



Guide de gestion Division agricole

Luc Marco

► To cite this version:

| Luc Marco. Guide de gestion Division agricole. 2020. hal-02943060

HAL Id: hal-02943060

<https://sorbonne-paris-nord.hal.science/hal-02943060>

Submitted on 18 Sep 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**INTERNATIONAL HARVESTER
FRANCE**

Guide de gestion Division agricole

Édité par Luc MARCO



ÉDI-GESTION

GUIDE DE GESTION DIVISION AGRICOLE

Édition originale sous forme ronéotée : octobre 1974, IH France.
Illustration de couverture : moisson en France vers 1975.
Ouvrage édité avec l'accord des ayants-droits.

© Éditions de la Gestion (ÉDI-GESTION), juin 2019.
3 place Roger Salengro 81100 Castres.

ISBN : 978-2-903628-11-6

INTERNATIONAL HARVESTER
FRANCE

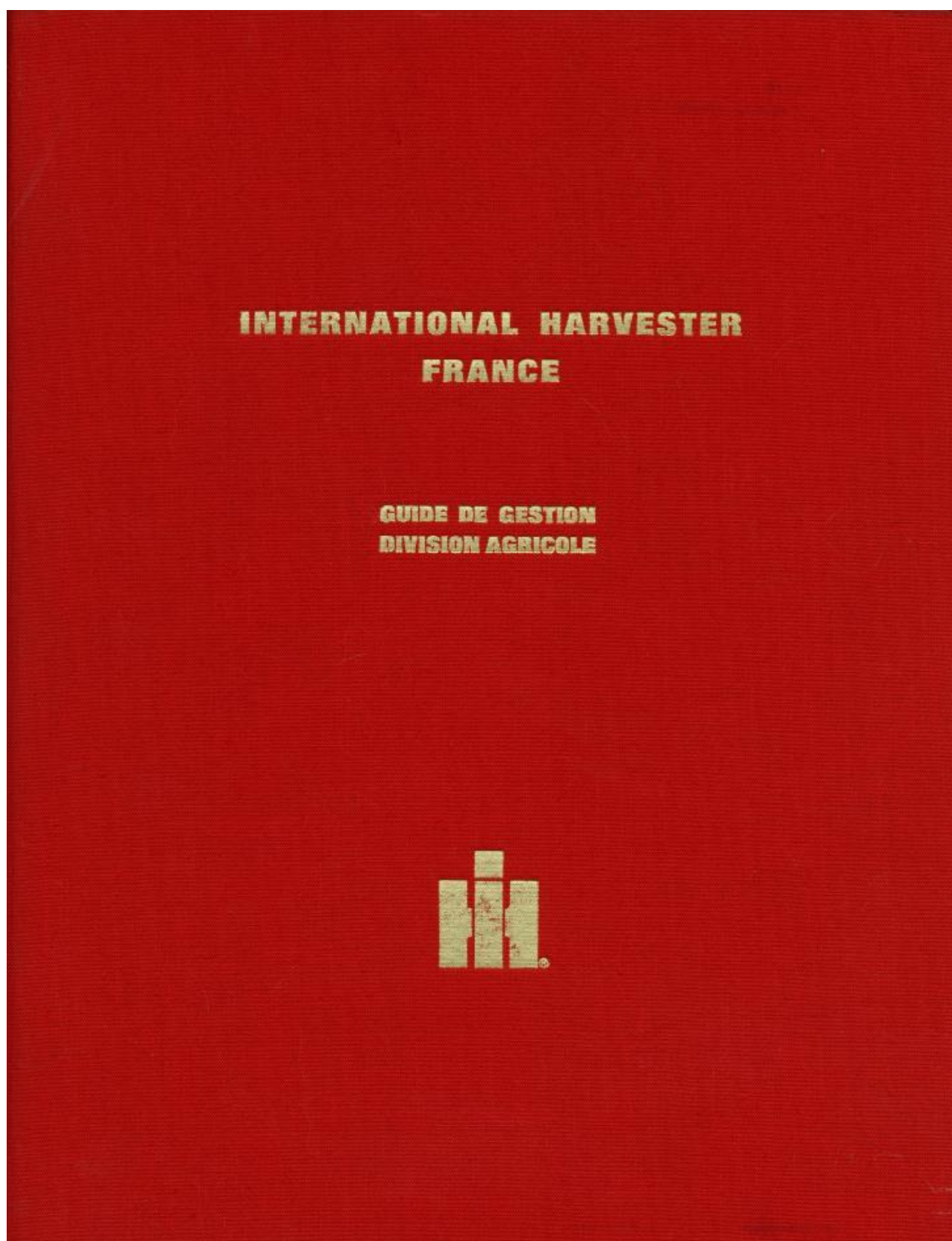
Guide de gestion Division agricole

Édité par Luc MARCO

*Professeur émérite en Sciences de Gestion
Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité
Laboratoire CEPN du CNRS*

ÉDI-GESTION
Castres

Photographie du classeur (cliché LM) :



AVANT – P R O P O S

Luc MARCO

Ce document interne à la société IH France a été retrouvé dans la bibliothèque de mon père André MARCO, décédé en mai 2009 et qui a fait toute sa carrière dans cette entreprise. D'abord dans la succursale de Bordeaux de 1967 à 1968, puis dans celle de Antananarivo (Madagascar) de 1968 à 1973, dans celle d'Abidjan (Côte d'Ivoire) de 1973 à 1975, dans celle d'Athènes de 1975 à 1979, dans celle de Miami de 1979 à 1982, puis au siège de Paris en 1982 et 1983. De formation mécanicienne automobile, il a toujours travaillé en Algérie sur les tracteurs rouges Mac Cormick et après un bac professionnel en dessin industriel, il est devenu ingénieur technico-commercial. Sa bibliothèque comprend de nombreux ouvrages techniques sur les tracteurs, les moissonneuses-batteuses et l'agriculture en général. C'est à sa mémoire, à son amour de la terre et de l'agriculture moderne et mécanisée que nous dédions la réédition de ce document essentiel pour la compréhension du fonctionnement d'une concession de machinisme agricole et de génie civil en France.

A l'occasion de la ressaisie complète du texte, nous avons un peu modifié la mise en pages car le document de base comporte énormément de listes à la suite, ce qui fatigue beaucoup la lecture. Nous avons réduit le nombre de mots en majuscules, réservant ce privilège au nom de l'entreprise de référence : INTERNATIONAL HARVESTER FRANCE. Les autres mots majuscules ont été mis en italiques. Nous avons aussi rajouté de nombreuses notes de bas de page pour expliquer un sigle, une formule, ou une formulation propre au secteur concerné. Ces notes sont suivies de nos initiales : LM. Quand il s'agit d'incidences existant dans l'original (entre parenthèses), nous avons mis les initiales IH. Enfin nous avons fait prolonger le texte avec une bibliographie des principaux ouvrages de l'époque en gestion des entreprises et en machinisme agricole. Nous expliquons aussi les remarques conjoncturelles du texte par une chronologie qui remettra l'entreprise IH France dans le contexte concurrentiel du milieu des années soixante-dix. Enfin un cahier iconographique terminera le volume. Compte tenu de la brièveté du texte, nous n'avons pas construit d'index général des noms cités, mais présenté une table des matières reprenant tous les points traités. Elle complètera donc très utilement le sommaire nous avons mis en tête du livre.

Quelques termes sont spécifiques au monde des concessionnaires de machinisme agricole: ce sont surtout "agent" et "sous-agent". L'agent de la concession est un intermédiaire qui représente la marque et négocie des contrats de vente au nom de ce fournisseur de matériel. Le sous-agent est un auxiliaire de l'agent. Le concessionnaire achète et vend du matériel en son nom propre. Il peut être exclusif ou pluri-marques.¹ Le réseau se renforce quand les deux mondes coopèrent dynamiquement.

¹ Voir : "Quelles différences entre un agent commercial et un concessionnaire ?", site L'Express.fr, du 4 février 2005 ; et Marc Wagemans (2014) *Concession de vente*, Bruxelles, Primento, 234 pages.

A l'époque où a été préparé ce guide, les auteurs disposaient de la thèse de Jörg Wagner : La méthode de distribution par concessionnaire et son application dans l'industrie automobile, Université de Genève, 1967, p. 23-27. Le petit livre de la collection "Que sais-je ?" n° 476 était paru en 1951 sous le titre Le machinisme agricole, sous la plume de Tony Ballu. Cet auteur était un spécialiste reconnu de ce secteur, qui avait publié des livres techniques dès 1920 avec sa Motoculture, ses applications pratiques (Paris, Librairie agricole de la Maison Rustique, 367 pages). Enfin au moment de la rédaction, ils pouvaient utiliser avec profit le livre paru en 1972 de Roger Lacombe, professeur à l'ENSA de Montpellier : Le machinisme agricole, qui est l'actualisation de l'ouvrage de Ballu dans la collection "Que sais-je ?". Notre bibliographie complète ces références en montrant que l'analyse scientifique du secteur n'apparut pas réellement avant le petit ouvrage d'Allaya, Gherzi et Rastoin (1978), bien qu'une longue littérature existât déjà.

Le document original est paru dans la collection "Impact IH" sous la forme d'un classeur relié en velours rouge et aux pages de couleur bleue (avec des intercalaires cartonnés en bleu ciel). Réédité aujourd'hui, ce petit livre pourra encore rendre quelques services aux concessionnaires actuels.

LM

Photographie d'André Marco en 1977 :



PRÉAMBULE

De nombreux organismes, de la Profession ou non, proposent des méthodes de *gestion*, suggèrent des "recettes", pour sensibiliser le chef d'entreprise sur la nécessité de conduire son affaire en connaissance de cause, c'est-à-dire :

- en étant *informé* en permanence ;
- pour mieux prendre les *décisions* qui s'imposent ;
- sans avoir uniquement recours au simple bon sens, aux décisions empiriques, ou à la "routine".

De son côté, INTERNATIONAL HARVESTER prodigue depuis plus de dix ans, dans son réseau de Concessionnaires, *conseils et suggestions* en matière d'*organisation et de gestion*. Ils sont le fruit d'une expérience déjà longue, et sans cesse adaptés aux structures et aux besoins d'une Concession. INTERNATIONAL HARVESTER vous propose de vous aider à mettre en application, les quelques suggestions contenues dans son *guide de gestion*, en respectant vos urgences, et en pratiquant le "sur mesure".

INTERNATIONAL HARVESTER n'a d'autres prétentions que celle de vous apporter un service :

- concrétisé par des *méthodes adaptées* ;
- en vue d'une *exploitation souple et rationnelle* ;
- donc d'une *gestion efficace*.

Ont collaboré à la rédaction de ce Guide, par ordre alphabétique :

MM.

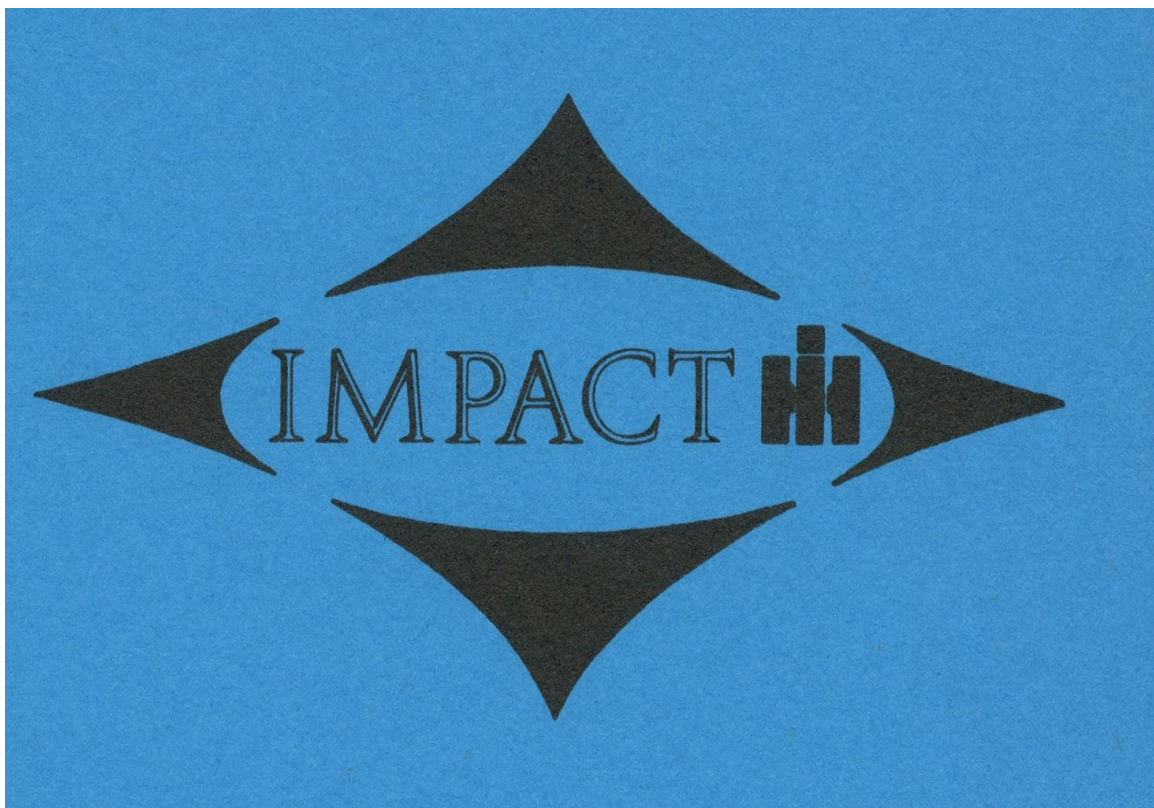
BLED, L.	Succursale de Paris-Nord
BOUYSSOU, M.	Siège social, Paris
DEGUETTES, H.	Succursale de Bordeaux
PASQUIER, R.	Succursale de Paris-Sud
PAVY, F.	Succursale de Nantes
ROLLAND, R.	Succursale de Toulouse
SEIVERT, R.	Succursale de Nancy
WANTZ, J.	Succursale de Lyon

INTERNATIONAL HARVESTER FRANCE

ORGANISATION ET GESTION DU RESEAU

OCTOBRE 1974

Logo spécifique du volume :



N. B. : toutes les photographies proviennent de nos archives personnelles, sauf indication contraire. Les droits sont libres. Ci-dessous : affiche en métal vers 1970.



S O M M A I R E

AVANT-PROPOS (par Luc MARCO) / 5

PRÉAMBULE (IH France) / 7

CHAPITRE 1^{er}. LES VENTES DE MATÉRIEL

Gestion commerciale / 11

CHAPITRE 2. LE MAGASIN PIÈCES

Gestion des stocks / 31

CHAPITRE 3. L'ATELIER

Gestion des réparations / 43

CHAPITRE 4. LA CONCESSION

Gestion administrative et comptable / 55

CHAPITRE 5. LA POLITIQUE FINANCIÈRE

Gestion prévisionnelle / 67

CHAPITRE 6. ANNEXE TECHNIQUE

Fiches de gestion courante / 87

COMPLÉMENTS (LM) / 109

CHRONOLOGIE (LM) / 121

BIBLIOGRAPHIE (LM) / 125

ICONOGRAPHIE (LM) / 131

TABLE DES MATIÈRES / 151

LISTE DES TABLEAUX

1. La relation entre chiffre d'affaires et taille du personnel / 36
2. La relation entre service fournisseur et service client / 63
3. Le tableau de bord du concessionnaire de machines agricoles / 76
4. La décomposition des objectifs ventes / 84

LISTE DES SCHÉMAS

1. et 2. La première et la deuxième organisation possible / 12
3. Les liens d'information dans la prospection / 17
4. La désignation des machines agricoles / 33
5. Les indications sur les microfiches / 34
6. L'imputation des pièces selon leur destination / 39
7. Les formules de calcul comptable des imputations pièces / 40
8. Le circuit de l'information dans l'Atelier / 48
9. Le cheminement vers le résultat final / 65
10. Les relations entre les trois types de contrôle dans l'Entreprise / 80
11. La répartition des frais par grands secteurs de l'Entreprise / 81
12. Le tableau des objectifs en matière de machines neuves / 83

LISTE DES COMPLÉMENTS

1. La situation économique de l'entreprise et du secteur en France (1983) / 109
2. Éditorial du Président-directeur général d'IHF au début de 1985 / 110
3. Les principaux tracteurs historiques d'IH et de CASE / 111
4. Les tracteurs vendus par IH France durant son existence / 111
5. Les parts de marché des grandes marques de tracteurs en France (1991-99) / 112
6. Les parts de marché des marques actuelles de tracteurs standards en France / 112
7. Les logos des deux marques actuelles issues d'IH France / 113
8. Logo historique créé en 1946 par Raymond Loewy / 113
9. Les parts de marché des marques de tracteurs en France (1991-1999) / 114
10. Les parts de marché des marques actuelles de tracteurs standards en France / 114
11. Le temps nécessaire pour exploiter un hectare de terre agricole en France / 115
12. Évolution quantitative du parc de tracteurs en France (1900-2013) / 116
13. L'analyse de la situation de l'usine de Saint-Dizier en 1983 / 117

CHAPITRE 1^{er}

LES VENTES DE MATÉRIEL

Gestion commerciale

10. Le service des ventes de matériels ; l'Administration des ventes

Le Service Ventes d'une concession regroupe en fait les quatre activités suivantes : les ventes de matériel *neufs* ; les ventes de matériel d'*occasion* ; les *prestations de l'atelier* ; et les *ventes de pièces* (de rechange) effectuées par le Magasin.

L'Administration des *ventes* est chargée de préparer l'action des Services Matériels Neufs et Occasion, et d'orchestrer les opérations administratives qui en découlent. Son activité se situera donc en amont et en aval de l'exploitation proprement dite des Ventes.

Nous ne retiendrons dans le présent chapitre que les activités ayant trait aux ventes de matériels neufs et d'occasion, et à leur administration respective, l'activité *pièces*, étant traitée au chapitre 2, et celle de l'*atelier* au chapitre 3.

Le service *ventes* de matériels (neufs et d'occasion) et son administration, existe dans chaque concession, mais son organisation et son agencement restent étroitement liés à la dimension de l'entreprise et (au nombre) des hommes dont elle dispose.

Dans la plupart des cas, la "*vente*" sera confiée à un ou plusieurs vendeurs et animée par le premier Vendeur de l'affaire, le Chef d'entreprise en personne, ou un Chef des ventes.

La politique et la coordination commerciales dépendent essentiellement de la direction de l'entreprise, qui dans des concessions de dimension plus importante, comportera auprès du patron ou de la direction générale, une direction commerciale. Le directeur commercial pourra animer directement l'équipe des vendeurs, et dans ce cas, le rôle du chef des ventes, pourra ne plus être indispensable.

Nous pourrions schématiser l'organisation commerciale des deux façons suivantes (dans les deux schémas présentés à la page suivante). Notre but dans le présent chapitre n'est pas d'envisager les problèmes posés par "l'exploitation" commerciale au niveau des contacts avec la clientèle utilisatrice, mais plutôt sous l'angle de l'organisation :

- du service commercial administratif et des outils de gestion essentiels qu'il doit comporter ;
- et de la gestion commerciale et de la politique commerciale de l'*entreprise* concrétisée par l'animation et la motivation de l'équipe des vendeurs et l'application de règles strictes relatives au financement de ventes. Le service commercial, nous l'avons précisé plus haut, doit "administrer" les ventes de matériels neufs et d'occasion simultanément en aval et en amont de l'exploitation proprement dite des ventes.

Schéma 1. La première organisation possible.²

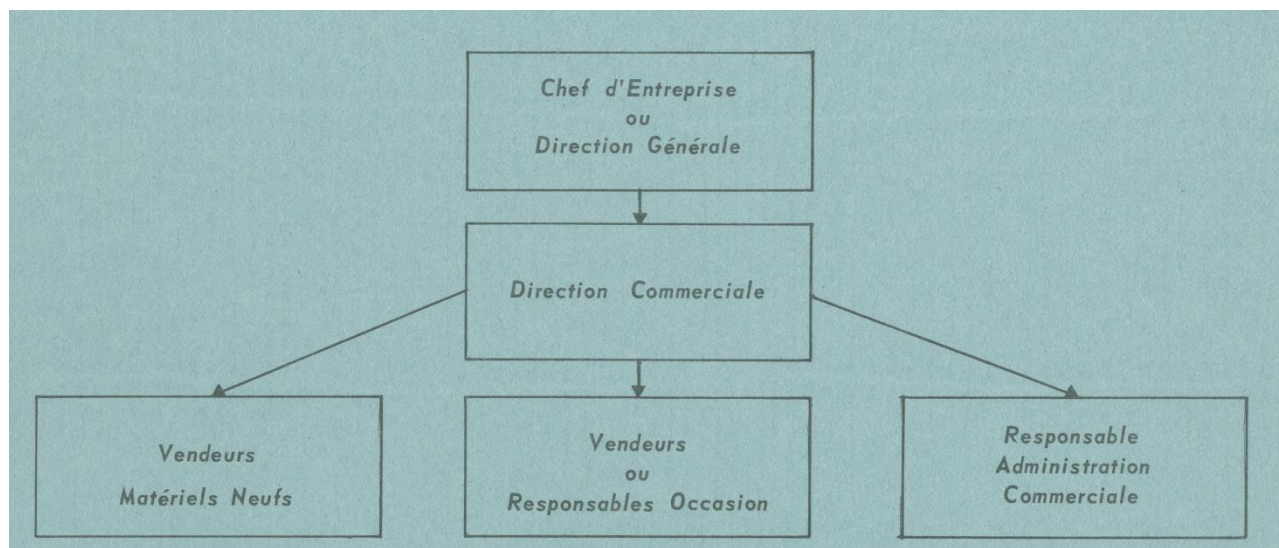
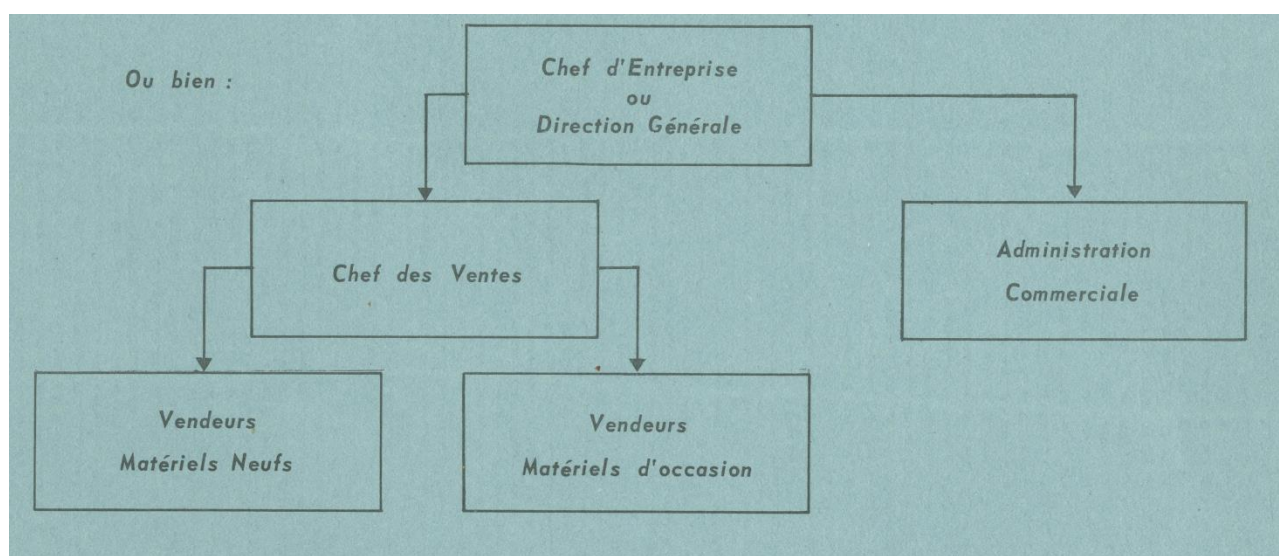


Schéma 2. La deuxième organisation possible.



100. En amont

Le service commercial doit *exploiter* les statistiques ventes, le fichier clientèle permanent, l'inventaire permanent des prospects possibles par catégorie de matériels, et *informer*, la direction de l'entreprise et les vendeurs par l'intermédiaire du directeur commercial, et du chef de ventes, ou directement en vue de l'élaboration des prévisions de ventes ou de toute campagne promotionnelle.

Il doit aussi mettre en forme les *prévisions de ventes*, pour permettre la mise en place d'une gestion prévisionnelle de ventes (cf. Chapitre 5).

Il lui faut connaître les *stocks* permanents de matériels neuf et d'occasion (cf. Chapitre 4, section 10).

Il doit également déclencher les opérations nécessaires à la *préparation des tournées* des vendeurs.

² Le titre des schémas est de notre fait (LM).

101. En aval

Il doit exploiter les rapports des vendeurs et préparer le planning des *relances mensuelles* en centralisant les prospects par catégorie de matériels.

Il est responsable également des "affaires en cours" tant avec les fournisseurs qu'avec les clients.

Il enregistre les bons de commande acceptés par la direction, et procède à la création de la *liasse facturation* qui doit déclencher :

- Les opérations de montage et de préparation de matériels par l'atelier.
- Les tournées de livraison de matériels et de transport en retour de matériels d'occasion repris (chapitre 4, section 42).
- La facturation client.

Il procède à la mise à jour des fiches de stock DD022, au contrôle de la solvabilité du client avec le service comptable, à la vérification des dossiers de crédit, au contrôle du recouvrement des créances.

Il déclenche les approvisionnements avec les fournisseurs.

Il contrôle les réceptions de matériels neufs et d'occasion.

Il assure enfin, avec le service comptable de l'entreprise, le contrôle budgétaire des ventes, au moins dans ses données quantitatives.

Dans le présent chapitre, nous nous bornerons à retenir dans le domaine de la gestion commerciale, l'essentiel des moyens à mettre en œuvre en *aval* de la vente proprement dite, et n'aborderons pas les différentes étapes préalables concernant les statistiques et les prévisions de ventes.

11. Le fichier clientèle

Il a été donné à INTERNATIONAL de proposer à ses concessionnaires certains modèles de fichiers clientèle qui furent, avec plus ou moins de bonheur, mis en place et exploités au cours des deux dernières décades. L'expérience prouve en effet, qu'un fichier, pour aussi simple qu'il soit, doit être mis à jour en permanence sous peine, dans le cas contraire, de devenir un outil que tout chef d'entreprise considère comme précieux, mais reste inutilisé !

Le fichier de base a toujours été considéré en effet comme un ensemble de fiches individuelles devant constituer la photographie exacte du potentiel total des exploitations agricoles de la concession.

La difficulté essentielle dans la mise à jour d'un tel fichier réside dans la *manipulation importante* et les travaux de *retranscriptions manuscrites* auxquels un concessionnaire doit s'astreindre pour lui conserver sa permanence dans l'information. Dans la pratique, les seuls fichiers de base qui constituent encore aujourd'hui un véritable instrument de

travail, sont ceux qui ont fait appel à des systèmes de sélection de fiches, soit mécaniques, soit magnétiques³.

Mais en définitive, si l'exploitation de la fiche semble s'être améliorée, il n'en reste pas moins que sa mise à jour demeure le "point noir" du concessionnaire qui ne peut plus consacrer trop de temps administratif à cette tâche, l'expérience le prouve !

La fiche de base idéale classée alphabétiquement et géographiquement (la commune, le canton), doit comporter un certain nombre d'informations :

110. Informations de base

Elles nécessitent une mise à jour permanente :

- NOM et adresse – N° de téléphone – Personne à contacter.
- Importance de l'exploitation (superficie).
- Valeur – Crédit et références bancaires.
- Degré de fidélité à la concession.
- Assujettissement fiscal (TVA ou non ; BRA ou forfait).

111. Informations variables

- Parc matériel (marque, type, ancienneté).
- Dates des visites.
- Dates des relances (éventuellement).

Ce type de fichier ne peut être dynamique que dans la mesure où il centralise toutes les informations importantes recueillies par les vendeurs et concernant les *affaires à suivre en priorité*. Il faut donc, pour le mettre à jour, procéder à un "recopiage" de ces informations sur les fiches individuelles par exploitation du "rapport du vendeur". Or, un service ne peut être dynamique et efficace que si l'on cherche à lui épargner du temps improductif et nos concessionnaires savent bien que le remède à apporter n'est pas toujours facile à mettre en place.

INTERNATIONAL a pensé, compte tenu de ce qui précède, et aussi parce qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un fichier complet et à jour du territoire si la fréquence des visites en clientèle est telle que l'on ne peut les visiter tous sur une seule année commerciale, qu'il valait mieux utiliser un fichier de base dynamique et volontairement limité.

Il s'agit de la fiche clientèle SdS 340 limitée aux seuls agriculteurs ayant investi dans l'achat d'un tracteur, à l'intérieur des 5 dernières années. Ce fichier de base permanent est forcément dynamique puisqu'il s'appuie sur des informations officielles et actualisées d'une part, et que d'autre part, il concerne une couche de clientèle renouvelant son matériel "tracteur" à l'intérieur d'une période d'amortissement normal. L'exploitation

³ De nos jours l'informatisation sur des tablettes numériques *ad hoc* rend cette tâche beaucoup plus facile. A l'époque (1974) la micro-informatique vient juste d'apparaître. Elle se généralisera en France à partir de 1983-1984, c'est-à-dire au moment où IH France commencera à connaître sa crise finale (LM).

d'un tel fichier en fonction des suggestions qui suivent doit permettre une bonne organisation des tournées des vendeurs.

112. La fiche SdS 340

Cette "fiche clientèle" a été conçue pour être un document de base de travail. En aucun cas elle ne doit remplacer la fiche de prospection DD 024. Elle constitue la centralisation des renseignements concernant l'exploitation. INTERNATIONAL y a fait figurer toutes les informations de son fichier central, à charge pour l'organisation commerciale du concessionnaire d'y apporter les compléments demandés, à l'aide du volet détachable.

Ce volet doit impérativement être envoyé à IHF, qui fera entrer ces renseignements sur la bande ordinateur, en vue de compléter le fichier.

Le volet étant détaché, la fiche de base est d'un format standard : 200 x 125 mm, et peut ainsi être classée dans des meubles à 2 tiroirs, contenant de 2 000 à 2 500 fiches.

QUELQUES RENSEIGNEMENTS UTILES

SUR LA "FICHE CLIENTELE" SdS 340 :

1 – Le numéro d'identification client est pour nous très important car c'est avec lui que nous gérons tout le fichier. Ne pas le modifier ou l'effacer.

2 – En cas d'adresse incomplète ou mal rédigée : modifiez-la sur l'emplacement prévu au dos du volet détachable.

3 – Théoriquement il ne doit pas y avoir de doubles adresses (deux fiches pour le même client), mais en réalité il y en a quelques-unes ; ceci est dû au fait que l'élimination des doubles adresses s'est faite par l'ordinateur ; celui-ci ne peut pas tenir compte des adresses présentées différemment ou avec des prénoms différents (père et fils exploitant la même ferme par exemple). Vous voudrez donc dans ce cas barrer simplement l'un des deux volets, *mais ne pas l'éliminer*. Vous nous le retournerez pour que nous retirions cette adresse du fichier.

4 – Certains marchands immatriculent des tracteurs à leur nom et ils font donc partie du fichier : pour les éliminer, il vous appartient de procéder comme précédemment, c'est-à-dire de barrer la fiche et de nous la retourner.

5 – Professions autres qu'agricoles (entrepreneurs, industries, etc.) : il s'agit là de clients potentiels et *il ne faut surtout pas les éliminer*. Vous voudrez bien *indiquer leur profession à la place du nombre d'hectares*.

6 – Clients *importants* ne figurant pas sur le fichier : établir une fiche. A cet effet, vous avez reçu un certain nombre de fiches blanches que vous pourrez remplir.

7 – Le "Parc Tracteur" indiqué sur la fiche de base est celui correspondant aux achats entre le 1^{er} janvier 1966 et le 1^{er} janvier 1972. Sur la ligne en dessous, nous vous indiquons le tracteur le plus puissant acheté pendant cette période ainsi que son année d'achat. Sur le volet détachable, indiquez le parc *total*.

12. Le rapport du vendeur ; la fiche de prospection

L'exploitation du Fichier individuel de Base, de même que le choix dans l'urgence des contacts à prendre, découlent des informations précises contenues dans le Rapport du vendeur.

Ce compte-rendu des visites effectuées peut revêtir deux formes ;

1 – Le rapport journalier récapitulant les noms et adresses des clients visités et les commentaires propres à chaque contact (RAS⁴ - à revoir – a acheté – absent – etc.).

2 – La fiche individuelle de prospection qui n'est créée que si la visite qu'elle sanctionne doit faire l'objet d'une relance à court terme.

Nous allons comparer ces deux méthodes en nous souvenant :

- que toute information sur un contact client doit être exploitée "Commercialement" et "Administrativement" à très court terme.
- que dans l'intervalle entre la date de la visite et celle de la relance, l'information doit être consignée de telle manière :
- qu'aucun travail administratif supplémentaire ne soit imposé au Service Commercial et aux Voyageurs du Concessionnaire.
- que la mémoire de la Direction et des Voyageurs ne soit pas encombrée de cette donnée, et que le risque d'oubli soit éliminé.
- qu'enfin la "relance" soit déclenchée presque automatiquement au moment où elle doit être faite.

120. Le rapport du vendeur

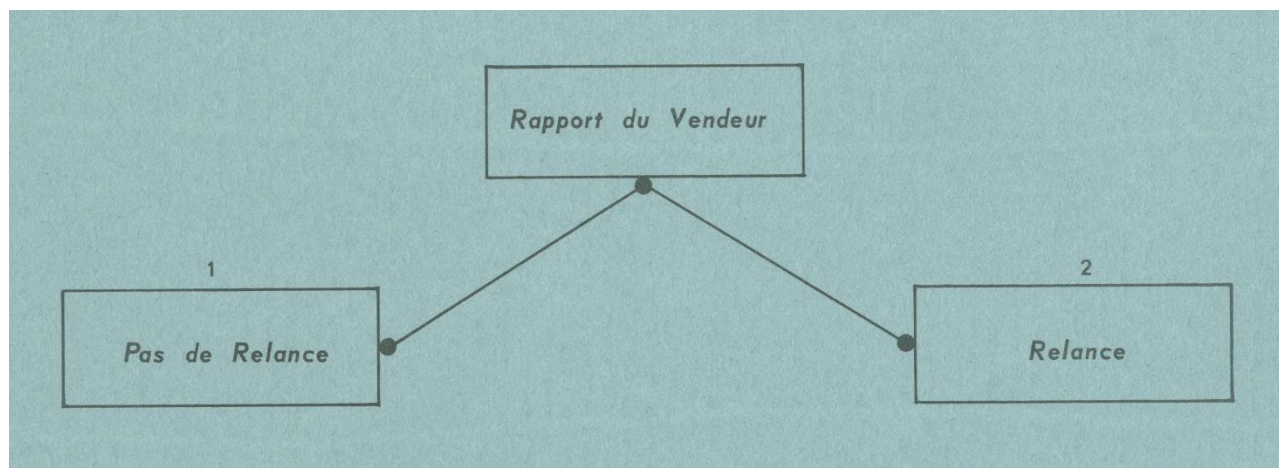
Bien des Concessionnaires utilisent encore cette méthode d'exploitation commerciale, mais nous rappelons que pour être efficace, le Rapport (verbal ou écrit – journalier ou hebdomadaire), doit entraîner :

- un report d'informations sur le Fichier de base pour mise à jour.
- la création d'un moyen de relances si nécessaire, soit :
 - par un repérage de la fiche de base (cavalier par exemple).
 - par rédaction d'une fiche de relance qui sera donnée aux voyageurs en temps utile et conservée dans l'intervalle, par le Patron, le Directeur Commercial ou le Chef des Ventes, dans un dossier "en instance".

Schématiquement nous avons, dans ce cas, le cheminement suivant de l'information :

⁴ Rien à signaler (LM).

Schéma 3. Les liens d'information dans la prospection.



oui	- mise à jour du fichier de base	oui
	- création manuscrite de la relance	oui
	- classement de la relance	oui
	- exploitation de la relance	oui
oui	- classement du rapport	oui

Total des
opérations
postérieures
au rapport = 2

= 5

Nous ne retiendrons que le cas où la visite doit être suivie d'un prochain contact en vue de concrétiser l'affaire.

L'information est reprise 3 fois, à l'exclusion de son classement et de son exploitation:

- rédaction du rapport du Vendeur.
- création de la relance (par rédaction d'une fiche spéciale ou apposition d'un cavalier sur la fiche de base).
- mise à jour du fichier de base.

Nous suggérons que le rapport du vendeur, puisse servir *sans autres retranscriptions manuscrites*:

- à un contrôle des tournées des Vendeurs.
- à l'établissement d'un programme de "contacts de priorité", répartis mensuellement par Vendeurs.
- à la création d'un "portefeuille" d'utilisateurs en puissance d'achat (les prospects), par famille de matériels et par type. C'est la fiche de prospection REF. DD 024 dont nous parlons ci-après.

121. La fiche de prospection

Cette méthode préconisée par INTERNATIONAL, doit remplacer, rappelons-le, le Rapport du Vendeur, sous la forme habituelle décrite ci-dessus, en vue d'alléger la Gestion Commerciale qui doit en résulter.

Elle est l'outil de travail dynamique du Service Commercial et vient en complément du Fichier de Base, qu'elle permet de mettre à jour ultérieurement (Fiche SdS 340).

Comment doit-elle être mise en pratique ?

- par l'utilisation des *fiches de prospection* en triplicata sans carbone⁵ (réf. DD 024) présentées en blocs de 50 triplicata, format de poche, et proposées en 5 coloris.
- par la confection d'un *tableau mural synoptique* : le planning des relances.
- par la création d'un *portefeuille des prospects par matériel*.

Rappelons ici les indications d'emploi que nous suggérons :

I. DESCRIPTION

Le système de prospection IH se présente sous la forme d'un ensemble de 3 fiches soit 2 exemplaires en papier mince et un 3^e exemplaire cartonné. Ces fiches sont groupées dans un bloc de 50 triplicatas avec une réserve de carbones dans un premier temps, et sans carbone plus récemment.

Les fiches peuvent être fournies en plusieurs couleurs, en blanc (DD 024/1), en rose (DD 024/2), en jaune (DD 024/3), en bleu (DD 024/4) et en vert (DD 024/5).

Suivant le but recherché, on a la possibilité d'adopter une couleur par un vendeur ou par nature de produit vendu (section industrielle, agricole, irrigation).

Le format réduit de la fiche permet une manipulation aisée et le bloc se glisse facilement dans la poche d'un vendeur.

II. EMPLOI

Soit après chaque visite, soit en fin de tournée, le vendeur remplit sa fiche.

Dans le cas de la méthode la plus classique, ces 3 rapports peuvent être distribués ainsi :

1^{er} exemplaire (papier mince) concessionnaire ou représentant (s)

2^e exemplaire (papier mince) relance

3^e exemplaire (bristol) fichier de base (portefeuille client)

Avantages immédiats :

La fiche n° 1 ou rapport de visite étant remplie en même temps que les deux autres, on élimine les travaux habituels de recopiage qui, normalement, mobilisent une partie du temps d'un employé.

III. RÉDACTION

La rédaction de la fiche IH est très simple. Des renseignements nécessaires, seuls ont

⁵ Les feuilles de papier carbone permettaient de faire des doubles à la machine à écrire (LM).

été retenus : l'identité du client ; dans le cadre : commentaires, des indications comme le crédit demandé, les propositions de la concurrence ; en bas de la fiche figure la notion de reprise avec évaluation d'achats et estimations du prix de vente.

Un point essentiel à respecter, la date de relance. Elle doit être clairement indiquée par le Vendeur dans le coin supérieur droit de la fiche. Cette indication peut préciser le mois où le client doit être revu ou mieux encore la quinzaine du mois de relance.

Exemple : 1/02 ou 2/08 (première quinzaine février ou deuxième quinzaine d'août).

Qui utilise cette fiche ?

La ou les personnes qui se trouvent en contact avec les clients, le concessionnaire, le ou les vendeurs ; mais laissez aussi un bloc à la disposition du Service Pièces, du Chef d'Atelier, du Dépanneur. "Certaines confidences" seront ainsi notées et parviendront aux intéressés.

Pour qui faire cette fiche ?

Elle ne concerne pas uniquement l'agriculteur mais aussi le sous-agent par exemple. Dans le cadre intitulé Commentaires, peuvent alors figurer les rappels tels que, commission machine réclamée, avoir ficelle attendu, etc. Dans ce cas-là, deux fiches iront au service intéressé, tandis que le troisième exemplaire reste entre les mains du responsable de l'affaire qui contrôle la suite donnée aux réclamations.

Quand faire cette fiche ?

Il n'est pas nécessaire d'ouvrir une fiche quand le client n'est nullement intéressé par le matériel qu'on lui propose. L'ouverture automatique d'une fiche s'envisage surtout dans le cadre des prospections systématiques.

IV. MISE EN ROUTE DES FICHES DE PROSPECTION

1) L'exemplaire destiné au vendeur *fait partie de son fichier et se trouve classé :*

- soit par tournée ; soit par type de matériel; soit par date de relance.
- dans tous les cas alphabétiquement.

2) L'exemplaire de relance : *deux méthodes de classement sont à retenir :*

a) Il s'agit d'un ensemble de cases murales réparties en 12 colonnes sur le plan vertical. Ces colonnes correspondent aux douze mois d'exercice, le mois étant indiqué en lettres ou en chiffres.

Sur le plan horizontal, cet ensemble est divisé en *autant de séparations qu'il y a de vendeurs*.

Les noms des vendeurs peuvent être mentionnés 2 fois si l'on veut centraliser les relances par quinzaine. Dans ce cas, inscrivez le nom des représentants une première fois dans la partie supérieure, une seconde fois dans la partie inférieure du tableau.

A l'intersection de la division horizontale et verticale, se situe la case dans laquelle sont classées les fiches de rappel du vendeur intéressé.

b) Une autre méthode consiste à utiliser un tableau mural avec 12 paires de broches sur lesquelles on fait glisser les fiches de rappel sous le mois voulu et face au nom du Vendeur considéré. Nous avons ainsi une solution visuelle de prospects par vendeur et par mois.

3) L'exemplaire cartonné ou fiche client : ce bristol prend place dans la boîte au format des fiches comportant des intercalaires correspondant aux différents types de matériels commercialisés par la concession.

A l'intérieur de chaque catégorie, les fiches sont classées alphabétiquement.

Remarque : Deuxième visite faite au client.

Lorsque le client est revu, nous avons donc un second jeu de 3 fiches ouvertes à son nom. S'il y a une relance de prévue, cette nouvelle relance ira à la quinzaine du mois indiqué d'où élimination de l'ancienne relance. Il y aura nécessairement un deuxième bristol qui lui se substituera au premier. Lorsque l'affaire sera conclue, il n'y aura toujours qu'un seul bristol où seront portés les renseignements définitifs de l'affaire.

VARIANCE

Aux deux qualités de ce système, maniabilité et simplicité, ajoutons une *très grande souplesse d'utilisation*.

En fait plusieurs possibilités d'emploi peuvent être envisagées en dehors de celles que nous venons de décrire.

- Exemplaire n° 1 : rapport de visite + fiche de relance.
- Exemplaire n° 2 : classement par catégorie de matériels.
- Exemplaire n° 3 : fichier de base.

Dans ce circuit, le vendeur ne conserve pas de fiche.

La fiche n° 1 est un rapport de visite qui, s'il lui est donné une suite, devient une fiche de relance. Un même document a donc ici *un double rôle*.

L'exemplaire n° 2 est classé dans la boîte centralisatrice avec intercalaires sur lesquels est mentionné le nom du matériel sélectionné dans le cadre des campagnes de vente par exemple.

L'exemplaire n° 3 est le fichier central, véritable portefeuille de la concession.

ORGANISATION DES TOURNÉES DE VENDEURS

Pour lui permettre de programmer ses tournées, on donne au voyageur à la veille de la quinzaine ou du mois de relance, son paquet de fiches centralisées dans le casier sur le tableau mural.

De son côté, le concessionnaire établit la liste des fiches de relance qu'il vient de donner à son vendeur de telle façon que lui, Chef d'Entreprise, puisse contrôler que tous les prospects ont été effectivement visités à la période considérée.

L'administration des ventes qui repose donc essentiellement sur l'exploitation du Fichier clientèle, doit avoir pour aboutissement la concrétisation des objectifs commerciaux que s'est fixé le concessionnaire. Le document qui sanctionne la vente, et qui doit faire l'objet d'une utilisation rationnelle, c'est le *Bon de Commande*.

13. Le bon de commande

130. Définition

Le bon de commande c'est le document qui concrétise, entre l'acheteur et le vendeur, une transaction c'est-à-dire, l'engagement du vendeur d'effectuer la livraison de la marchandise, et celui de l'acheteur d'accepter sa réception et d'en acquitter le prix.

Il y a donc avant toute chose, *l'offre* du Vendeur, soit par correspondance, soit par un contact humain (visite à domicile, sur les foires, expositions, etc.).

L'acceptation de l'offre du vendeur prend la forme d'une demande ou d'un ordre de livrer des marchandises ; c'est la Commande.

- a) les ventes importantes ou à modalités d'exécution complexe se constatent par un contrat appelé "marché" et signé par les deux parties.
- b) plus couramment la commande est passée, soit par lettre, soit au moyen d'un imprimé spécial "bon de commande", celui-ci n'étant signé que par une partie : "l'acheteur". Il est établi en deux exemplaires *au moins*, un double étant réservé à l'acheteur. INTERNATIONAL propose le Bon de Commande réf. DD 028.

131. Rédaction du bon de commande

Le bon de commande précise les conventions intervenues entre l'acheteur et le vendeur, et de ce fait, c'est la pièce maîtresse du dossier, en cas de procédure. Or toute transaction conclue peut donner lieu ultérieurement à procédure, même avec le client le plus important, le plus solvable ou le plus fidèle.

En effet, une transaction repose sur des données pouvant éventuellement prêter à contestation (marchandises, livraison, prix, règlement). Il importe donc que ces mentions soient correctement indiquées.

- En premier lieu, la rédaction du bon de commande repose sur un acheteur et sur l'engagement qu'il prend ; c'est pourquoi, les Noms, Prénoms et l'adresse complète de celui-ci doivent être clairement indiqués et orthographiés. S'il s'agit de vendre à une Société, il faut indiquer la raison sociale exacte en mettant même, si possible, le N° d'inscription au Registre du Commerce, ou s'il s'agit d'une Société Civile, tous renseignements permettant d'identifier l'acheteur sans équivoque possible.
- Mais il faut également l'identité exacte du vendeur. Le bon de commande imprimé, comportant la raison sociale exacte du Vendeur, constitue la formule la plus répandue. La marchandise achetée doit être clairement identifiée, en indiquant les caractéristiques principales. Les équipements spéciaux, les accessoires devront être également précisés correctement avec les références et selon les libellés utilisés au tarif détail, ce qui évitera toute contestation ultérieure.

- Le prix du matériel vendu doit être indiqué sans rature et de façon lisible. Les conventions spéciales doivent être clairement précisées aussi bien s'il s'agit de fournitures gratuites, que d'un rabais sur vente.
- La livraison devra faire l'objet d'indications précises. Ne jamais mentionner une date de livraison bien définie, à moins d'être certain de pouvoir la respecter.
- Tout bon de commande doit porter les conditions de règlements, par exemple :
 - Reprise. . . . (avec désignation complète) ; Acompte à la commande.
 - Paiement à la livraison.
 - Règlement du solde (par traite acceptée au ... ou par emprunt au Crédit Agricole ou à une Société de crédit, etc.).
 - Ne jamais rester dans le vague, par exemple "suivant possibilités", cela peut avoir de fâcheuses conséquences si l'Acheteur venait à invoquer son "manque de possibilités" pour retarder le règlement.
 - S'il est porté sur la commande "sous réserve d'acceptation du prêt par le Crédit Agricole (ou autres)", il appartiendra de s'assurer de l'acceptation du crédit avant de livrer.
- Date et signature précédées de la mention "Lu et Approuvé" – "Bon pour commande". Il est nécessaire également de porter les indications susceptibles d'intéresser les services comptables, ou la facturation (TVA⁶, domiciliation bancaire, etc.).
- Il ne faut pas oublier que l'original de la commande (ou un double) est destiné au service administratif, d'une part pour déclencher la préparation et la livraison du matériel, et d'autre part pour permettre le chiffrage de la facture, en tenant compte des modes de règlement indiqués.

132. Conditions générales

Tout bon de commande sérieux doit porter certaines clauses destinées à protéger le vendeur, par exemple :

- sur la responsabilité du Transporteur et du Destinataire.
- sur les délais de livraison, sur les prix, etc., le bon de commande que nous préconisons porte au verso les conditions générales essentielles, mais attention: les conditions particulières indiquées sur un bon de commande priment sur les conditions générales imprimées.

Ceci est très important ; il ne faut rien affirmer qui puisse contredire les conditions générales imprimées (à moins bien entendu qu'il y ait accord réciproque).

Par exemple, en matière de prix ne jamais ajouter : "prix fermes" si dans les conditions générales, il est spécifié "que les prix ne sont donnés qu'à *titre indicatif* et sont toujours

⁶ Taxe à la valeur ajoutée : née en 1954, elle a été appliquée au domaine industriel le 1^{er} juillet de cette année-là. Depuis le 1^{er} janvier 1968 elle est applicable aux activités agricoles et libérales (LM).

ceux en vigueur au jour de la livraison". Ne pas indiquer non plus "livraison promise à telle date" alors que les conditions générales précisent que les dates portées n'ont qu'une valeur indicative (livraison au gré du vendeur).

133. Le règlement

Il est nécessaire d'utiliser le terme approprié au versement effectué "comptant à la commande". S'agit-il d'arrhes ou d'acompte ?

ARRHES – L'acheteur comme le vendeur ne sont pas tenus à l'exécution du contrat. L'acheteur perd son versement si c'est lui qui résilie. Si c'est le vendeur qui ne peut ou ne veut assurer la livraison, il doit verser le double à l'acheteur (ce qu'il a reçu plus un montant égal) art. 1590 du Code Civil.

ACOMPTE – C'est un versement à valoir sur le montant de la facture, et si l'acheteur annule le contrat l'acompte devra lui être restitué, quitte au vendeur à engager une procédure, pour non-exécution du contrat. Dans le cas inverse si c'est le vendeur qui ne peut ni ne veut assurer la livraison, l'acheteur pourra également engager une procédure.

Sauf avis contraire, l'acompte est à préférer aux arrhes, tout au moins dans le commerce de la machine agricole et en ce qui concerne le gros matériel, l'acheteur ayant obligation de prendre ou d'accepter livraison.

Il est bon de préciser dans les conditions générales imprimées, que toute somme reçue sera considérée comme acompte. Entre autres indications importantes, le bon de commande devra porter dans les conditions générales imprimées, le lieu de juridiction en cas de contestation.

134. Conditions particulières de vente

Précisons que partant d'une commande correctement établie un client ne peut se dédire. Il est tenu d'accepter la marchandise et d'en payer le prix. C'est dire tout l'attention que doit consacrer un vendeur à l'établissement d'une commande. Lorsqu'il est nécessaire pour enlever une vente de porter la mention "commande passée sous réserve d'essais satisfaisants" la commande conserve sa valeur car l'acheteur ne pourra se rétracter que dans la mesure où il apporte la preuve que le matériel ne peut pas lui convenir. Une vente à l'essai est toujours faite sous conditions suspensives (art. 1588).

Or dans ce type de vente, le contrat conserve toute sa *valeur juridique* en ce sens qu'aucune des parties ne peut se rétracter sans le consentement de l'autre, ni rien faire qui mette obstacle à sa réalisation.

135. Acceptation de la commande

En principe une commande établie par un vendeur ne peut être valable que si elle est confirmée et acceptée par le Responsable de l'Entreprise. Une livraison équivaut à une acceptation. Mais, il est admis par les Tribunaux que le silence de l'une ou l'autre des deux parties, à la suite de la signature du bon de commande correspond à une acceptation tacite. Cependant il peut être prévu dans les conditions générales de vente certaines clauses visant à la validité de la commande, le vendeur se réservant la possibilité de dénoncer la commande par écrit s'il la juge inacceptable.

Une copie du bon de commande devra être laissée à l'acheteur, jamais l'original (la signature ne doit jamais être donnée au carbone).

14. La fiche d'expertise du matériel d'occasion

Dans le négoce de la machine agricole il est presque toujours nécessaire de reprendre un matériel d'occasion. Comment et dans quelles conditions doit-on procéder à l'achat d'un tel matériel ?

L'équilibre financier d'une entreprise peut dépendre du système appliqué dans les "reprises". En effet on peut reprendre du matériel simplement en acceptant le prix proposé par l'acheteur du matériel neuf, ou en surenchérissant sur le concurrent et ceci sans connaître le prix de revente possible ; c'est une méthode qui n'est pas à conseiller, car bien souvent le prix de revente engendrera une perte, le prix d'achat ayant été grevé des frais de remise en état, parfois élevés.

Par contre, ce que nous préconisons c'est de partir, pour fixer le prix de reprise, du prix de vente possible et de remonter à l'achat en tenant compte des frais envisagés. Ces frais peuvent être très différents selon que l'on revend le matériel en "l'état" ou au contraire, "remis en état".

Il est inutile, pensons-nous, de s'arrêter au premier cas qui ne souffre aucune difficulté. Par contre, si le matériel doit être révisé, il convient de connaître rapidement l'évaluation des frais de remise en état pour déterminer le prix d'achat possible. Pour effectuer ce travail, nous disposons de la formule :

DD 011 : Fiche d'expertise du matériel d'occasion.

Cette fiche mentionne à peu près toutes les interventions possibles sur les matériels à numéro de série. Il suffit au représentant de mentionner l'état des principaux organes du matériel (moteur, châssis, pneus, corps de machine). La fiche dûment remplie est ensuite confiée au Chef d'Atelier qui complètera et fera procéder à une évaluation de la remise en état, si nécessaire.

15. L'animation et la motivation des vendeurs

Une équipe de vente aussi dynamique et compétente soit-elle doit faire l'objet d'un *contrôle* et d'une *animation* presque constants. Ce rôle sera rempli, soit par le Directeur Commercial ou le Chef des Ventes dans le cas d'une entreprise d'une certaine importance, soit par le Patron lui-même en l'absence d'un responsable de cette animation. Cette équipe devra être *contrôlée* parce que : l'expérience a en effet prouvé qu'un vendeur trop livré à lui-même avait tendance à prendre certaines habitudes toujours incompatibles avec les intérêts de l'Entreprise, mais aussi par conséquent, avec sa propre rémunération.

Elle devra également être *animée* parce que : il faut bien admettre qu'un vendeur, malgré toutes ses qualités et la somme d'efforts qu'il peut déployer peut rencontrer périodiquement des difficultés de tous ordres. Dans la mesure où ces difficultés ne peuvent visiblement pas être résolues par sa seule action personnelle, il est indispensable qu'elles soient alors étudiées et qu'une solution soit prise au niveau de la Concession. Le responsable de l'animation des vendeurs aura donc deux tâches particulièrement

importantes : le contrôle de l'action des vendeurs ; et les campagnes promotionnelles de vente.

150. Le contrôle de l'action des vendeurs

Le rôle du vendeur consiste bien sûr à réaliser le meilleur Chiffre d'Affaires possible. C'est une évidence que ne doit pourtant pas faire oublier certains principes de base, à savoir :

- Le chiffre d'affaires ne doit pas être réalisé à n'importe quel prix.
- La vente de tous les articles commercialisés par l'Entreprise doit être assurée.
- L'action du vendeur doit être réfléchie et organisée et ne doit pas consister en des déplacements "éclair" d'un bout du secteur à l'autre sous prétexte que toutes les Affaires sont urgentes.
- Enfin l'ensemble des clients de son territoire doit être visité et ensuite suivi.
- Il appartiendra donc à l'animateur des ventes de contrôler :
- Les conditions financières dans lesquelles les marchés sont réalisés (rabais accordés, fournitures gratuites, montant des reprises, échéances consenties).
- La diversité des matériels vendus par l'intéressé.
- L'organisation et la préparation des tournées ainsi que l'évolution des kilomètres parcourus.
- Les résultats chiffrés commune par commune au moyen des immatriculations d'une part, et du chiffre d'affaires, d'autre part.

Nous remarquons que les deux premiers points ont un rapport certain avec les modalités de rémunération des vendeurs, sujet traité dans le présent article, paragraphe 153. Par contre, les deux derniers points sont en relation étroite avec la prospection, sujet traité également dans le présent chapitre, section 12.

151. Les actions promotionnelles de ventes

Un vendeur bien que constamment en déplacement fait partie intégrante du Personnel de l'Entreprise. Il doit donc se sentir soutenu par celle-ci. Le moyen le plus dynamique et le plus efficace nous semble être l'action promotionnelle des ventes. Elle peut revêtir un caractère "préventif" ou "curatif".

a) *Préventif* : si le but recherché consiste à :

- Attaquer les positions de la concurrence, sans attendre que celles-ci aient pris une importance telle que l'on se trouve rapidement dans l'obligation de se défendre.⁷
- Effectuer un effort de vente particulier sur un matériel, en fonction de l'insuffisance de prospects par rapport aux commandes transmises aux fournisseurs et ceci, sans attendre d'avoir un stock excédentaire générateur de frais financiers.

⁷ C'est ici la lutte pour le maintien de la part de marché relative à chaque concurrent (LM).

- Lancer un nouveau matériel.
- Faire connaître les réalisations de la Concession au service de la clientèle (fourgon atelier, véhicules de dépannage équipés de la radio, etc.).

b) *Curatif* : si le but recherché consiste à :

- Répondre à une action de la concurrence.
- "Relancer" la vente d'un produit condamné trop vite parce que mal diffusé au début ou mal utilisé ou ayant connu des problèmes techniques.
- Pousser la vente d'un matériel dont le prix n'est pas suffisamment compétitif mais offrant par contre, de par ses arguments techniques, des avantages certains.
- Résorber un stock trop lourd dans une certaine catégorie de matériel.
- "Réhabiliter" un service de la concession critique en clientèle, peut-être avec juste raison d'ailleurs, mais ayant fait l'objet d'une réorganisation ou ayant à sa disposition de nouveaux équipements.

Il est bien évident que ce n'est qu'après avoir fait une analyse précise et objective du ou des buts à atteindre que les moyens à utiliser pourront être choisis en pleine connaissance de cause : insertion dans la presse locale ; lettres personnelles au client ; réunions de clients ; réunions de sous-agents ; démonstrations ; journées porte-ouverte ; organisation de visites d'usines, etc.

152. Les objectifs assignés

Il est à notre sens souhaitable de fixer des objectifs aux vendeurs afin qu'ils aient en permanence : connaissance du résultat de leurs efforts passés ; et conscience des domaines précis où devront porter leurs efforts à venir, et ceci, c'est évident, en parfaite harmonie avec la politique générale de l'Entreprise.

Mais il est important de préciser qu'un vendeur ne mettra tout en œuvre à la réalisation d'un objectif que dans la mesure où celui-ci aura été discuté préalablement avec lui.

En fait, le processus normal devrait être le suivant : estimations quantitatives du vendeur ; étude de ces estimations par l'animateur des ventes ; discussion avec le vendeur ; corrections éventuelles dans la mesure où certains chiffres sont particulièrement pessimistes ou optimistes.

Nous pensons qu'il est préférable de ne pas fixer d'objectifs, plutôt que d'imposer des quotas absolument irréalisables. Le Chef d'Entreprise prendrait alors le risque de voir ses vendeurs "baisser les bras" dès le début de l'exercice commercial. Ceci est particulièrement vrai si une partie de sa rémunération est liée à la réalisation de cet objectif. Nous en arrivons donc aux modalités de rémunération des vendeurs.

153. Les modalités de rémunération des vendeurs

Avant toute chose et quel que soit le mode de rémunération choisi, il est indispensable que le découpage du territoire par secteurs de vente ait été fait d'une manière judicieuse permettant à chaque vendeur, dans la mesure où il fait correctement son travail :

- de réaliser un chiffre d'affaires suffisant pour que ses commissions soient d'un niveau convenable.
- de pouvoir suivre régulièrement sa clientèle.
- et de trouver le temps nécessaire pour effectuer un travail de prospection.

Ce préalable étant posé, nous allons faire le point des modalités de rémunération que nous rencontrons actuellement en précisant que celle-ci doit être appliquée sur le matériel neuf, déduction faite de la reprise. L'occasion ne sera rétribuée qu'au moment de sa vente effective.

LE FIXE

Doit représenter 30 à 40 % de la rémunération totale du vendeur. Rien que n'étant pas dynamique, nous pensons qu'il a son utilité, ne serait-ce que pour la sécurité relative qu'il procure au vendeur.

POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL

Méthode peu utilisée au niveau des vendeurs, mais plutôt à celui du Directeur Commercial, ou du Chef des Ventes.

POURCENTAGE DIFFÉRENT SUIVANT LES MATÉRIELS

Ce mode de rémunération demeure actuellement le moyen le plus utilisé. Présente l'avantage d'une certaine simplicité dans son application mais aussi l'inconvénient de favoriser les ventes de gros matériels au détriment des petites machines, pourtant très rentables pour la concession.

BARÈME DE POINTS PAR MATÉRIELS AVEC ATTRIBUTION D'UNE VALEUR

Semble donner entière satisfaction dans les concessions où cette méthode est utilisée. Très facile et très souple dans son application. Est également applicable sans aucun inconvénient aux matériels d'occasion.

Nous précisons toutefois que c'est le principe qu'il faut retenir. En effet, la valeur du point est fonction de l'importance du fixe et la grille d'attribution des points est fonction des possibilités de vente de chaque matériel dans la concession.

Ces trois méthodes permettent de déterminer le salaire mensuel du vendeur. D'autres critères peuvent intervenir trimestriellement, semestriellement ou annuellement.

PRIME DE RÉALISATION D'OBJECTIF

Il nous semble en effet difficile au niveau de la rétribution de tenir compte d'un objectif mensuel, celui-ci étant fonction d'éléments nombreux, en général indépendants de la volonté du vendeur, du concessionnaire, et souvent même... du constructeur.

PRIME CONCERNANT LE CRÉDIT-CLIENT PAR RAPPORT AU CHIFFRE D'AFFAIRES

Les vendeurs répugnent en général à mener ce genre d'action. Un barème peut être établi concernant le crédit en clientèle indiqué en nombre de jours de CA : par exemple : plus de 60 jours = 0 francs ; de 55 à 60 jours = x francs ; de 50 à 55 jours = x francs ; de 45 à 50 jours = x francs.

Le point peut être fait tous les trimestres, la prime n'étant payée que dans la mesure où le vendeur descend dans la tranche inférieure à celle qui était la sienne le trimestre précédent.

Tout ce qui précède laisse bien sûr toute liberté concernant une rémunération exceptionnelle, à l'occasion d'une campagne promotionnelle de vente pour un article précis et d'une durée déterminée. On peut bien sûr imaginer d'autres critères qui seront fonction de la politique générale de l'entreprise et des problèmes qui lui sont propres.

16. Le financement des ventes

160. Généralités

Il serait évidemment souhaitable que toute vente à crédit de matériels neufs ou d'occasion fasse l'objet d'un financement d'une Société de Crédit ou d'une Banque, afin que le concessionnaire soit réglé comptant.

Mais nos vendeurs sont souvent amenés à établir des traites et l'expérience a prouvé que ces effets de Commerce sont souvent incomplètement ou incorrectement rédigés.

Il serait fastidieux de rentrer dans le détail des articles du Code de Commerce. Nous pensons toutefois qu'il est bon de rappeler quelques règles de base.

- La dénomination "lettre de change" doit être insérée dans le texte même du titre.
- L'échéance doit être indiquée. Trois sortes de paiement sont possibles :
 - à date fixe : le jour de l'échéance est déterminé.
 - à vue : la traite est payable sur présentation.
 - à délai de vue : la traite est payable à l'expiration d'un délai qui court de l'acceptation ou du protêt, "faute d'acceptation".
- Il doit y avoir mandat pur et simple de payer une somme déterminée.
- En cas de différence entre la somme en chiffres et celle en lettres, c'est cette dernière qui fait foi.
- Le nom du tiré doit être mentionné avec précision.
- L'indication du lieu où le paiement doit s'effectuer doit être porté clairement.
- Date et lieu de création de la lettre.
- Enfin, signature de celui qui émet la lettre.

161. L'aval

L'article 130 du Code de Commerce stipule que le paiement d'une lettre de change peut être garanti pour tout ou partie de son montant par un aval.

Toutefois un point important doit être précisé. L'article 130 précité exige que l'avalisateur d'une traite, *indique nommément le bénéficiaire* qu'il entend garantir par son aval, c'est-à-dire qu'il précise le nom de celui qui reçoit ainsi la garantie que, le cas échéant il fera à sa place honneur à son obligation de payer (et qui est en pratique, soit le tiré accepteur, soit un endosseur).

Faute de cette indication, l'aval, sans qu'aucune preuve contraire soit désormais admise, *est réputé donné pour le compte du tireur*, c'est-à-dire qu'il *ne présente pratiquement aucun intérêt* pour celui-ci s'il est demeuré porteur de l'effet.

D'où la nécessité pour que l'avalisateur remplisse efficacement son rôle de caution, de bien veiller à ce que la mention manuscrite d'aval soit rédigée comme ci-dessous :

Bon pour aval au profit de M. (tiré ou endosseur).

162. L'endossement

La lettre de change circule par voie d'endossement. L'endossement résulte d'une mention écrite au dos du titre.

Il y a trois sortes d'endossement :

- L'endossement *translatif*, par lequel l'endossataire, c'est-à-dire le nouveau porteur acquiert la lettre de change. L'endossement translatif que l'on appelle également régulier ou normal, transfère donc la propriété de la lettre.
- L'endossement *de procuration* ne transfère pas la propriété de la traite. Il donne simplement mandat à l'endossataire de recouvrer le montant de la lettre pour le compte de l'endosseur, c'est-à-dire de l'auteur de l'endossement.
- L'endossement à titre de garantie ou *pignoratif* par lequel la lettre de change est donnée en gage à l'endossataire.

Pour revenir à l'aval, il est bien évident que celui-ci représente une garantie certaine pour le tireur ou le porteur d'un effet. Dans le cas d'une vente à crédit, il en est d'autres qui sont le *gage*, d'une part, et le *nantissement*, d'autre part.

163. Le gage

Le gage est un contrat conclu en vue de garantir une dette civile ou commerciale. Seul le gage commercial retiendra notre attention.

Il y a deux sortes de gage commercial : le gage avec dépossession et le gage sans dépossession. C'est seulement sur ce dernier que nous donnerons quelques précisions.

L'inscription de gage se prend seulement sur les véhicules faisant l'objet d'une immatriculation, c'est-à-dire ceux pour lesquels une carte grise a été délivrée par la Préfecture. L'inscription de gage est faite en trois exemplaires : un pour l'acheteur, un pour le vendeur, et un pour la Préfecture où le gage est inscrit. Elle est faite sur un imprimé fourni par la Préfecture du lieu d'immatriculation auquel est joint un exemplaire du contrat de vente. L'inscription doit avoir lieu dans le délai maximum de trois mois suivant la date de livraison.

164. La radiation du gage

Après paiement complet, il est procédé à la radiation du gage. Elle se fait sur un imprimé fourni par la Préfecture auquel doit être joint le récépissé fourni au moment de l'inscription du gage.

165. Le nantissement

Le contrat de nantissement concerne des matériels ne faisant pas l'objet d'une immatriculation donc pour lesquels les Préfectures ne délivrent pas de carte grise. Le nantissement doit être pris dans un délai maximum de deux mois suivant la livraison du matériel.

L'acte est enregistré (au droit fixe) sous peine de nullité, puis le nantissement est inscrit au Greffe du Tribunal de Commerce, dans la quinzaine de la constitution du nantissement.

Le créancier ou son mandataire dépose un exemplaire du contrat avec deux bordereaux spéciaux fournis par le Greffe.

Si le débiteur n'est pas un commerçant, l'inscription est faite au Greffe du Tribunal de son domicile.

S'il est commerçant, au Greffe du Tribunal dans le ressort duquel le fonds de commerce est immatriculé.

Illustration : Publicité pour un tracteur sorti en 1962.

CHAPITRE 2

LE MAGASIN PIÈCES

Gestion des stocks

20. Activité commerciale du magasin

200. Rôle commercial

L'activité pièces d'une Concession IH doit contribuer efficacement à la renommée du Service Après-Vente du Concessionnaire et être l'élément déterminant dans la motivation d'achat de l'utilisateur. La réputation d'un réseau de concessionnaires est fonction d'une politique commerciale dictée par le fournisseur principal, mais aussi et surtout de la qualité du Service dispensé à la clientèle.

L'atelier, même parfaitement outillé et doté d'un effectif compétent et suffisant, perd toute son efficacité si l'intervention est compromise par suite d'une carence de pièces.

- *Le Client*, s'adressant au Comptoir Pièces ou envoyant une commande écrite ou téléphonique, doit trouver facilement la pièce d'origine qui lui fait défaut, pour assurer l'entretien normal de son matériel.
- *L'Agent de la Concession* doit également être convenablement approvisionné, et dans les délais, pour remplir le mandat qui lui a été confié dans sa clientèle.
- Le Mécanicien de la Concession doit être "livré" dans les délais les plus rapides, nous devrions dire en priorité, sur tout autre demandeur, sous peine de compromettre :
 - les temps de réparation et les délais de mise à disposition du matériel réparé aux clients utilisateurs.
 - la revente d'un matériel d'occasion en cours de remise en état, pour lequel le service commercial a pu s'engager à une livraison rapide en clientèle.
 - la livraison d'un matériel neuf.

En fait, de la *qualité* du Service Pièces, dépendra en grande partie sa renommée, mais aussi sa rentabilité. C'est en réalité le Département de la Concession qui contribue le plus à la détermination d'un bénéfice d'exploitation. Quelle que soit l'importance du Magasin, son rôle est donc :

- d'assurer un bon *approvisionnement* en pièces et accessoires pour la clientèle utilisatrice ou les services internes.
- de *stocker* rationnellement les pièces.
- de *vendre* à sa clientèle (interne ou externe) les pièces d'origine qui lui sont demandées.

- de *gérer* son stock, en évitant toute perte de rentabilité due, soit à des réapprovisionnements d'urgence répétés, soit à une dépréciation de pièces invendues.

En complément de sa "destination" ci-dessus, le Magasin doit également :

- assurer la promotion de ses propres articles, dans les sélections, dans les méthodes de ventes, dans les actions publicitaires (du type BAP par exemple)⁸.
- collaborer étroitement avec les services commerciaux des matériels neufs et occasion, en jouant le rôle d'indicateur sur les informations recueillies au contact des clients.

201. La qualité du magasin

La qualité essentielle du magasin doit se concrétiser sous les deux aspects suivants : l'ordre et la propreté de l'ensemble, et la rapidité d'exécution de la commande.

Les deux critères qui précèdent sont conditionnés essentiellement par l'espace total réservé à cette activité. Dans cet espace, doivent être réunis :

- la surface de stockage, c'est-à-dire, l'emplacement réservé aux rayonnages destinés à recevoir pièces et accessoires.
- la surface réservée à la réception, l'expédition et l'emballage des pièces.
- la réception de la clientèle et le comptoir.
- le bureau pièces et la caisse.

Toutes ces données essentielles à l'implantation du Service Pièces, ont été commentées dans la brochure "Bâtiments et Agencements" publiée en juin 1974 qu'INTERNATIONAL tient à la disposition de ses concessionnaires. Cette brochure, nous le rappelons fait partie de l'opération "Impact" qu'IH a proposée à l'ensemble de son réseau. On y relèvera donc les indications essentielles concernant : les surfaces, la localisation, le bureau, le comptoir, et les équipements de stockage.

Il est essentiel cependant, que le Responsable Pièces, ait à sa disposition *une documentation technique* comprenant l'ensemble des Catalogues Pièces, des Bulletins Service émanant des services techniques, des Tarifs ainsi que des Circulaires de la Direction des ventes Pièces. Les catalogues Pièces seront remplacés au 1^{er} novembre 1974, par les *microfiches*, et des lecteurs de Fiches, ce qui rendra plus fonctionnelle et moins onéreuse la consultation des documents de base, et réduira considérablement le volume de cette documentation. Il faut se souvenir que dans une Microfiche (réduction au 1/42ème), nous retrouvons l'équivalent de 392 pages d'un Catalogue conventionnel.

CE QU'EST UNE MICROFICHE ET COMMENT S'EN SERVIR

Le système de microfiches procède de la même manière de consultation logique que les catalogues imprimés. La microfiche est un moyen d'information différent qui nécessite cependant quelques explications pour une utilisation rationnelle et pratique.

Les microfiches agricoles sont divisées en 28 colonnes et 14 rangées de micro photos

⁸ BAP : Bon d'Achat Promotionnel (LM).

(pages de catalogues), soit 392 au total lorsqu'elles sont [totalement] remplies.

Chaque microfiche comporte à sa partie supérieure un bandeau de couleur (rouge pour les matériels agricoles, jaune pour les matériels de Génie Civil et Industriels) sur lequel apparaît la désignation de la machine et l'identification du catalogue.

Les microfiches agricoles contenant jusqu'à 392 pages, les catalogues pièces seront "couverts" par une ou deux microfiches. Les microfiches seront classées dans le fichier par groupes de matériels :

MATÉRIELS AGRICOLES : Tracteurs, Fenaison, Moisson, Instruments du sol, etc.

MATÉRIELS INDUSTRIELS ET GÉNIE CIVIL : Tracteurs, Chargeuses, Scrapers,⁹ etc.

Ces différents groupes seront séparés par des intercalaires de couleur comportant en haut et à gauche un emplacement prévu pour les identifier. (*Voir figure 1*). La partie supérieure de ces intercalaires est pourvue en outre d'un index de classement comportant 15 divisions numérotées (1 à 15) sur lesquelles sera portée la désignation des machines. (*Voir figure 1*).

Schéma 4. La désignation des machines agricoles.

⁹ Décapeuse qui sert à l'arasement des sols (LM).

Chaque microfiche est contenue dans une pochette plastique de protection munie d'un onglet, de même couleur que l'intercalaire, positionné en regard de la désignation de la machine concernée figurant sur l'index de classement.

Sur le bandeau de couleur de chaque microfiche, vous trouverez les indications suivantes : (Voir figure 2)

A – Type de la machine.

B – Référence du catalogue.

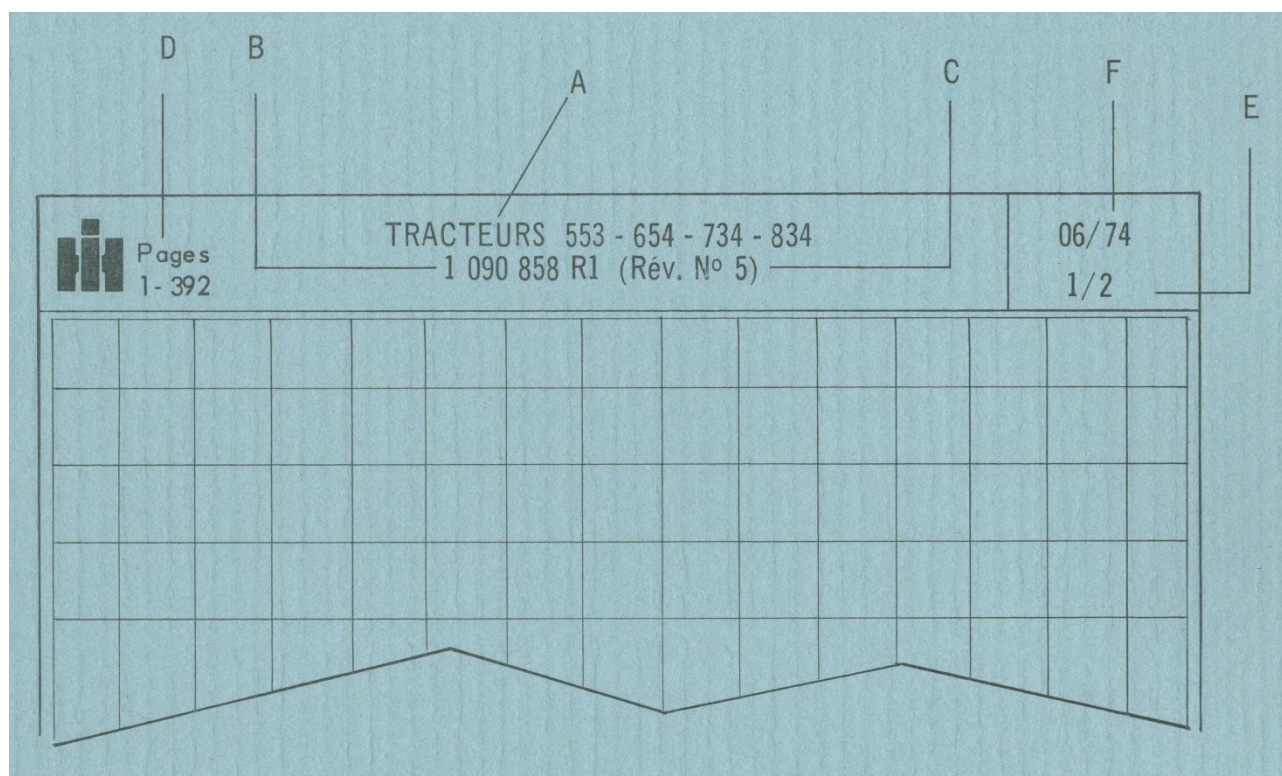
C – N° de la dernière révision.

D – N° de la 1^{ère} et de la dernière page du catalogue, reproduit sur la microfiche.

E – N° de la microfiche (exemple 1/2 – Première microfiche d'un jeu de 2).

F – Date de parution.

Schéma 5. Les indications sur les microfiches.



La recherche d'un N° de pièce s'effectue de la même manière que sur un catalogue imprimé. Deux cas peuvent se présenter :

1°) Lorsque vous connaissez la référence de la pièce recherchée, reportez-vous à l'index numérique qui apparaît à la fin de la première ou de la deuxième microfiche suivant que le catalogue comporte moins ou plus de 392 pages. L'index numérique vous permet de localiser la pièce soit à l'aide du numéro de la page, soit plus rapidement à l'aide des coordonnées (Exemple : A10, F6) de la grille de repérage fixée sur chaque appareil. Une colonne supplémentaire sera ajoutée à cet effet dans les catalogues publiés à l'avenir.

2°) Lorsque vous désirez identifier une pièce, consultez d'abord la table des matières

ou l'index alphabétique figurant en haut à gauche de la 1^{ère} microfiche de chaque série, puis reportez-vous à la section ou à la page à l'aide des coordonnées de la grille de repérage comme indiqué ci-dessus.

Il est important de souligner que l'ensemble de cette "bibliothèque" technique et commerciale, ne constitue un outil de travail efficace que dans la mesure où les mises à jour régulières sont effectuées, où leur emplacement facilite une consultation permanente et naturellement où elle est utilisée régulièrement.

- *Un fichier* qui sera d'autant plus efficace que les "mouvements" pièces y seront consignés journalièrement en vue d'obtenir un stock quantitatif permanent (cf. Section 21 : Gestion des stocks).
- *Un système rapide de facturation* (cf. Section 22 : Facturations) destiné à solliciter de la clientèle "comptoir" le maximum de paiements "comptant", et à chiffrer de façon précise les prestations pièces internes (remises en état occasion, entretien véhicules de la concession, préparation des matériels neufs).

La qualité du service pièces tient également au fait qu'il doit être informé par les autres services sur les sujets suivants :

- nouvelles gammes de matériels et modifications d'organes ou d'accessoires sur matériels existants.
- parc tracteurs, moissonneuses-batteuses et presses en service dans la concession, et vieillissement du parc.
- ventes de matériels d'occasion et types.
- objectifs commerciaux de l'entreprise, sur un exercice considéré, en matière de ventes de matériels neufs et d'occasion notamment.

202. Le responsable du magasin, animateur commercial

Le magasin Pièces participe activement à la rentabilité du Chiffre d'affaires global de la concession. C'est une certitude qui confère au Responsable une responsabilité particulière dans la gestion de l'Entreprise.

- Il est le *représentant* permanent du Chef d'Entreprise tant auprès de la clientèle utilisatrice, qu'auprès des fournisseurs. Son rôle revêt donc une importance certaine, non seulement sur le plan de la gestion du stock pièces IH, mais aussi sur le plan de la gestion des pièces des marques complémentaires (matériels d'intérieur de ferme, instruments de culture), des accessoires, des produits pétroliers, des pneumatiques, etc.
- Il est *responsable* de la tenue des stocks des divers articles qu'il a en magasin.
- C'est un *technicien* de la pièce et de l'accessoire, et dans ce but, ses connaissances et sa formation doivent être sans cesse améliorées.
- C'est surtout un *vendeur*, et à ce titre, il doit être suffisamment disponible pour se consacrer à sa clientèle en vue du double objectif du service : chiffre d'affaires, rentabilité de l'exploitation. Ce sont ces deux critères qui permettront au Chef

d'Entreprise de lui donner des moyens en personnel, en retenant toutefois que la détermination du chiffre d'affaires doit tenir compte : des ventes effectuées au "comptoir", et aussi des cessions faites à l'atelier (pièces IH comptoir + pièces autre comptoir + pièces IH atelier + pièces autre atelier).

Pour déterminer l'importance du personnel du Service Pièces, nous donnons ci-dessous quelques indications de base.

Tableau 1. La relation entre chiffre d'affaires et taille du personnel (titre LM).

CHIFFRE D'AFFAIRES (Fr.)		PERSONNEL (Nombre)		
Annuel	Mensuel	Chef magasinier	Fichiste	Aide magasinier
Inférieur à 200 KF	17 000	1	-	-
Entre 200 et 1 000 KF	90 000	1	1	-
Supérieur à 1 000 KF	> 90 000	1	1	1

21. La gestion des stocks

Nous ne voulons pas à nouveau nous étendre sur l'utilité et l'importance du département "Pièces" d'une affaire. Cette activité, trait d'union permanent avec la clientèle, doit apporter beaucoup au renom de la concession, donc à son image de marque. Les pièces représentent également une part importante des capitaux investis et le responsable doit donc être à même de faire la preuve de leur rentabilité, à toute requête du Chef d'Entreprise.

Tout ceci implique une méthode de gestion du stock Pièces. Il s'agit à la fois d'obtenir une rentabilité optimum de cette branche d'activité et d'assurer le plus parfaitement possible les besoins de la clientèle. Assurer une bonne gestion implique la nécessité de :

A. Connaître parfaitement les stocks.

B. Limiter ces stocks à la consommation moyenne prévisible dans la période séparant la date d'une commande de celle de sa réception.

C. Valoriser ces stocks pour permettre à tout moment l'établissement rapide d'un compte d'exploitation dans l'intervalle, pour faciliter l'établissement des factures.

Ce sont là des impératifs absolus, qui seront respectés, grâce à l'utilisation rationnelle du Fichier.

210. Le fichier

La fiche est le résumé de la vie d'une pièce, le fichier est la "mémoire" de l'activité "Pièces" de l'Entreprise. C'est seulement par son exploitation que l'on pourra assurer une bonne gestion des stocks et contribuer ainsi à la rentabilité d'ensemble de la concession.

Quelle que soit la forme utilisée, le fichier est un ensemble de fiches annotées et dont les indications doivent être rapidement et facilement exploitables. Chaque pièce doit faire l'objet d'une fiche permettant d'avoir immédiatement les renseignements suivants :

N° de la pièce, son casier, son prix utilisateur Hors Taxes, son stock (réel et virtuel).

Pour que le fichier soit véritablement exploitable, il est en effet indispensable qu'il renseigne sur : les existants en magasin, les pièces vendues mais pas livrées, les pièces commandées, mais pas réceptionnées.

Le fichier tenu à jour de façon permanente appartient au magasin et doit être constamment à la disposition du Responsable, du ou des magasiniers, et bien sûr du fichiste.

211. Les impératifs d'une bonne gestion

- *Connaissance parfaite du stock.*

Comme nous l'avons vu, le Fichier doit renseigner immédiatement. Il doit permettre de savoir si la pièce demandée est en casier et de la localiser dans le casier. Dans le cas contraire, il doit indiquer si la pièce est en commande.

Le stock doit être contrôlé. À tout moment de l'année, une vérification entre le stock "fichier" et le stock "casier" est recommandée. Il est bien sûr préférable de procéder à cette vérification lorsque l'on est amené à faire une commande de réapprovisionnement, ou par sondages périodiques. Les erreurs éventuelles sont alors corrigées avant passation de la nouvelle commande. Le contrôle se fait alors que le niveau du stock est le plus bas.

- *Limitation de la valeur "quantitative" des stocks.*

Une bonne gestion suppose une bonne rotation des stocks. Comment déterminer le coefficient de rotation :

$$\text{Rotation Stock} = (\text{Prix d'achat des pièces vendues}) / [(\text{Inventaires}^{10}) / 2]$$

Définir un coefficient de référence est bien difficile. Il varie avec l'activité même de l'entreprise (importance du matériel saisonnier). Un fort coefficient peut laisser supposer que le responsable a trop souvent recours au réapprovisionnement, à marge bénéficiaire réduite. Un faible coefficient peut introduire l'idée du surstockage. Nous pensons néanmoins qu'un coefficient de "2" semble correspondre à ce que l'on rencontre le plus souvent dans l'activité agricole de nos concessions.

Limiter les stocks n'est évidemment pas la solution "miracle" à une bonne gestion. Bien gérer est beaucoup plus difficile, et différents objectifs doivent être réduits :

- éviter les ruptures de stocks ; elles entraînent le plus souvent la non réalisation de la vente qui reste l'élément moteur de l'affaire.
- elles nuisent au bon renom de la concession.
- bénéficier au maximum des meilleures conditions accordées par le Fournisseur, ce qui réduit les risques de commandes de réapprovisionnement, moins rentables.

¹⁰Effectués en début et en fin d'exercice (LM).

- limiter enfin la valeur de ces stocks dont le financement est toujours coûteux.

Ces objectifs peuvent paraître contradictoires. En fait, ils se complètent et doivent être rapprochés le plus possible. C'est l'œuvre du Responsable du Magasin qui devra réfléchir et faire la synthèse des renseignements que lui apportera l'étude de son fichier sur 2-3 exercices :

- connaître les quantités volumes et la périodicité de ces ventes.
- utiliser la technique du point MINI et surveiller la rotation des pièces, ce qui permettra, entre autre, de pratiquer une politique de dépréciation saine et normale.
- prévoir le marché à venir et estimer le chiffre d'affaires pièces à réaliser selon les grandes sections pièces (Tracteur – Fenaison – Moisson – Instruments culture).

- *Valorisation des stocks*

Le prix culture Hors Taxes de la pièce doit être mentionné sur sa fiche. Il est évident que lui aussi sera constamment tenu à jour, surtout en périodes de réajustements nombreux des prix.¹¹

Par un chiffrage rapide, il sera toujours possible de connaître la valeur "vente" des pièces en magasin, laquelle diminuée d'un certain pourcentage de marge représentera approximativement la valeur comptable du stock. La marge retenue, sera la remise moyenne pondérée du Concessionnaire.

Lors de l'établissement du bilan, il sera néanmoins nécessaire de faire un relevé quantitatif des existants, de le valoriser sur la base du prix de revient et de le déprécier en accord avec les règles fiscales en vigueur.

L'indication du prix facilitera la facturation de la pièce vendue. En même temps qu'il fera ses sorties sur le fichier, le magasinier mentionnera sur la liasse facture, les prix unitaires, et par simple tirage le service comptable pourra immédiatement établir la facture. Les encaissements en seront ainsi certainement améliorés notamment pour les pièces devant faire l'objet d'un enlèvement payable au comptant.

Bonne gestion signifie toujours souci de meilleure rentabilité, but recherché par toutes les entreprises, et assurément par le Responsable Pièces.

22. La facturation

220. La clientèle à facturer

Nous avons défini dans la Section 20 "l'activité commerciale du magasin", les différentes sortes de clients du magasin ; rappelons-les ci-dessous : l'utilisateur de matériel neuf ou d'occasion ; l'agent du concessionnaire.

¹¹ Ce paragraphe fait référence à la forte inflation de l'époque du milieu des années 1970 (LM)

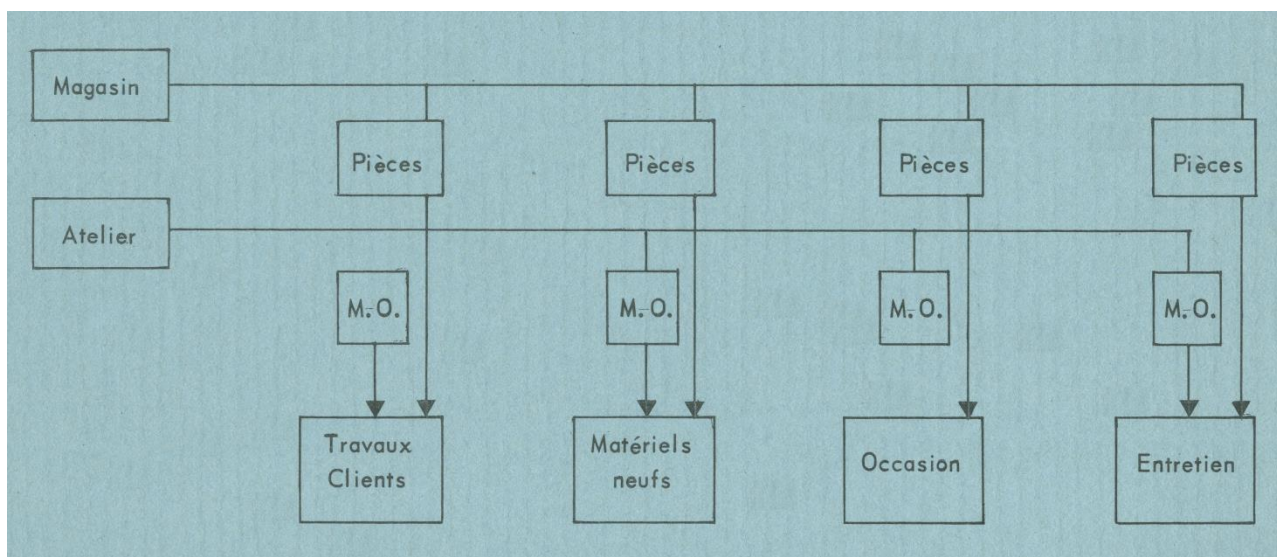
Ces deux types de demandeurs peuvent être groupés sous l'activité pièces : ventes au comptoir :

- L'entretien et les réparations du parc utilisateurs.
- Le service ventes matériels neufs, préparation et conditionnement avant livraison.
- Le service ventes matériel d'occasion : remises en état.
- La garantie sur matériels neufs ou d'occasion.
- L'entretien et la réparation du parc de véhicules appartenant à la concession : camionnettes SAV (service après-vente), voitures des services commerciaux.

Pour ces cinq dernières catégories d'intervention du magasin, le seul demandeur est l'Atelier. C'est en effet à lui qu'incombe les travaux de montage, de préparation, de remises en état, d'exécution des garanties et d'entretien.

L'atelier doit donc être considéré, dans ce cas-là, comme un agent privilégié du magasin. La facture de l'atelier fera ressortir une colonne vente pièces dont le produit total demeurera au magasin, dans une ventilation "pièces atelier" par opposition à la ventilation "pièces comptoir". Ainsi le résultat du magasin est bien un *résultat pièces*, et celui de l'Atelier un *résultat main-d'œuvre*. On a donc le schéma suivant :

Schéma 6. L'imputation des pièces selon leur destination (titre LM).



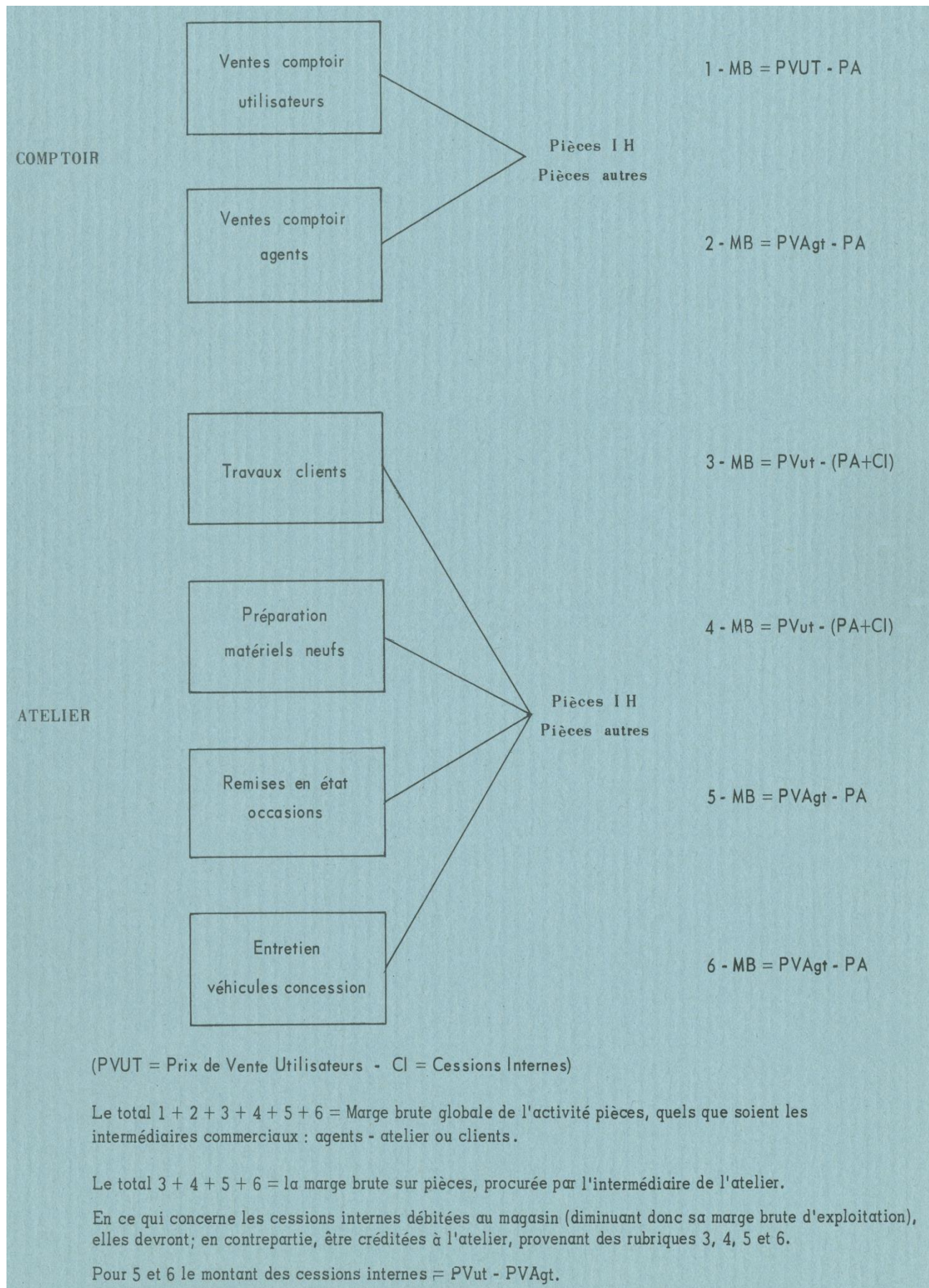
La totalité des pièces fournies étant donc créditée au Magasin pièces sur la base :

- soit du prix culture hors taxe (travaux clients, matériels neufs),
- soit du meilleur prix agent hors taxe (occasion et entretien).

Il conviendra de procéder à une analyse sur ventes pièces, par imputation de cessions internes, venant en produit à l'atelier.

En reprenant les diverses rubriques correspondant aux facturations du magasin, nous aurons [le schéma suivant] :

Schéma 7. Les formules de calcul comptable des imputations pièces (titre LM).



221. Les objectifs poursuivis

Ils sont de trois ordres : éviter plus que jamais de retarder un encaissement possible par un engorgement des facturations ; se prémunir au maximum contre les erreurs de facturation ; et obtenir toutes les informations souhaitées dans le cadre de la gestion définie par le Chef d'Entreprise et le Responsable du magasin.

222. Le processus de la facturation

Compte tenu de ces trois objectifs, INTERNATIONAL préconise que la facturation Pièces soit établie sur un liasse référencée DD 029, comportant quatre feuillets souples. Les feuillets qui composent cette liasse peuvent être employés comme suit :

- Exemple Blanc : document comptable.
- Exemple Jaune : document client.
- Exemple Bouton d'or : document recouvrement.
- Exemple Bleu : document magasin pièces (tenue du fichier ou bordereau de livraison).

UTILISATION DES RUBRIQUES

Facture N° : Numéro d'enregistrement de la facture en comptabilité.

Bon de livraison N° : Cette case est à utiliser par les Entreprises qui veulent affecter un numéro de livraison à la composition de la liasse au Magasin. Ce numéro peut être inscrit au fur et à mesure des besoins ou obtenu par pré-numérotation à l'impression.

Rubriques suivantes : sans commentaires.

Plusieurs colonnes de ventilation ont ainsi été prévues pour répondre aux nécessités suivantes :

- Immédiatement après la colonne "Prix Tarif Unitaire Hors TVA", une colonne pour l'identification éventuelle de la remise selon le cas où la colonne "Prix Tarif Hors TVA" est utilisée pour indiquer le prix détail et non pas le prix unitaire Agent.
- Les colonnes suivantes reçoivent les montants correspondant aux différentes catégories de Pièces définies dans l'Entreprise.
- Les produits pétroliers sont ventilés à part pour dégager la TVA particulière qui les concerne (taux 17,60 %).
- La disposition du cadre récapitulatif des montants permet la ventilation de la Comptabilisation "hors taxes" ou "taxes incluses" selon le mode de Comptabilisation adopté par l'Entreprise.

FARMALL



MARKET
LEADERSHIP
IN THE
80's

This authentic reproduction of a 1926 overseas sales poster commemorates International Harvester's historic commitment to worldwide trade.

Latin American
Regional Conference
Miami, Florida
October 12-14, 1980


AGRICULTURAL EQUIPMENT GROUP

Illustration : publicité pour une conférence professionnelle tenue dans la filiale de Miami en 1980.

CHAPITRE 3

L'ATELIER

Gestion des réparations

30. La fiche journalière de temps ; la ventilation des heures payées

Le principal moyen d'apprécier et/ou d'améliorer la Rentabilité d'un Atelier consiste en une analyse rigoureuse de l'utilisation du capital horaire mis à sa disposition. Il est donc indispensable d'utiliser les documents qui vont permettre de connaître la "destination" des heures produites par l'Atelier. Le document de base est la fiche journalière de travail ou ticket de temps (DD 014) que chaque ouvrier doit avoir à sa disposition quotidiennement. Lors de chaque réparation, une liasse facture numérotée (DD 015) est établie. L'exemplaire cartonné de cette liasse est l'ordre de réparation (voir section 34).

La fiche journalière de travail composée de 2 feuillets est entre les mains de l'ouvrier. Le premier feuillet reflètera le travail de la journée de l'ouvrier, et permettra la ventilation journalière des heures payées. Le second feuillet rempli par duplication est composé de six tickets détachables de bas en haut.

Il est indispensable d'indiquer à l'emplacement prévu le numéro de la liasse facture, la date et le nom du mécanicien, par contre il n'est pas nécessaire de porter le nom du client, le numéro de la liasse facture suffisant à l'identifier. La rubrique "travaux effectués" sera remplie lorsqu'il n'y aura pas d'ordre de réparation (temps passé à l'entretien de l'atelier, au montage, manutention et livraison ou bien à l'exécution sommaire ne nécessitant pas la fourniture de pièces ou accessoires).

A la fin de la journée, les fiches de travail sont collectées par le Chef d'Atelier. Nous avons déjà précisé que le premier feuillet servait à la ventilation journalière des heures payées ; les tickets détachables seront joints à l'ordre de réparation lorsque l'intervention sera terminée, ou classés en instance dans le cas contraire. Une méthode simple de classement consiste à doter l'employé administratif de l'atelier d'agendas numérotés, dont chaque numéro de page correspondra aux dizaines des numéros des liasses factures et dans lesquelles seront classés les tickets de temps.

Trois agendas répertoriés 1, 2, 3, suffiront à ce classement. Par exemple, le ticket 101 sera classé dans l'agenda n° 1, à la page 01, le ticket 327 dans l'agenda n° 3, à la page 27.

A partir des fiches journalières de travail, le Chef d'Atelier ou l'Employé Administratif procédera à la centralisation des heures payées sur la feuille de ventilation (DD 017). Nous avons noté que l'ouvrier ne remplissait la rubrique "travaux effectués" que lorsqu'il n'avait pas d'ordre de réparation, ceci afin de simplifier au maximum sa tâche administrative. Cela implique donc que le Chef d'Atelier recherche la nature des autres travaux effectués, soit qu'il tienne un recueil qui servira à numéroté les liasses factures,

soit qu'il reprenne les ordres de travail. La ventilation journalière conduira à la ventilation mensuelle qui indiquera donc : les heures directes ou productives (total 12) ; les heures indirectes ou improductives (total 20).¹² L'analyse de cette ventilation permettra au Responsable de l'Atelier de déceler différentes anomalies telles que :

- heures non affectées trop importantes (19)
- travaux refaits anormalement élevés (16)
- temps perdu trop important¹³ (17)

Auxquelles il lui appartiendra de remédier puisqu'il est prouvé que le seuil de rentabilité de l'atelier est atteint lorsque les heures directes (12) représentent 65 à 70 % du total général (21) des heures payées, à la condition toutefois que les heures débitées à la clientèle (1)¹⁴ se situent aux environs de 30 à 40 % de ce même total général.

300. Heures directes ou productives

1) Heures à débiter à la clientèle

Réparations faites à l'atelier ou en déplacement (heures de transport comprises) sur machines hors garantie.

2) Remise en état Occasions

Interventions sur matériel d'occasion pour sa remise en état en vue de la vente.

3) Montage

Montage des machines neuves, soit par les ouvriers, soit par le chauffeur-livreur qui, en général est appointé par l'Atelier et, donc, sous la responsabilité du Chef d'Atelier.

4) Manutentions

Déchargement en gare, chargement sur camions par ouvrier ou chauffeur, manutentions en magasin.

5) Livraisons

Heures de livraison par chauffeur, lorsque celui-ci dépend de l'Atelier et/ou de l'Ouvrier.

6) Mises en route et visites obligatoires

Mises en route et visites obligatoires, déplacements compris.

7) Démonstrations

Démonstrations et essais de matériel, ouvriers détachés aux foires, travaux effectués par l'atelier pour la préparation des foires, confection de panneaux, etc.

8) Interventions sous garantie

Matériel IH, autres marques, occasions. Ces rubriques s'expliquent d'elles-mêmes, les

¹² Ce qui signifie que l'ouvrier a été occupé pendant 32 heures sur le mois ! (LM).

¹³ Soit par un ouvrier déterminé, soit par l'ensemble de l'atelier (IH).

¹⁴ Soit 21 heures totales moins 20 heures improductives (LM).

ventilations IH et autres devant permettre une utile comparaison avec les remboursements de main-d'œuvre garantie par les constructeurs respectifs.

9) Travaux faits par l'entreprise pour elle-même

Tous travaux d'amélioration des moyens d'exploitation de l'entreprise faits par elle-même, travaux de peinture, nettoyage, transformation, construction des locaux de l'entreprise, entretien des véhicules affectés au magasin, au service commercial ou à l'atelier et appartenant à l'Entreprise.

10) Total

Total des heures directes ou productives.

11) Chef d'Atelier et Contremaître

Heures des responsables qui assument la direction effective de l'atelier.

12) Bureau Atelier

Heures de l'auxiliaire administratif, s'il existe.

13) Autres improductifs

Temps passé en Cours Service ou de Formation par les ouvriers et les apprentis. Et temps passé pour les courses chez les fournisseurs locaux, etc.

14) Travaux refaits

Reprise pour malfaçon des réparations précédemment effectuées par l'atelier.

15) Entretien atelier

Nettoyage et entretien de l'atelier. Fabrication ou réparation de l'outillage.

16) Congés payés et jours fériés

17) Heures non affectées

Heures que l'on ne peut facturer au client pour des raisons commerciales. Autrement dit lorsque le temps passé n'est pas en rapport avec l'importance de la réparation, que ce fait soit dû ou non à la lenteur de l'ouvrier.

18) Total des heures indirectes ou improductives

19) Total Général

31. Les approvisionnements en pièces ; les travaux extérieurs

310. L'approvisionnement

L'atelier est un "client" pièces pour toutes les réparations de matériels neufs ou d'occasion, pour le compte des clients ou en opération interne. Après démontage du matériel et acceptation du devis de réparation, la liste des pièces est communiquée au Magasin. La sortie des pièces sera sanctionnée sur la liasse-atelier, pour que la facturation en clientèle ou interne en tienne compte. A l'acceptation des devis il est préférable de procéder à un approvisionnement groupé de toutes les pièces pour ne pas en retarder le service à la clientèle.

311. Sous-traitance

Elle se résume à diverses tâches complémentaires de production ou de transformation du produit. La sous-traitance consiste, pour un Atelier, à déléguer à d'autres la fabrication, la transformation ou la réparation des pièces ou de certains organes tout en réservant la responsabilité de l'assemblage, du montage et de la livraison du produit fini. Comme pour l'approvisionnement traité ci-dessus, la même procédure doit être appliquée pour conseiller le sous-traitant dans l'établissement du devis et lui confirmer la commande après acceptation dudit devis. Pour permettre d'établir la facturation globale aux clients, il est nécessaire d'obtenir, dès les travaux finis, la facture du sous-traitant dans les délais les plus brefs, et un prix utilisateur, s'il s'agit d'une réparation de matériel client.

32. Le point d'équilibre ; le coût de l'heure directe

Nous déterminerons le prix de revient de l'heure directe au moyen de notre imprimé DD 036 intitulé "Compte d'Exploitation de l'Atelier" pour arriver en finalité au point d'équilibre.

320. Le prix de revient de l'heure

Il est nécessaire pour le calcul de connaître les deux facteurs suivants :

- Les éléments directs comprenant les charges, c'est-à-dire les frais qui sont propres à l'Atelier. Quelles sont les charges imputables à l'atelier ?
 - Les salaires ; les charges sociales ; les congés payés ;
 - Les primes ou autres indemnités ;
 - Les frais d'exploitation propres (par exemple les amortissements d'outillage).Également, la ventilation des heures de la période concernée, incluant le nombre d'heures facturables et cessibles qui correspondent au total d'heures que l'atelier peut vendre et dont nous retrouvons les éléments en détail sur la ventilation des heures de l'imprimé DD 017 dont le sujet est traité dans la section 30.
- Les éléments indirects, affectés à l'Atelier selon une grille de répartition des frais. Ce sont les frais de structure imputés directement à l'atelier selon un prorata et dont la nomenclature figure sur la grille de répartition prévue à cet effet sur nos imprimés DD 036 codes 10 à 23 et comprenant notamment :
 - Les loyers ; les amortissements ; le coût des équipements ;
 - Le coût de l'énergie ; autres frais, tels que patente, construction, téléphone, fournitures de bureau ;
 - Quote-part des frais de gestion.

En résumé, tous les produits et toutes les charges d'exploitation de l'Atelier, [sont à intégrer] tout comme si ce département d'activité possédait son entière autonomie d'exploitation.

A noter qu'une répartition équitable des frais de structure ajoutés aux frais

321. Cas concret

1) Ligne 2

2) Ligne 4

3) Ligne 6

4) Ligne 7 : Prix de Revient de l'heure directe

47

Direction de l'Entreprise ; la mise à jour permanente d'un fichier du parc vendu reflétant toutes les interventions effectuées (conditionnement, réparations, dépannages). Si l'exécution et l'enregistrement de ces informations peuvent être confiés à l'Auxiliaire Administratif, l'exploitation par contre, est du ressort du Responsable d'Atelier. La planification et la répartition du travail de l'atelier sont les clés de l'organisation de ce département tant pour le travail interne que pour les travaux externes. L'instrument de base de l'organisation atelier, c'est "l'ordre de Réparation" qui découle de l'enregistrement de la commande au moyen de la liasse-facture atelier.

Nous précisons à la section 34, le circuit administratif des différents folios de la liasse-facture, et en particulier : *la nécessité* de conserver à l'atelier la fiche cartonnée constituant l'ordre de réparation.

C'est le document auquel l'ouvrier va se référer tout au long de l'intervention. Il doit l'avoir à sa disposition en permanence, et nous suggérons que le Chef d'Atelier les classe dans les cases individuelles des ouvriers prévues à cet effet, et facilement accessibles. Un pupitre surmonté d'autant de cases que d'ouvriers à l'effectif atelier, constituera le moyen le plus sûr pour éviter que les ordres de travail soient éparpillés dans l'atelier.

C'est ainsi que le Responsable Atelier pourra établir son planning de travail et exercer un travail de surveillance, aussi bien pour la bonne exécution des tâches, que pour éviter l'inactivité de certains ouvriers.

330. L'obligation pour l'ouvrier

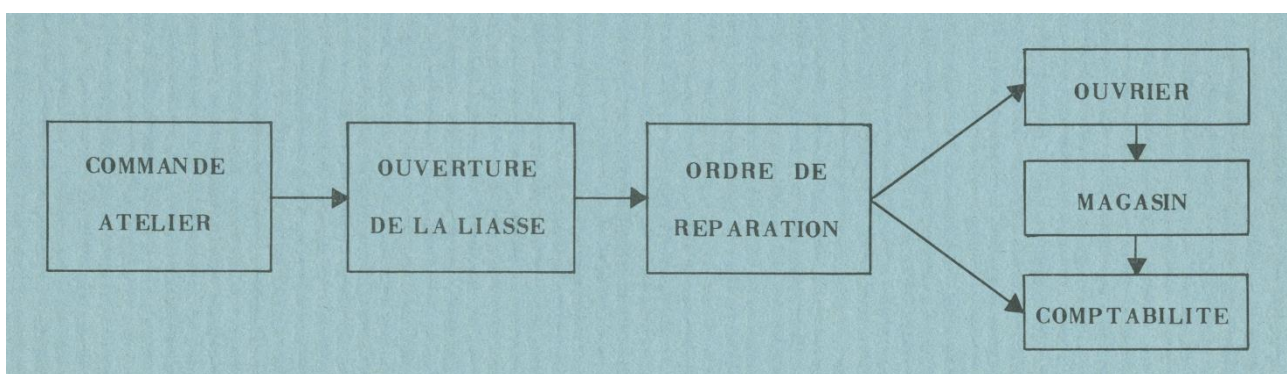
Est de présenter l'ordre de réparation au magasin pièces, chaque fois qu'une fourniture de pièces est nécessaire pour la réparation qui lui a été confiée.

Cette façon de procéder permet d'éviter les contestations ultérieures entre Atelier et Magasin, notamment dans le cas de retour de pièces ou accessoires non utilisés dans la réparation.

331. L'obligation pour le chef d'atelier

Est de vérifier sur ce document, lorsque l'intervention est achevée, que l'ouvrier a bien porté les indications qui lui sont demandées, que les fournitures atelier sont spécifiées et que la totalité des tickets de temps concernant l'opération ont bien été collectés. Nous pourrions résumer ce qui précède par un schéma :

Schéma 8. Le circuit de l'information dans l'Atelier.



34. La facturation

La liasse-facture Atelier, réf. DD 015, est le document unique qui doit contribuer :

- à donner les instructions de travail à l'ouvrier qui sera chargé de la tâche, grâce à l'ordre de réparation (cf. Section 33).
- au niveau du Chef d'Atelier ou du Contremaître : à planifier le travail le travail de l'atelier dont il a la responsabilité.
- à recueillir les conditions d'exécution du travail commandé :
 - détail des travaux effectués ; et temps réellement passé (fiche journalière de travail, réf. DD 014).
 - pièces et accessoires utilisés dans la réparation ; travaux extérieurs commandés ; fournitures atelier ; déplacements, etc.

Compte-tenu de ce qui précède, la liasse facture-atelier comporte trois folios souples et un folio cartonné, sur lesquels sont consignés dès son ouverture, les renseignements suivants :

- a) le client : utilisateur : nom, adresse, numéro de téléphone ; service "occasions" ; autre service interne de la Concession.
- b) l'identification du matériel : type, numéro de série...
- c) la nature des opérations à effectuer, objet de la commande de réparation.
- d) le délai convenu : date d'entrée du matériel, promis pour le...

Au cours de l'exécution des travaux, les temps réellement passés sont consignés sur les tickets de temps, individualisés et détachés de la feuille journalière de travail (réf. DD 014) ; c'est ce que nous avons expliqué à la section 30 : "Ventilation des heures payées par l'atelier".

Grâce à la pluralité des documents contenus dans la liasse, examinons : le circuit administratif de chacun d'eux et leurs destinations ; et l'établissement de la liasse.

340. Circuit administratif des documents de la liasse-facture

Cette liasse a été étudiée pour accélérer et simplifier les travaux administratifs de reports et favoriser un recouvrement plus rapide des factures Atelier. Son but est également de créer ou conserver au Chef d'Atelier ou au Chef du Service Après-Vente, l'ensemble des responsabilités qui sont les leurs.

A partir du moment où il est désiré que les Chefs d'Atelier soient, ou puissent devenir de véritables "gestionnaires" d'Atelier, il est indispensable de leur fournir un outil de base leur permettant, outre la possibilité de débiter un travail dès qu'il est terminé, de mieux surveiller l'importance des heures vendues par rapport au Capital horaire mis à leur disposition. En résumé, une facturation immédiate, établie sous la responsabilité du Chef d'Atelier, aboutira à un meilleur équilibre des comptes d'exploitation d'Atelier.

- **DESCRIPTION**

La liasse comprend 5 feuillets destinés à être répartis comme suit :

1. Exempleire BLANC Document Comptable
2. Exempleire BLEU Magasin Pièces
3. Exempleire JAUNE. Clients
4. Exempleire BOUTON D'OR. Recouvrement
5. L'exempleire cartonné est utilisé par l'Atelier au cours de la réparation. La liasse Atelier est également fournie en version 4 feuillets (exemplaires : blanc, bleu, jaune et cartonné).

- **FONCTIONNEMENT ET UTILISATION DES RUBRIQUES**

A réception de la machine à réparer, le Chef d'Atelier ou le Réceptionnaire consigne les noms et adresse du client, type de la machine, détail des travaux à effectuer, et demande la signature du client pour éviter toute contestation ultérieure. Les rubriques sont à remplir avec soin. Elles seront remplies sous la responsabilité du Chef d'Atelier.

A ce moment, les 4 premiers exemplaires sont adressés au Magasin Pièces. L'exempleire cartonné reste à l'Atelier.

Atelier – Les temps relevés sur les carnets individuels (uniquement dans le cas où le Concessionnaire n'utilise pas la fiche journalière de travail, en vue d'une ventilation des heures de l'atelier) ou sur les fiches de temps sont consignés par le Chef d'Atelier.

La ventilation des produits divers, les déplacements, les travaux extérieurs sont mentionnés sur la fiche, sous la responsabilité du Chef d'Atelier.

Magasin – Les Pièces de Rechange fournies sont inscrites par le Responsable du Magasin, sur les quatre exemplaires de la liasse correspondant au travail en cours.

La partie Pièces de Rechange est remplie sous la responsabilité du Magasin Pièces. Une colonne sans intitulé permet la ventilation des produits pétroliers.

Rappelons qu'il a été prévu des suites aux liasses facture-atelier lorsque l'importance des réparations exige une place disponible pour les sorties pièces plus grandes (réf. DD 015 Bis).

Fin des travaux – Les exemplaires Magasin sont remis au Chef d'Atelier qui peut ainsi rapprocher les sorties Pièces de Rechange des travaux effectués. Il complète ou modifie les détails de travaux effectués si tous les travaux prévus n'ont pas été réalisés. Il ventile le nombre d'heures de Main-d'œuvre et les taux horaires à appliquer. La partie calculs de la facture est achevée par un (ou une) employé(e) de bureau.

La disposition du cadre récapitulation permet la ventilation et la comptabilisation des différents produits, suivant leur catégorie ou le taux de TVA qui leur est propre. En outre, les montants peuvent être comptabilisés "hors taxes" ou "taxes incluses", selon le code de comptabilisation adopté par l'Entreprise. La répartition des différents exemplaires est faite entre les divers services comme indiqué plus haut.

Exemplaire BLANC	- document comptable destiné à la Comptabilité pour passation au Journal des Ventes ;
Exemplaire JAUNE	- destiné au client ;
Exemplaire BLEU	- destiné au Magasin Pièces pour sorties au fichier ou contrôle des sorties sur 2 ^e exemplaire client ;
Exemplaire BOUTON D'OR	- destiné au Service Recouvrements.

L'exemplaire cartonné, émargé avec le numéro d'enregistrement de la facture, revient à l'atelier en attente d'enlèvement de la machine par le client. Le règlement de la facture peut ainsi être demandé au client lors de l'enlèvement. Cet exemplaire est conservé à l'Atelier pour constituer le fichier du Service Après-Vente. A l'aide de ce document, le Chef d'Atelier peut répondre à toutes les demandes de renseignements ultérieures exprimées par le client.

OBSERVATIONS

1) Exemplaire de Recouvrement

Cet exemplaire permet le fonctionnement d'un service Recouvrements chargé d'assurer le respect des échéances clients. Ce service ayant son autonomie au regard de la "Comptabilisation", peut être tenu à un endroit autre que celui de la comptabilisation. [Il permet aussi :] Solution au problème des encaissements en succursale lors d'une centralisation comptable de plusieurs établissements ; Connaissance rapide des sommes dues par clients, sans avoir recours à la Comptabilité, facilitant ainsi l'établissement des états de trésorerie ; Identification rapide des créances difficiles à recouvrer ; Organisation d'un système de relance successive.

2) Cette liasse est utilisable pour les opérations de garantie sur Tracteurs neufs ou Tracteurs d'occasion. Elle permet le jeu des "cessions internes" pour l'établissement des comptes d'exploitation par nature d'activité, en simplifiant au maximum les travaux administratifs nécessaires.

3) Cette liasse est également utilisable pour la remise en état des tracteurs d'occasion. Elle permet la détermination exacte du coût de la remise en état, en autorisant, comme ci-dessus, par la méthode dite des "cessions internes" l'établissement d'un compte d'exploitation "matériel d'occasion".

4) Cette liasse est utilisable pour le montage des machines neuves, l'entretien des véhicules, la réalisation d'aménagements internes. Elle permet alors réellement l'établissement d'un compte d'exploitation d'Atelier qui tient compte très exactement des heures de main-d'œuvre employées pour les besoins internes de l'Entreprise.

341. L'établissement de la facture

En mettant à la disposition des réseaux de Concessionnaires Agricoles et Génie Civil, le système de facturation que nous venons de décrire, INTERNATIONAL HARVESTER FRANCE s'est assigné un double objectif :

- Faciliter une facturation immédiate, de façon à pouvoir indiquer à l'utilisateur la somme dont il est redevable, dès que son matériel est disponible. Il est important d'insister sur l'aspect primordial de ce point, compte tenu de l'usage encore trop répandu de facturations atelier très tardives, génératrices de comptes clients débiteurs et de trésoreries parfois trop réduites.
- Contrôler facilement la ventilation des heures produites par l'atelier, en comparaison des heures payées à l'atelier par l'entreprise, et établir le "Tableau de bord" de l'atelier.

Cette partie est traitée dans la "ventilation des heures payées à l'atelier" (section 30). Le chiffrage de la facture intervient en fin de circuit des documents qui la composent, rappelons qu'au cours de ce circuit, l'atelier et le magasin pièces ont consigné sur les éléments de la liasse réservés à cet effet, les diverses opérations les concernant. Pour ce chiffrage, la facturière doit donc disposer, sous le même numéro de travail, des documents suivants :

- L'ordre de travail revenant de l'atelier, accompagné des tickets de temps se rapportant à cette intervention. La vérification des opérations, fournitures et temps, a bien entendu été faite par le Chef d'Atelier ou le Contremaître, avant que les documents ne parviennent à la comptabilité.
- Les folios souples de la liasse, que le responsable pièces a mouvementés en duplication dans les colonnes réservées à cet effet.

La facturière inscrit sur l'original de la liasse :

- Le détail des travaux effectués figurant sur l'ordre de travail en veillant à ce que les explications de l'opération tout en étant succinctes, soient suffisamment claires pour le client.
- Les travaux extérieurs et leur montant : à ce propos, il convient de noter que le fournisseur extérieur doit établir au concessionnaire une facture en prix culture Hors Taxes (fournitures et main-d'œuvre) sur lequel la remise concessionnaire est basée ; cette remise fait l'objet d'un bon de commission séparé.

A toute requête de l'utilisateur, il sera possible ainsi de faire référence à la facture du fournisseur extérieur, ce qui évite d'avoir à la recopier, pour en donner le détail au client :

- Les totaux pièces selon détail quantitatif inscrit par le magasin. Dans le cas où ce dernier a chiffré le total de ses fournitures, il suffira d'une vérification par sondages.
- Le montant global des fournitures atelier dont détail figure au verso de l'ordre de

réparation. Il est admis également, de débiter sous la rubrique "Petites fournitures" (chiffons, rondelles, goupilles, petite boulonnerie, gas-oil de nettoyage, etc.) une somme correspondant à 1 ou 2 % du montant global de la main-d'œuvre facturé Hors Taxes.

- Le montant main-d'œuvre Hors Taxes résultant du produit des heures passées sur la réparation, par le prix de vente Hors Taxes de l'heure. Le tarif horaire de base, couvre bien entendu la rémunération de l'atelier en tant que "Service", comme nous l'avons précisé à la section 32 "Point d'équilibre". Il peut être scindé en deux ou trois catégories selon la qualification professionnelle des ouvriers. Dans le cas de factures internes (remise en état occasion par exemple), il est judicieux d'appliquer le prix de vente de l'heure cessions internes, qui découle de l'établissement du prix de revient de l'heure directe, comme précisé à la section "Point d'équilibre".
- Le montant des déplacements effectués dans le cas d'une intervention hors de l'atelier ; il ne s'agit là que du kilométrage effectué par le véhicule de service. Le temps passé par l'ouvrier (heure de départ de la concession jusqu'à l'heure de retour) étant facturé en main-d'œuvre.

Ce mode de facturation présente donc de multiples avantages : simplicité, efficacité, et rapidité. Une facture rapidement établie sera réglée dans les meilleurs délais et les meilleures conditions, à l'avantage de la trésorerie de l'affaire. De plus, cette façon de procéder permet, nous l'avons dit, un contrôle permanent des travaux en cours et des travaux suspendus pour causes diverses. Il facilite la mise à jour du planning de rendez-vous, prévient les contestations au moment de la livraison des machines, simplifie les interventions sous garantie, et permet une saine gestion des heures de l'atelier.

35. L'analyse atelier

L'atelier constitue dans la concession INTERNATIONAL HARVESTER, le principal prestataire de services puisque son rôle essentiel est de facturer des "travaux d'atelier": aux clients utilisateurs ; au service occasions (remises en état) ; au matériel neuf (montages, conditionnements et livraisons) ; aux garanties (main-d'œuvre), et à l'Entreprise en assurant le gros entretien ou en produisant des immobilisations.

A la section 32 : "Point d'équilibre", "coût de l'heure directe", nous avons présenté la méthode qu'INTERNATIONAL HARVESTER préconise, pour que le concessionnaire puisse apprécier son résultat net par heure vendue. Par la même occasion, cette méthode lui permet de connaître son prix de cessions internes.

L'illustration que nous avons retenue, met également en évidence, le compte d'exploitation d'un atelier de Concession Agricole, qui montre un résultat en équilibre, puisque la marge nette est positive de Francs 1 662 :

$$(\text{Ventes totales} = 312\,614) - (\text{Coûts totaux} = 310\,952) = 1\,662$$

Cependant nous devons admettre que, si cet atelier facturait davantage d'heures clients et moins de remises en état d'occasion (27 % au lieu de 17), la marge nette de ce département, eût été augmentée de Francs 357,54 :

$$(354 \text{ h} \times 19,07 = 3\,564,78) - (354 \text{ h} \times 18,06 = 3\,207,24) = 357,54$$

Donc, 10 % de plus d'heures facturées en clientèle, entraîneraient une amélioration de 21,5 % du résultat net :

$$(357,54 \times 100) / 1\,662 = 21,5 \%$$

Dans cet atelier, le remède réside donc dans une recherche des travaux pour le compte de la clientèle – ce qui est la principale raison d'être d'un atelier agricole – au détriment d'une remise en état quasi systématique des occasions.

Par ailleurs, il faut noter que la proportion d'heures directes (79 %) par rapport aux heures indirectes (21 %) est bonne. C'est ce qui explique un coût brut de l'heure directe de 6,53, dont très proche du prix d'achat moyen de l'heure, soit 5,12 [Francs].

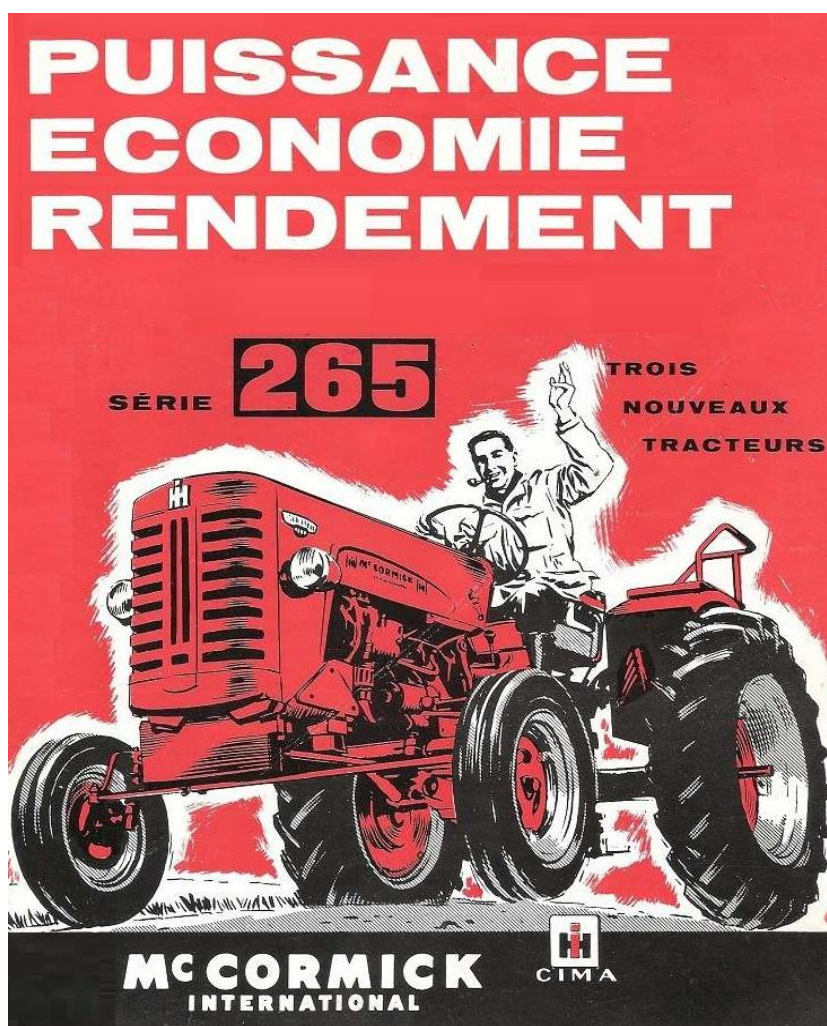


Illustration : publicité dans les années 1960.

CHAPITRE 4

LA CONCESSION

Gestion administrative et comptable

40. L'approvisionnement

Pour contribuer à la bonne rentabilité d'une entreprise, il est indispensable qu'une attention toute particulière soit apportée à la gestion des stocks, qu'il s'agisse de matériels neufs ou d'occasion, d'accessoires ou de pièces de rechange.

La gestion du stock de pièces de rechange ayant été traitée au chapitre 2, section 21, nous ne l'aborderons pas ici. Le responsable du Magasin Machines doit s'imprégner de l'importance de son rôle, agissant au mieux des intérêts de l'Entreprise qui l'emploie, s'attachant à améliorer la rotation du stock, évitant en tout cas, le surstockage et les "stocks morts" qui n'ont d'autre effet que d'alourdir fortement la trésorerie de toute affaire commerciale.

Comment constituer un stock Machines ? Sans tomber dans l'excès d'une politique "anti-stock" qui amènerait la concession à s'acquérir une mauvaise réputation en clientèle, le "Gestionnaire Machines" devra pourtant étudier avec beaucoup de soins *le volume et la cadence* de ses approvisionnements en considérant notamment :

- *Les conditions d'achat*

Echéances longues ou remises supplémentaires accordées à différentes époques de l'année à certains matériels d'utilisation saisonnière ; gratuité du transport à partir d'un certain tonnage ; réduction de port pour expédition par wagons complets.

- *La rapidité d'écoulement*

L'avantage apparemment retiré d'une commande dite "de stock" ne se trouvera-t-il pas altéré voire annulé par une trop longue immobilisation des matériels ? Les nouvelles techniques d'exploitation agricole, l'augmentation des surfaces confiées à un même exploitant, entraînant l'utilisation d'outils nouveaux ou réclamant une plus grande puissance de traction, n'éliminent-elles pas du Marché certains matériels restés jusqu'alors de vente particulièrement courante ?

Ceci suppose la connaissance approfondie du *potentiel de vente* dans un territoire concédé et l'étude fouillée du *marché* tel qu'actuellement il se présente, ainsi que l'analyse de ce que sera ce marché dans les années à venir. Ce sont là des sujets auxquels le gestionnaire machines devra porter une grande attention tant ils sont à la base d'une saine gestion. Est-il besoin d'ajouter que le stockage des matériels doit être assuré dans des locaux qui en permettront le bon état de conservation, à l'abri des intempéries, en sorte que soit évitée toute dépréciation entraînant les frais de remise en état toujours préjudiciables, qu'il s'agisse de la seule fourniture de peinture ou de la main-d'œuvre qu'entraîne toute réfection.

400. Stocks matériels neufs

Bien entendu un *inventaire permanent* est indispensable, mais celui-ci ne se bornera pas à indiquer par type le nombre de matériels existants physiquement en magasin, il devra aussi inclure, avec l'indication de leur lieu d'entrepôt, ceux des matériels laissés en *dépôt* – chez des agents par exemples – ou confiés à des tiers pour *démonstration* ou à titre de *location*. En outre, pour demeurer toujours le reflet exact du *disponible*, il sera nécessaire que cet inventaire fasse également apparaître :

- les matériels commandés aux fournisseurs et non encore reçus en magasin et réciproquement,
- les matériels commandés par les clients et non encore livrés en culture, que ceux-ci soient à prélever : 1° dans les stocks existant effectivement en magasin; 2° sur les réceptions attendues.

A cet effet pour chaque catégorie de matériels – et nous entendons ici pour chaque type dans chaque catégorie – une carte de stock Machines (référéncée DD 022) sera ouverte et mouvementée comme indiqué dans l'exemple pris, en annexe.

Toutes les indications de stock effectif, quantité commandée restant à recevoir, quantité vendue restant à livrer (1° sur stock existant, 2° sur prochains arrivages), y ayant été portées, cette carte reflétera très exactement le *disponible*, qu'il soit *réel*, parce que subsistant en magasin, libre à la vente, ou à "recevoir" parce qu'en instance de réception du fournisseur et non vendu en culture.

Il peut être prévu que les stocks de gros matériels, tels que tracteurs ou moissonneuses soient tenus, par machine, sur des cartes individuelles. Quoi qu'il en soit, et les deux formules (une carte DD 022 par type de matériel ou une carte DD 022 par matériel) peuvent être simultanément utilisées au sein d'une même entreprise. Il est en tout cas très souhaitable que les stocks contrôlés en *quantité* le soient également en *valeur*. On disposera ainsi d'un véritable *inventaire permanent* chiffré, élément indispensable à l'établissement des "études de situation" recommandées en cours d'exercice, à des périodes définies, afin d'assurer sans surprise la rentabilité d'une exploitation commerciale.

401. Préparation – Montage – Livraison

Les qualités requises d'un bon gestionnaire de stock machines ne se limiteront pas aux connaissances du marché, à son évolution et à la constitution et la bonne tenue du stock tel que défini précédemment. Pour que, parallèlement, toute satisfaction soit apportée à la clientèle, les engagements pris vis-à-vis d'elle, par le service des ventes, devront être respectés. Il appartiendra donc au "Responsable Machines" pour permettre la livraison à la date fixée de réserver le matériel vendu dans l'équipement déterminé, à réception de la commande client.

Afin d'assurer cette livraison à temps voulu, et pour ne pas manquer de fournir dans l'équipement désiré les matériels commandés, les tâches préliminaires de montage et de préparation auront dû être correctement accomplies. C'est pourquoi il nous apparaît

que les travaux de montage et mise en ordre de marche doivent rester sous la responsabilité du Gestionnaire Machines plutôt que sous celle du Chef d'Atelier.

Il est à noter d'ailleurs que dans le cas où il est opéré des "cessions internes", le Responsable Machines devra s'attacher à établir des rapprochements entre :

- les frais de montage et autres frais dont l'aura débité l'Atelier, et,
- le total de ces mêmes frais qui auront été répercutés sur la clientèle. Certes, dans la plupart des concessions, ces frais de montage et de préparation du matériel n'apparaissent pas détaillés sur les factures aux clients. Il n'en reste pas moins qu'ils ont été, en tout ou partie, récupérés sur les clients. Le Gestionnaire Machines, pour établir les contrôles de rentabilité auxquels il doit s'astreindre, portera un grand intérêt à l'étude de la balance qu'il établira entre ces frais récupérés et ceux dont il aura subi la charge, dressant ainsi un véritable compte d'exploitation de cette partie de ses activités.

Nous exposons dans la section 42 "Facturation" comment il est recommandé d'utiliser l'exemplaire n° 6 de la liasse "Facturation Machines" (DD 025) pour procéder au montage et à la préparation des matériels vendus.

41. Le fichier occasions

L'activité "occasions" dans une concession a pris au cours de ces dernières années une importance considérable et elle a souvent été à l'origine de difficultés financières parfois passagères mais toujours préjudiciables pour la rentabilité globale de l'Entreprise. Il s'agit donc d'un secteur d'activité qui, souvent n'apporte aucun profit dans une Affaire, mais que l'on est quand même obligé de maintenir. Nous ne parlerons pas des conditions dans lesquelles est repris le matériel d'occasion dans le domaine des prix. Nous ne ferions qu'enfoncer une porte ouverte et nous n'avons aucunement la prétention de résoudre ce problème.

Nous ouvrirons quand même une parenthèse pour signaler que dans la mesure où une entreprise envisage d'établir un compte d'exploitation de l'Occasion, ce qui est souhaitable, le prix pour lequel le matériel sera rentré en achats devra être celui ressortant d'une expertise objective de la machine ou du tracteur considérés. La différence entre cette évaluation normale et le prix réellement pratiqué devra, en principe, être assimilé à une remise sur le matériel neuf (c'est la surévaluation dont le plan comptable de la profession fait état). Cette activité étant indispensable, il faut donc la traiter avec tout le sérieux qu'elle mérite en raison :

- de l'importance considérable de l'immobilisation des capitaux entraînée par le volume du stock ; des conditions parfois difficiles du stockage.
- du vieillissement éventuel du stock et de la dépréciation qui en découle.
- de l'importance des temps et des coûts de remise en état.
- des difficultés rencontrées lors de la revente, celle-ci ne faisant encore trop souvent l'objet d'aucun financement par un organisme de crédit.
- du faible profit ou voire même de la perte dégagés par ce département.

410. Stocks et vieillissement

Il va sans dire que le fichier concernant le stock "occasion" doit être tenu aussi scrupuleusement que celui du matériel neuf. Mais à la fiche de stock classique qui peut être la même que pour le matériel neuf (DD 022), doit s'ajouter, au moins pour les gros matériels, une fiche individuelle (DD 021-2) qui sera ouverte dès réception du matériel et affectée d'un numéro de référence. Cette fiche reprendra tous les frais occasionnés par le stockage, la remise en état, la vente et la garantie éventuelle afin de parvenir à un prix de revient définitif qui, comparé au prix de vente, fera apparaître la marge.

- *Le stockage*

C'est un domaine qui a son importance et qui contribue, dans une certaine mesure, à améliorer la relation du stock d'occasion. Trop souvent en effet, le matériel d'occasion ne fait l'objet d'aucune présentation, à la clientèle. Or, il est indispensable que la plus grande quantité possible de matériels soient présentés après avoir été *préparés*, ce qui ne signifie pas obligatoirement remis en état. Les tracteurs et machines ainsi exposés devront être facilement identifiables et comporter l'indication de leur numéro de référence afin qu'un employé de la concession puisse, à tout moment, répondre à un éventuel acheteur sans que la présence du Chef de ventes ou d'un Vendeur soit indispensable.

- *Le vieillissement*

Il y a bien sûr un intérêt évident à suivre le vieillissement du stock. Il existe plusieurs méthodes, mais nous ne citerons que les deux plus couramment employées. La première consiste à utiliser les imprimés DD 012 et DD 013 qui, grâce à leurs zones de couleurs différentes, permettent de déceler rapidement les matériels pour lesquels un effort de vente particulier est à envisager.

La deuxième consiste à mettre des onglets de couleurs différentes sur les fiches individuelles dont nous venons de parler (DD 021-2) classées préalablement dans un bac "Matériels d'occasions". En définitive, le principe de base consiste à avoir un moyen visuel permettant de déterminer par une lecture rapide, le vieillissement du stock.

411. La remise en état

Nous préciserons tout d'abord qu'elle ne doit être en aucun cas systématique. Toutefois, dans la mesure où une intervention de l'atelier s'impose et où des pièces de rechange seront utilisées pour la remise en état d'un matériel d'occasion, celui-ci devra être traité comme une réparation client, tout au moins dans le domaine des documents à créer et de leur circulation au sein de l'entreprise.

Il est donc fortement conseillé d'ouvrir une liasse "Facture Atelier" (DD 015) sur laquelle seront portés les renseignements indispensables à l'identification du matériel considéré et tout particulièrement le numéro de référence qui lui a été attribué (voir Chapitre 3, section 33).

Sur cette Facture Atelier figureront : les heures passées pour la remise en état ; les pièces de rechange utilisées ; et le montant des travaux faits à l'extérieur, s'il y a lieu.

La seule différence avec une facture client résidera dans le tarif utilisé pour la main-

d'œuvre et les pièces de rechange. A ce propos, nous suggérons d'appliquer un montant horaire de main-d'œuvre correspondant au prix de revient de l'heure directe. La façon d'obtenir ce renseignement a été expliquée dans le chapitre 3, section 32. Ceci est important car le prix de revient de l'heure directe sera utilisé par l'atelier pour facturer dans le cadre des cessions internes, le temps passé par lui au service des autres départements d'activité de l'Entreprise.

En ce qui concerne le prix de cession des pièces et accessoires, nous préconisons d'utiliser le meilleur tarif "agent" pratiqué par la concession. Il nous semble en effet tout à fait logique de considérer un département d'activité de l'entreprise de la même manière que le meilleur agent de la concession. Il faut donc, en conséquence, le faire bénéficier des mêmes avantages.

412. Vente de l'occasion

Sans vouloir entrer dans le détail des moyens utilisés pour promouvoir la vente de l'occasion, nous voudrions surtout attirer l'attention de nos concessionnaires sur le financement de l'occasion, sujet qui est d'ailleurs traité plus en détail dans le chapitre 5. En effet, il nous a souvent été donné de remarquer que, si le financement des ventes de matériels neufs ne posait pratiquement plus aucun problème, il n'en était pas de même pour le matériel d'occasion. Bien souvent, dans la mesure où celui-ci ne fait l'objet ni d'un paiement comptant, ni d'une traite acceptée à 30, 60 ou 90 jours, il ne fait pas non plus pour autant l'objet d'un financement par un organisme de crédit.

Or, il est tout à fait anormal qu'une concession nourrisse des effets acceptés, pendant plusieurs mois, se privant ainsi d'une trésorerie nécessaire à son bon fonctionnement. De même qu'il est tout aussi anormal qu'elle négocie ces effets pour autant qu'elle ait la possibilité, s'imposant alors un surcroît d'agios bancaires rarement récupérés auprès du client et risquant de mettre en péril une marge déjà précaire au départ. Il est donc indispensable de s'attacher les services d'organismes de crédit afin que le financement de vos ventes de matériels d'occasion soit assuré et ceci dans la majorité des cas.

413. Analyse de gestion de l'occasion

En fin d'année, il sera indispensable d'établir un compte d'exploitation de l'ensemble de l'activité occasions afin de déterminer le bénéfice ou la perte dégagée par ce département. Compte tenu des stocks de début, de fin d'exercice, des journaux d'achat et de vente, et dans la mesure où les cessions internes auront été faites régulièrement et correctement, ce travail, sanctionnant les résultats de l'exercice écoulé, sera rapidement exécuté.

Mais, il sera intéressant de se fixer un objectif "occasions" pour l'exercice suivant en s'inspirant des enseignements fournis par l'exercice écoulé. Il suffira alors d'utiliser l'imprimé "Analyse Occasions" (réf. DD 035) qui sera rempli de la façon suivante pour l'exercice venant de se terminer et qui servira de référence :

- la colonne "ventes neufs" sera exprimée en quantité.
- les reprises également.
- le stock au début de l'exercice aussi.

- le disponible (reprises + stock) de même.
- le stock objectif aussi (cette rubrique correspondra au stock réel dans le cas d'un exercice connu).
- la colonne vente est également exprimée en nombre.
- les différents prix unitaires seront bien sûr indiqués en valeur ainsi que les quatre colonnes suivantes.
- la rubrique "petites machines" sera indiquée en valeur après avoir, au préalable, déterminé le pourcentage représenté par cette catégorie par rapport à l'activité totale occasions.
- enfin, tous les frais relatifs à cette activité seront portés en valeur, mais devront être également indiqués en pourcentage.

Ensuite, il conviendra d'établir le même état mais qui, cette fois, sera prévisionnel et concernera, soit l'exercice commercial à venir dans son intégrité, soit une période déterminée (par exemple un trimestre ou un semestre). Dans ce cas, on s'inspirera des pourcentages de référence du ou des exercices antérieurs pour déterminer les charges qui viendront grever la marge brute prévisionnelle.

Il est probable que ce travail démontrera que, dans de nombreux cas :

- l'atelier se rentabilise grâce aux heures facturées dans le cadre des cessions internes et plus particulièrement dans la remise en état des occasions alors que le but à atteindre serait de facturer le plus fort pourcentage possible d'heures à la clientèle. Ceci est d'ailleurs clairement précisé dans le chapitre 3 consacré à l'atelier et à la gestion des heures.
- le résultat dégagé par les deux seuls postes, achats occasions et ventes occasions ne serait peut-être pas mauvais s'il n'était pas lourdement grevé par les heures de remise en état.
- C'est pour ces deux raisons fondamentales que nous avons précisé, au début de la présente section, qu'en aucun cas, la remise en état ne devrait être systématique.

42. La facturation

Le concessionnaire doit posséder une organisation qui lui permette de procéder à une *facturation immédiate* à chaque livraison des quatre secteurs d'activité qu'il gère, soit : matériels neufs ; matériels d'occasion ; magasin pièces ; et atelier.

En ce qui concerne les deux derniers, nous avons traité la facturation respectivement aux chapitres : n° 2 – Le Magasin Pièces et la gestion des stocks ; n° 3 – L'Atelier.

La facturation du matériel neuf et du matériel d'occasion doit être faite simultanément à la livraison des machines et accompagnée des moyens de règlement précédemment définis et qui seront concrétisés par le client utilisateur, le jour où il réceptionne son matériel. Le document "facture" doit faire partie d'une liasse complète, comportant plusieurs folios pré-carbonés, et qui doit être utilisée par le service machines, aux deux

stades suivants : 1. Approvisionnement, préparation, montage ; 2. Livraison, facturation, recouvrement. Il s'agit de la liasse facturation machines réf. DD 025 qui se compose des folios suivants :

- Folio 1 : document *comptable*.
- Folio 2 : *facture client*, ce folio peut être double pour donner au client 2 exemplaires de la facture.
- Folio 3 : exemplaire *recouvrement* : destiné à figurer dans le dossier de recouvrement des créances en culture, et à permettre de gérer et de limiter au maximum le "vieillissement" des dettes clients.
- Folio 4 : exemplaire *commission agent* : permet éventuellement d'aviser l'agent qu'il sera rémunéré sur la vente à son client.
- Folio 5 : exemplaire *commission représentant*.
- Folio 6 : exemplaire *magasin machines* : document qui doit déclencher le montage, la préparation du matériel à livrer.
- Folio 7 : exemplaire *bordereau de livraison* : ce document est remis au client, en même temps que la marchandise livrée, dans le cas d'une facturation différée.

420. Ouverture de la liasse de facturation

A réception du bon de commande culture (réf. DD 028) qui comporte tous les renseignements nécessaires concernant : les équipements de matériel vendu (références et caractéristiques) ; les prix de vente hors taxes et toutes taxes comprises ; et les conditions de règlement (y compris le prix convenu pour le matériel repris)¹⁵.

L'employé de la concession, préposé aux "stocks machines", va demander à la facturière de procéder à l'ouverture de la liasse. Il ne s'agit là que de libeller la liasse, c'est-à-dire de reporter mécanographiquement sur l'ensemble des folios, les indications non chiffrées figurant sur le bon de commande.

Les folios 6 (exemplaire magasin machines) et 7 (bordereau de livraison) sont détachés de la liasse, et transmis à l'équipe monteurs-livreurs de l'atelier. Ces derniers procèdent donc au montage et à la préparation du matériel concerné sans qu'il y ait eu création d'un imprimé interne supplémentaire.

Dès que le matériel est prêt à la livraison, et que le planning des livraisons a enregistré l'opération, l'exemplaire "Magasin" est remis au service "Machines", qui procédera, sur le restant de la liasse, aux compléments de libellé, s'il y a lieu et au chiffrage définitif.

Dans la section 40 "approvisionnement" du présent chapitre, nous précisons comment le bon de commande culture et la liasse facture machines permettent de gérer les stocks matériels de la concession.

¹⁵ Ces indications ont été vues au chapitre 1^{er} "les ventes de matériels et la gestion commerciale" (IH).

421. Chiffrage de la liasse-facturation

Il s'agit d'aligner sur le document, les différents prix hors-taxe des matériels et accessoires à facturer, et de faire figurer sur l'emplacement réservé à cet effet les indications comptables nécessaires à l'enregistrement du document sur les livres comptables, en fonction des ventilations retenues.

La facture est ainsi établie, simultanément à la livraison du matériel, ce qui permettra au livreur de présenter la facture et les moyens de règlement au client ; c'est à cette condition que le concessionnaire évitera :

- des contestations ultérieures qui risquent toujours de naître si l'on diffère trop le règlement.
- des frais supplémentaires occasionnés par la ou les visites ultérieures du représentant venant proposer les moyens de règlement à son client, postérieurement à la livraison de son matériel.

La facturation en clientèle utilisatrice découle donc des différents services proposés par le concessionnaire ayant, pour origine, nous le rappelons, les quatre activités de base qui ont été nommées, à savoir : matériels neufs ; matériels d'occasion ; magasin pièces ; et atelier.

Mais il convient d'assimiler à un "service", certaines activités annexes, telles : les locations, les démonstrations, dont le coût doit être isolé comme s'il s'agissait d'un sous-traitant, et les garanties (matériels neufs et d'occasion) dont le coût doit également être isolé.

Il existe aussi des concessions, qui, parallèlement aux activités de base de "distribution de machines agricoles", exercent d'autres activités, telles que : produits pétroliers (station-service), ou équipements et articles ménagers, etc.¹⁶

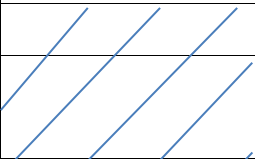
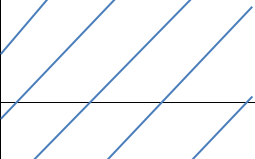
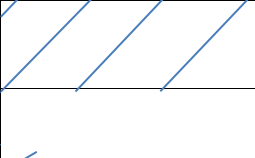
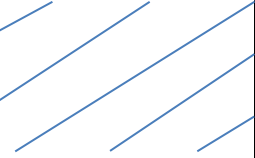
422. Facturation des cessions internes

Comme nous le précisons sous le chapitre 5 "La politique financière et la gestion prévisionnelle", il est souhaitable de considérer chaque département d'activité comme *autonome*. Il y aura donc des prestations, parfois réciproques, qui seront assurées par des "services fournisseurs" à des "services clients".

Recensons les principales opérations susceptibles de se présenter dans le tableau suivant :

¹⁶ C'était le cas de la concession SICE (Société industrielle et commerciale de l'Emyrne) située à Antananarivo (Madagascar) qui vendait aussi des automobiles "Mini Moke" et tout un assortiment d'objets nécessaires pour l'agriculteur malgache. Dans cette concession, le responsable de pièces détachées était un génie de la mémoire puisqu'il connaissait toutes les références par cœur, et pourtant il n'avait aucun diplôme ! (LM).

Tableau 2. La relation entre service fournisseur et service client (titre LM)

SERVICE FOURNISSEUR	SERVICE CLIENT			
	MATÉRIELS NEUFS	MATÉRIELS OCCASION	MAGASIN PIÈCES	ATELIER
MATÉRIELS NEUFS	—————→	Matériel déprécié	Matériel dépecé	
MATÉRIELS OCCASION	Surévaluation sur reprises	←—————	Matériel dépecé	
MAGASIN PIÈCES	Pièces accessoires	Pièces Accessoires	←—————	
ATELIER	Manutentions Montages Livraisons	Remise en état (main-d'œuvre) Manutentions Livraisons		←—————

Il est donc nécessaire que les relations entre les différents services soient traitées comme des relations de Fournisseur à Client. Ceci suppose, en premier lieu, que le service Fournisseur *note* la cession au moment où elle est effectuée et ne se contente pas d'établir de mémoire, un relevé périodique sous prétexte qu'il s'agit d'une prestation interne. Il faut que la prestation soit facturée, cela suppose : que l'on ne se contente pas d'une statistique quantitative ; mais qu'on la valorise. La valorisation peut d'ailleurs être périodique.

Les types de liasses-facture que nous avons décrits (machines, pièces, atelier), seront utilisés à cet effet. Il n'est pas nécessaire de créer des documents distincts de ceux qui sont utilisés pour la vente en clientèle utilisatrice.

Nous suggérons que l'enregistrement des factures de cessions internes soit extracomptable : les factures émises par chaque service "fournisseur" et reçues par chaque service "client" sont totalisées périodiquement et donnent lieu à l'établissement d'un tableau analogue dans son tracé au schéma représenté ci-avant [tableau 2].

43. Le support comptable

Une comptabilité bien conçue et bien tenue, qui respecte le Plan Comptable Professionnel, fournit des éléments essentiels pour l'analyse des charges et des produits entre les différents services. Le plan comptable IH qui fut édité en 1964, reçut la même année, l'approbation du Conseil Supérieur de la Comptabilité, et fut vulgarisé dans le réseau de concessionnaires IH. Par arrêté, en date du 20 octobre 1967, le Ministre de l'Économie et des Finances rendait obligatoire l'application du Plan Comptable de la Profession, étudié par le *Comité Professionnel de Normalisation Comptable* pour les entreprises de Carrosserie, Garages et Machines Agricoles.¹⁷

¹⁷ Textes d'intérêt général publiés au *Journal Officiel*, tirages à part, 1967, n° 209 à 225, p. 47. Ce plan a été rendu nécessaire par l'importance de la comptabilisation des cessions internes : voir le *Rapport d'activité* du Conseil National de la Comptabilité, 1968, Paris, p. 45 (LM).

Aujourd'hui [1974], la quasi-totalité des concessionnaires IH, s'est inspiré du Plan, pour ouvrir la liste des comptes et prévoir les ventilations que nous préconisons, sur les journaux de base (achats et ventes). Cela ne servirait à rien, s'il ne s'agissait pas de "faire le point" une fois l'an, au moment de l'établissement du Bilan et d'un Compte d'Exploitation. A ce stade, en effet, il s'agit bien moins *d'apporter les remèdes* souhaitables à la Gestion de l'Entreprise sur un exercice commercial donné, que de se mettre en règle avec l'Administration Fiscale. Il s'agit là de *sanctionner* la Gestion d'un exercice commercial donné.¹⁸

Or, un concessionnaire IH ne gère pas en fait qu'une seule entreprise, et ne peut plus se contenter d'analyser sa situation une fois l'an ! Il est simultanément à la tête de quatre Affaires qui ont leurs caractéristiques propres et à propos desquelles une analyse de situation périodique doit être établie. C'est ce que nous avons tenté de préciser au chapitre 5. Or, pour appréhender les résultats de la gestion de chacun des départements d'activité, en établissant un compte de gestion propre à chacun, le chef d'entreprise doit pouvoir exploiter périodiquement (mensuellement ou trimestriellement) les données comptables fournies par son support comptable.

430. Exploitation du support comptable

Quel que soit le type de support et la méthode correspondante d'enregistrement des écritures, il est donc nécessaire, en vue de donner au Chef d'entreprise un minimum de renseignements périodiques réguliers, de prévoir un certain nombre de ventilations comptables correspondant aux principaux centres d'activité de l'Affaire. Ces ventilations faites à "l'horizontale" ou à "la verticale" doivent être les mêmes, tant en ce qui concerne les *charges* que les *produits*.

- *Choix des ventilations*

Examinons la ventilation minimum ne devant entraîner aucune complication supplémentaire au niveau de l'enregistrement des écritures :

A) MACHINES : Ce département de gestion inclura : tracteurs IH, machines IH, machines autres, ficelle IH, matériels d'occasion.

B) PIÈCES : Il est nécessaire de prévoir, au niveau des produits en particulier : ventes pièces au comptoir, ventes pièces à l'atelier. Une subdivision en pièces IH et pièces autres, doit être également ouverte à l'intérieur de ces deux ventilations.

C) ATELIER : Sont enregistrés dans ce chapitre tous les mouvements d'écriture concernant : ventes de main-d'œuvre, ventes de fournitures et produits accessoires.

D) AUTRES ACTIVITÉS : Département dans lequel se retrouveront les activités annexes de l'Entreprise telles que : "station-service" et "équipements ménagers".

- *Choix des Comptes*

La liste des comptes (classe 6 et 7 du Plan Comptable) pourra subir des simplifications de détail ou quelques extensions dans la mesure où ces amendements paraissent de

¹⁸ C'est nous qui soulignons en italiques (LM).

nature à favoriser la gestion recherchée par département.

Dans la mesure où le Concessionnaire souhaite avoir un compte de gestion périodique par département d'activité ci-dessus retenus, il est nécessaire que le support comptable possède des ventilations de comptes de charges propres à chacun d'eux. Nous développons cet aspect de la gestion au chapitre 5 "Gestion prévisionnelle".

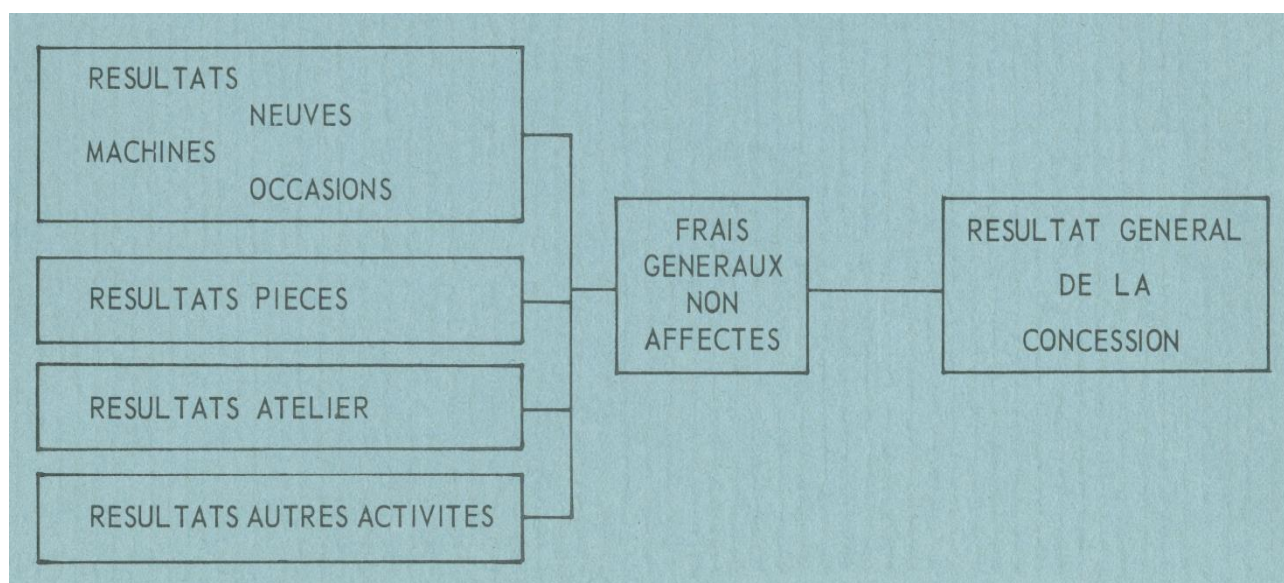
Pour notre part, nous préconisons que les comptes de charges (Frais généraux), de la classe 6 soient éclatés par département d'activité, affectés d'un numéro du Plan Comptable Professionnel et d'un suffixe à 2 chiffres qui est propre à l'activité, afin de pouvoir effectuer une ventilation automatique sur chaque tableau de Gestion par activité au vu de la balance fournie par la Comptabilité générale.

Donc, une ventilation des activités, et une ventilation des comptes de produits et de charges conduiront le Chef d'Entreprise à une gestion périodique par activité, qui permettra de mesurer les écarts enregistrés par comparaison à la Gestion Prévisionnelle qui aura été établie.

- *Synthèse des résultats*

Le but à atteindre, avec ou sans Gestion Prévisionnelle, demeure l'*analyse* détaillée : des produits, des charges, et des cessions internes pour chaque *département d'activité*, en prenant en considération tous les éléments conduisant à l'établissement d'un *compte de gestion* propre à chacun. Le Concessionnaire, Chef de son Entreprise, visera ainsi exclusivement à isoler le *résultat* de chaque activité composant son affaire ; une synthèse doit être faite pour retrouver le *résultat général* de l'Entreprise, compte tenu des *frais généraux* qui n'auront pas été affectés aux Départements d'activité et qui concernent des dépenses de structures générales.

Schéma 9. Le cheminement vers le résultat final (LM).



Ce résultat général, ainsi obtenu, ne correspond pas obligatoirement au *résultat* dégagé par le *compte d'exploitation* de l'Entreprise, fourni par la Comptabilité Générale. Il conviendra, en effet, d'établir un rapprochement, en tenant compte des facteurs suivants :

- les productions d'immobilisations et grosses opérations : travaux faits par l'Entreprise pour elle-même, matières consommées, etc.
- les écarts constatés entre les charges affectées par Service en début d'exercice (c'est le cas par exemple, lors de l'établissement de la gestion prévisionnelle) et les charges réelles.
- les différences résultant des prix retenus pour les cessions internes, généralement évalués au prix de revient (c'est le cas de la main-d'œuvre), ou en meilleur prix de vente (c'est le cas des pièces).

431. Choix du support comptable

Tout procédé comptable classique, qu'il soit manuel ou mécanographique, doit être basé sur le *décalque*. Dans ce cas seulement, il autorise, sans complication aucune, la ventilation détaillée des comptes de charges et de produits que nous préconisons.

Il existe aussi depuis quelques années des machines électroniques, facturières et comptables, qui mettent l'*informatique* au service de nos concessionnaires. Ces mini-ordinateurs de bureau, dont la rentabilité d'exploitation est fonction du volume de lignes à mouvementer quotidiennement, permettent de saisir instantanément les informations de gestion dont nous venons de parler.¹⁹

Nous y consacrerons vraisemblablement un chapitre particulier lors d'une édition complémentaire à ce guide.

432. Application des principes de gestion au support comptable

La mise en pratique des principes énoncés dans ce chapitre, doit s'inspirer du plan suivant :

- améliorer ou mettre en place une comptabilité générale, en vue d'obtenir les ventilations nécessaires en ce qui concerne les produits et les charges.
- déterminer les cessions internes à retenir, et mettre en place les moyens nécessaires à les saisir, à les valoriser et à les regrouper.
- choisir un modèle de support pour traiter la comptabilité.
- informer l'ensemble des responsables de service des nouvelles orientations de gestion en cours d'application, donc de la nécessité de modifier les pratiques usuelles.

¹⁹ L'informatique chez IH France remonte à 1968 selon Gilbert Mathieu (1970) *Dictionnaire du capitalisme*, Paris, Éditions Universitaires, p. 299. Il signale que le chiffre d'affaires d'IH de cette année-là fut de 14 milliards de francs, pour des bénéfices de 418 millions de francs (LM).

CHAPITRE 5

LA POLITIQUE FINANCIÈRE

Gestion prévisionnelle

50. La politique financière

Une politique financière est l'absolue nécessité, pour une entreprise, de rechercher en permanence un équilibre entre ses *besoins* en matière de financement et les *moyens* de ce financement. Les moyens de financement de l'entreprise, appelés aussi ressources, sont généralement constitués par ses capitaux propres, son autofinancement, ses emprunts ou les subventions qui lui sont accordées.

Les besoins de financement, appelés aussi emploi des ressources, sont d'un caractère beaucoup plus fluctuant et, tout en restant dans le cadre d'une entreprise qui maintient son activité sans pratiquer de nouveaux investissements, cet emploi peut couvrir soit le renouvellement plus cher d'un matériel usagé, soit un accroissement des stocks disproportionné à l'activité, soit un crédit clientèle plus important ou à échéance plus longue, pour ne citer que les principaux.

Une politique financière s'impose donc pour toute entreprise soucieuse de développer son activité, de la rentabiliser, et de préserver son avenir, avec une particulière vigilance pour celle dont l'activité marque un développement constant.

A l'intérieur de notre profession, combien avons-nous connu d'entreprises qui, alors que leur prospérité faisait merveille sur le plan commercial, ont connu des difficultés que certains n'ont pu surmonter, et ceci faute d'une politique financière appropriée.

Les préoccupations nécessaires du Chef d'Entreprise en matière de politique financière seront donc les suivantes :

- connaissance de l'importance des capitaux investis et de l'évolution des moyens de leur financement,
- prévisions de trésorerie en fonction de l'évolution des fonds de roulement,
- politique d'investissement basée sur une étude préalable du choix des investissements, soit en fonction de leur nécessité, soit en fonction de leur rentabilité,
- étude d'un plan de financement à long terme des investissements.

Avant d'analyser ces différents points dans le détail, donnons ici la signification de termes qui seront souvent employés, tels : cash-flow, ou autofinancement d'exploitation ; fonds de roulement ; capitaux circulants ; et capitaux permanents.

CASH FLOW

Le cash-flow, ou autofinancement d'exploitation, est un financement que l'entreprise se

crée elle-même, par son activité propre, et qui est constitué par des moyens de financement permanents, ou d'une certaine durée, que l'entreprise trouve dans ses propres ressources, indépendamment de concours financiers extérieurs à cette entreprise, comme des apports en compte courant d'associés ou des emprunts, par exemple. C'est en un mot, la rentabilité de l'entreprise qui est définie par : le résultat net comptable après impôt, auquel on ajoute les charges d'exploitation non décaissées, à savoir :

- les amortissements fiscaux de l'exercice ;
- les dotations aux comptes de provisions ;
- les pertes exceptionnelles tirées du Compte de Pertes et Profits Divers ;

et duquel on retranche : les profits exceptionnels également tirés du Compte Pertes et Profits Divers. La rentabilité d'une entreprise est l'élément de base d'une bonne gestion financière dont elle permet également le contrôle.

FONDS DE ROULEMENT

Le fonds²⁰ de roulement est la marge de sécurité constituée par l'excédent des capitaux circulants sur les dettes à court terme. Il peut aussi se définir par la partie des capitaux permanents qui n'est pas utilisée pour le financement des valeurs immobilisées nettes. En fonction de l'emploi des ressources, ce fonds de roulement peut se diviser en deux parties :

- le fonds de roulement propre qui correspond à la partie des capitaux circulants financée par les capitaux propres, c'est-à-dire aux capitaux circulants, déduction faite des dettes à long terme et de celles à court terme,
- le fonds de roulement étranger qui est financé par les dettes à long et moyen terme, ou les subventions. Il est la différence entre le fonds de roulement total et le fonds de roulement propre.

CAPITAUX CIRCULANTS

Les capitaux circulants sont représentés aux postes de l'actif du bilan par les valeurs d'exploitation ou stocks, déduction faite de leur dépréciation, et par les valeurs disponibles et réalisables, déduction également faite des dépréciations, notamment en ce qui concerne les créances sur la clientèle considérées irrécouvrables.

CAPITAUX PERMANENTS

Les capitaux permanents sont représentés aux postes du passif du bilan par le capital social et les réserves ; les provisions pour pertes et charges, c'est-à-dire pour risques et charges nés et non payés ; les subventions d'équipement ; et les dettes à long et moyen terme. L'insuffisance de capitaux permanents présente en général de graves inconvénients que l'on peut résumer comme suit :

²⁰ Le mot "fonds" est toujours écrit au pluriel car en français moyen il s'écrivait "fons". Aussi, quand l'Académie française a réformé notre langue en 1762, elle a décidé de laisser le "s" à la fin du mot fonds pour différencier le fond (physique) du fonds (financier). Voir la citation de Enguerrand de Monstrelet (1572) dans le *Littré*, 1996, tome 3, p. 2554 : "quand sur chaque arpent fut imposée une aye de qui seroit nommée fons de terre". La référence précise est dans notre bibliographie, *infra* (LM).

- risque d'équipement insuffisant ;
- difficultés permanentes de trésorerie ;
- insuffisance du crédit des fournisseurs ;
- manque d'indépendance de l'entreprise à l'égard de ses banquiers et de ses créanciers ;
- situation précaire de l'entreprise qui ne peut assurer son exploitation dans des conditions satisfaisantes.

Il faut enfin noter que la détermination des capitaux permanents d'une entreprise doit répondre aux principes essentiels suivants :

- les capitaux propres doivent normalement couvrir les risques de l'entreprise ;
- l'emprunt à long terme doit être conditionné par une solvabilité de longue durée de l'entreprise, cette solvabilité étant liée à la rentabilité, c'est-à-dire aux possibilités de réaliser des résultats futurs suffisants pour payer à la fois les intérêts de l'emprunt et son remboursement ;
- les capitaux d'emprunt ne doivent pas être trop importants par rapport aux capitaux propres ou, autrement dit, les capitaux propres doivent être suffisants par rapport aux fonds empruntés pour assurer l'indépendance de l'entreprise, ces derniers étant dans la plus mauvaise hypothèse au plus égaux à la valeur des fonds propres.

500. Les capitaux investis et les moyens de financement

Les capitaux investis, si nous excluons l'éventualité d'une perte comptable, se présentent à l'actif du bilan sous trois groupes principaux qui sont : les immobilisations, les stocks, ainsi que le disponible et réalisable.

Les immobilisations sont dites corporelles lorsqu'elles sont constituées par des biens meubles ou immeubles, acquis ou créés par l'entreprise pour être utilisés comme instruments de travail. Elles comprennent généralement les terrains, les constructions, le mobilier et les agencements, ainsi que tout le matériel et outillage servant à l'exploitation. Les immobilisations incorporelles sont généralement constituées par le fonds de commerce et le droit au bail. Les stocks sont en principe constitués de marchandises achetées pour être revendues en l'état.

Le disponible et réalisable peut être dissocié en deux catégories : d'une part les valeurs réalisables à court terme qui comprennent notamment les crédits en clientèle, les débiteurs divers, les prêts à court terme, certains titres de placement et les effets à recevoir non bancables ; et d'autre part, les valeurs disponibles constituées par la caisse, les comptes de banques et de chèques postaux, les effets à recevoir bancables et autres comptes à recevoir.

Le financement de ces capitaux investis est de nature interne ou de nature externe. Il est de nature interne lorsqu'il s'opère à l'aide des fonds propres de l'entreprise, c'est-à-dire à l'aide du capital social, des réserves ou de son autofinancement. Il est de nature externe lorsqu'il s'opère à l'aide d'emprunts à long ou moyen terme, de crédits bancaires,

de crédits d'escompte, de bons de caisses ou d'obligations cautionnés, etc.

Il faut ici noter que la remise à l'escompte d'effets à recevoir compris dans le montant des capitaux investis devient en contrepartie un moyen de financement. Les avances des clients sur commandes, de même que le crédit des fournisseurs généralement gratuit, et également les comptes courants des associés sont aussi considérés comme un moyen de financement interne.

Par contre, un même crédit de ces fournisseurs, de même qu'un compte courant d'associé, s'ils sont productifs d'intérêts, doivent être considérés comme un moyen de financement externe. Il est cependant à conseiller de ne jamais utiliser la totalité de l'autofinancement comme moyen de financement des capitaux investis au fur et à mesure qu'il se dégage, afin de disposer de la réserve nécessaire pour les investissements de renouvellement.

501. La prévision de trésorerie

Les prévisions de trésorerie font partie du domaine général de la gestion financière et ont pour but essentiel de permettre à l'entreprise, en temps opportun, d'assurer son activité sans se trouver opposée à des difficultés de trésorerie. Les prévisions de trésorerie, pour être valables et efficaces doivent être élaborées en partant de connaissances actuelles et d'engagements connus fournis par les documents comptables, suivis d'un plan chiffré selon des objectifs fixés à court terme. Il devient alors nécessaire, à la fin de chaque mois, de faire la correction des prévisions antérieures et d'ajouter les prévisions d'un mois nouveau pour avoir constamment des prévisions sur une durée "mobile", qu'elle soit trimestrielle, semestrielle ou annuelle. Etablies mois par mois, par nature de recettes et de dépenses, les prévisions de trésorerie comportent généralement sept rubriques, à savoir :

- a) les disponibilités (comptables pour le 1^{er} mois et prévues pour les mois suivants).
- b) les prévisions mensuelles de recettes ;
- c) les prévisions mensuelles de dépenses ;
- d) la différence entre les recettes et les dépenses du mois ($b - c$).
- e) le cumul mensuel des disponibilités du début de chaque mois, avec la $\neq$ ($b - c$).
- f) le remboursement ou le recours aux crédits bancaires à court terme.
- g) les disponibilités à la fin de chaque mois.

Les prévisions mensuelles de recettes seront ainsi constituées par [cinq éléments] :

- Le montant des ventes couvert par effets dont l'échéance est bien définie, que ces effets aient été escomptés ou qu'ils soient conservés en portefeuille et susceptibles d'être remis à l'escompte si nécessaire.
- Le montant des ventes non couvertes par effets mais dont la réalisation a été subordonnée à des conditions de paiement bien déterminées au point de vue échéance.
- Le montant estimé des ventes au comptant.

- Le montant des encaissements à réaliser sur le volume des ventes estimé, en considérant les affaires qui seront couvertes par effets susceptibles d'être escomptés, et celles dont le règlement s'opèrera par chèque, à la condition que le terme des unes et des autres rentre bien dans le cadre des prévisions considérées.
- Le montant d'autres encaissements, que ce soit sous une forme de ristournes, de bonifications, de commissions, de locations, de crédit de TVA à récupérer, de remboursements de prêts ou de tous autres.

Il faut évidemment tenir compte des avances qui ont pu être faites par des clients et, ce qui est malheureusement trop courant dans la profession, d'éventuels impayés, de paiements différés ou des demandes de report de paiement. En toutes circonstances, les prévisions de trésorerie n'auront de valeur sûre qu'autant que la personne chargée de les élaborer pourra, en toute connaissance de cause, s'inspirer des conditions particulières qui ont pu être accordées.

Quant aux prévisions de dépenses, elles seront constituées par [huit éléments] :

- Les règlements aux fournisseurs selon les indications de l'échéancier, que ce soit pour des factures couvertes, par effets et domiciliées, ou que ce soit pour des règlements par chèque à terme bien défini.
- Les règlements aux fournisseurs sur des achats en cours ou à intervenir pendant la période de référence, que ce soit au comptant ou que le terme n'excède pas cette période.
- Les règlements des petites factures correspondant à des achats divers ou à des frais et comptabilisés directement à frais généraux (essence, PTT, EDF, assurances, etc.).
- Les salaires du mois et les charges sur les salaires du mois précédent.
- La TVA et tous autres impôts.
- Certains prélèvements personnels ou règlements pour le compte d'un associé, par imputation aux comptes courants.
- Les remboursements d'emprunts.
- Les autres dépenses éventuelles.

Il y a lieu ici de noter certains décalages entre la période effective du décaissement, qui est la seule à prendre en considération, et la période à laquelle les dépenses s'appliquent. A titre d'exemple les charges sur salaires, le paiement de la TVA, y compris la déduction de celle à récupérer. Ces prévisions de trésorerie étant établies, avec naturellement toute l'attention et le sérieux qu'elles requièrent, il sera alors facile de connaître si l'entreprise peut faire face ou non à ses engagements, avec évidemment une plus grande assurance pour le premier mois puisque la plupart des éléments constituant la prévision auront été tirés de documents tenus par la comptabilité.

A partir de ce stade, le ou les problèmes qui pourraient se poser seront du domaine de ce que nous appelons la gestion financière. Si la partie recettes est supérieure à la partie dépenses, n'y serait-elle même que de fort peu, on peut considérer qu'en principe il n'y

a pas de problème de trésorerie pour le mois considéré. Si ces mêmes recettes sont de très loin supérieures aux dépenses, on peut même envisager la réduction du découvert bancaire s'il en existe, sachant que ce découvert coûte toujours fort cher à l'entreprise et, si par ailleurs, l'excédent de recettes reste disponible, il est de bonne politique de payer certains fournisseurs par anticipation, sous bénéfice naturellement d'un escompte profitable.

Par contre, si les recettes s'avèrent inférieures au montant des dépenses, il devient indispensable de rechercher un complément de financement généralement bancaire, voire sous forme d'emprunt à court terme ou d'apports en compte-courant. Le financement bancaire peut s'opérer de différentes manières : soit par découvert autorisé, soit par escompte d'effets avec plafond autorisé, soit enfin par crédit d'escompte.

L'emprunt se présente sous deux formes : court terme, ou moyen et long terme. A moins qu'il ne s'agisse de dépenses servant au règlement d'investissements mobiliers ou immobiliers, l'emprunt traduit toujours une situation difficile lorsqu'il n'est contracté que pour assurer le règlement des dépenses normales d'exploitation. C'est de plus, une politique de facilité à courte échéance, dont l'entreprise aura toujours à souffrir, si elle ne fait pas nécessairement appel à une autre politique clairvoyante et rigoureuse pour modifier sa situation. Dans l'immédiat, ou à très court terme, cette politique peut motiver certaines décisions :

- accélération du recouvrement du crédit en clientèle ;
- réduction des stocks, soit par des réalisations d'une part, soit en limitant les achats à la stricte nécessité d'autre part ;
- accord avec les fournisseurs pour différer le règlement des échéances, notamment si ces échéances concernent des marchandises demeurées en stock ;
- réalisation de biens mobiliers ou immobiliers ;
- suppression de telle activité dont la rentabilité n'est pas satisfaisante.

Evidemment, la valeur de ces décisions et leur importance peuvent être à beaucoup d'égards très différentes et, de toute façon, ne peuvent être retenues que pour apporter remède à une situation à brève échéance et tout à fait exceptionnelle. S'il ne devait pas en être ainsi, et que le Chef d'Entreprise soit contraint de les reconduire en permanence, cela traduirait une situation pour le moins dangereuse, voire à certains égards, alarmante. Situation à laquelle d'autres solutions salvatrices devraient être apportées de toute urgence, seraient-elles par exemple sous la forme d'une compression de personnel, des frais généraux, et même, si nécessaire, de l'activité commerciale dans son ensemble. Cette seule activité commerciale étant encore pour trop de chefs d'entreprise l'arbre qui cache la forêt, c'est-à-dire leur unique base d'appréciation d'une situation qu'ils connaissent imparfaitement ou plutôt mal, il ne leur saurait être donné de plus utiles conseils, pour leur éviter de tomber dans l'erreur ou toute aussi désagréable que dangereuse déconvenue de consulter en permanence le baromètre infallible que constituent les prévisions de trésorerie.

502. Le plan de financement à long terme ; la politique d'investissements

Toute entreprise qui exerce une activité commerciale ou industrielle éprouve, à un moment donné, la nécessité d'investir. Cette nécessité peut être attribuée à des raisons de caractères forts différents :

- soit de procéder au remplacement d'un matériel usagé par un matériel identique ;
- soit de procéder au remplacement d'un matériel usage par un matériel plus moderne ;
- soit le besoin de répondre aux nécessités d'une reconversion ou de modification de structure ;
- soit le besoin de répondre à une activité plus intense de la concurrence ou à l'expansion de l'entreprise ;
- soit également le besoin de répondre aux nécessités résultant de l'obligation de se décentraliser géographiquement.

Les investissements ont donc, soit un caractère *productif*, soit un caractère d'*installation* ou de *modernisation*, soit un caractère de *remplacement*. L'investissement est l'un des facteurs essentiels du développement d'une entreprise. Bien que cette notion d'investissement soit cependant différente selon qu'il s'agisse de l'avis d'un économiste, d'un technicien ou d'un financier, elle demeure dans tous les cas l'opération qui consiste à transformer des ressources financières en divers éléments que l'entreprise utilisera, soit en permanence, soit pendant une durée relativement longue.

Tout investissement dans une entreprise repose sur la perspective d'une certaine rentabilité mais, qu'ils soient de caractère productif ou de remplacement à l'identique, voire de modernisation, le financement de tels investissements ne devrait normalement s'opérer que par l'autofinancement que dégage l'entreprise. Par contre, certains investissements de modernisation, de reconversion, de modification de structure, d'expansion ou de nouvelle installation n'étant plus directement liés à l'activité mais à la vie propre de l'entreprise, il s'ensuit la nécessité d'élaborer un plan d'investissements qui sera à la fois fonction de la rentabilité qu'il dégagera et des possibilités de le financer.

Le plan de financement à long terme que nous retiendrons pour mener à bien cette politique d'investissements constitue donc, à défaut d'un apport de capitaux propres, une anticipation sur les autofinancements futurs. C'est à ce moment qu'intervient, d'une part la nécessité de faire appel à une partie des ressources immédiates ou des crédits à court terme, donc de diminuer le fonds de roulement, et d'autre part de rechercher le financement sous forme d'emprunt à long terme dont le remboursement s'effectuera, ou devrait s'effectuer, par l'autofinancement supplémentaire que l'entreprise dégagera par rapport à celui dégagé auparavant.

A partir du moment où le remboursement de tels investissements ne pourrait pas s'opérer de cette façon, ils deviendraient une charge pour l'entreprise, en un mot ils ne seraient pas rentables et pourraient même, à un moment donné, conditionner l'existence propre de cette entreprise. Un plan d'investissement assorti d'un financement à long terme doit en tout état de cause faire l'objet d'une étude particulièrement approfondie

qui ne saurait se dissocier des autres problèmes auxquels l'entreprise a à faire face, et qui se situent à terme normal ou plus court, et notamment en matière de prévisions de trésorerie dans lequel il s'intègre à des échéances bien déterminées.

Il faut donc, avant toute chose, avoir une structure financière équilibrée, et une marge de sécurité représentée par la fraction des capitaux circulants qui n'est pas financée par les dettes à court terme mais par une partie des capitaux permanents, ce qui permet à l'entreprise d'avoir une trésorerie suffisante, même en cas de ralentissement de la rotation des capitaux circulants ou de la perte en valeur de ceux-ci. Les capitaux d'emprunt qui seront ainsi à la disposition de l'entreprise, pour un montant qui ne devrait pas excéder la valeur des fonds propres, à seule fin que les prêteurs aient un gage valable, vont du fait de leur mise à disposition, faire apparaître au début des ressources financières largement positives.

Après quelques années, ces ressources financières vont devenir négatives en raison du remboursement en capital et en intérêts, mais les moyens de financement deviennent alors plus importants que les besoins, les investissements étant en diminution alors qu'il y a accroissement des bénéfices et des amortissements. Il doit nécessairement y avoir synchronisation entre l'accroissement des moyens de paiement et les sommes à rembourser en capital et intérêts.

De même qu'un contrôle fréquent des programmes d'investissements, engagements, dépenses et ressources est indispensable comme nous l'avons expliqué à propos des prévisions de trésorerie (voir section 501). Tout comme ces dernières, un plan de financement auquel est lié celui d'un financement à long terme doit être corrigé périodiquement pour tenir compte de l'évolution des conditions dans lesquelles se déroule son application.

51. Principes de la gestion prévisionnelle

510. Définition

La prévision consiste à établir un plan d'action, à déterminer des objectifs raisonnables, tout en examinant les différentes hypothèses possibles. La *Prévision* n'a aucune valeur si, périodiquement en cours d'exercice commercial, elle n'est pas suivie d'un *Contrôle*. Ce contrôle consiste à rapprocher les Réalisations de la Prévision, et en mesurer les Écarts positifs ou négatifs. L'entreprise doit donc posséder deux instruments permanents de gestion nécessaires pour mesurer l'évolution de l'Entreprise :

- Les prévisions : chiffre d'affaires, frais généraux, marges brutes et résultats.
- Le contrôle : dégageant les écarts sur le chiffre d'affaires périodique, ainsi que sur les frais généraux périodiques.

511. Pourquoi prévoir ?

Une entreprise de Machinisme Agricole, soumise aux caprices de sa clientèle spécifique, et de la météorologie, doit plus que toute autre, s'imposer une gestion prévisionnelle. Il ne servirait à rien de prévoir ce dont on est absolument certain ! ... De plus, comment diriger une telle Entreprise, en se contentant d'informations *a posteriori*, qui

ne font que constater les conséquences d'actions antérieures, et qui découlent généralement du Bilan de fin d'exercice commercial ? Il est nécessaire, certes, de s'appuyer sur les informations du passé mais en projetant sur l'avenir à court terme, l'activité prévisible et les moyens qu'elle impliquera.

Prévoir, c'est donc diriger son affaire, en contrôlant les résultats périodiques que l'on s'est fixés. Il est possible ainsi d'en suivre la marche et de rationaliser les prises de décisions. Selon le cas, il sera possible :

- d'apporter le remède nécessaire pour supprimer la cause de l'Écart,
- de rectifier la stratégie commerciale pour atteindre, avec d'autres moyens, les objectifs initiaux,
- de modifier la Politique Commerciale en fixant de nouveaux objectifs.

512. Principes généraux

Prévoir, c'est aussi Ajuster son Programme d'action, pour coller le plus près possible à la réalité. Mais le Chef d'Entreprise ne pouvant improviser, il est nécessaire que l'affaire soit structurée en Centres d'Activités, que nous rappelons ci-dessous :

- Activité Machines Neuves ;
- Activité Machines d'Occasion ;
- Activité Atelier ;
- Activité Pièces ;
- Activité Autres (par exemple : articles ménagers ou station-service).

Pour chacun d'eux, il faut établir une prévision de chiffre d'affaires, en incluant les prévisions de Cessions internes, c'est-à-dire les prestations que tel département peut faire au profit de tel autre (voir section 422, du chapitre 4). Rappelons les cessions les plus fréquemment rencontrées dans l'Entreprise :

- le magasin Pièces "vend" aux Machines neuves (préparation de Matériels neufs), à l'Occasion (remises en état), indépendamment des Ventes "Comptoir" directes ou indirectes ;
- l'Atelier "vend" des prestations à l'Occasion (remises en état), aux Machines Neuves (montage, manutention, transport, mises en route, garanties, etc.) à l'Entreprise (travaux faits par l'Entreprise pour elle-même).

La Prévision de Ventes de chaque activité de l'Entreprise, incluant les Cessions internes, donnera en cumul, la Prévision de Chiffre d'Affaires de l'Entreprise. Pour réaliser ce programme objectif de ventes, chaque Département d'activité sera affecté d'un ensemble de Moyens (personnel et financiers) exprimés en quote-part de Frais Généraux de l'Entreprise. Le Budget Général des Frais Généraux de l'Entreprise sera égal à la totalisation des Frais Prévisionnels de chaque activité.

La marge brute prévisionnelle, par activité, résultera de l'application d'un programme – vérifié dans les exercices antérieurs – sur la Prévision de Ventes par Activités. Le

résultat prévisionnel par activité sera dégagé par rapprochement de la marge brute prévisionnelle, et des frais généraux prévisionnels. La somme des résultats prévisionnels par activité fournira le résultat prévisionnel de l'Entreprise. Le tableau de bord du Chef d'Entreprise sera ainsi conçu :

Tableau 3. Le tableau de bord du concessionnaire de machines agricoles.

MACHINES NEUVES	OCCASIONS	ATELIER	PIECES
OBJECTIF C. A.	OBJECTIF C. A.	OBJECTIF C. A.	OBJECTIF C. A.
MARGE BRUTE	MARGE BRUTE	MARGE BRUTE	MARGE BRUTE
FRAIS GENERAUX	FRAIS GENERAUX	FRAIS GENERAUX	FRAIS GENERAUX
+ CESSIONS	+ CESSIONS	- CESSIONS	- CESSIONS
MARGE NETTE	MARGE NETTE	MARGE NETTE	MARGE NETTE


```

graph TD
    subgraph Table
        direction TB
        T1[MARGE NETTE]
        T2[MARGE NETTE]
        T3[MARGE NETTE]
        T4[MARGE NETTE]
    end
    T1 --> C[MARGE NETTE CUMULEE]
    T2 --> C
    T3 --> C
    T4 --> C
    
```

MARGE NETTE
CUMULEE

La marge prévisionnelle nette de l'entreprise pourra ou non être pondérée des *Frais de structure générale*, selon que :

- Les Frais Généraux imputés à chaque secteur d'activité correspondent à des Frais de Fonctionnement à l'exclusion des Frais de Direction, d'administration et des coûts locaux par exemple ;
- Les Frais Généraux imputés à chaque secteur d'activité résultent de l'application d'une grille de répartition à l'ensemble des frais de l'Entreprise (cette grille étant propre à l'Établissement concerné).

52. La gestion commerciale et les objectifs

520. Le raisonnement prévisionnel

Nous venons de voir les principes d'élaboration : des budgets ventes (chiffres d'affaires) ; des budgets Frais Généraux dans le cadre d'une recherche de la meilleure hypothèse d'activité, c'est-à-dire, de la rentabilité souhaitable pour chaque secteur d'activité, donc de l'Entreprise. Cette élaboration impliquera périodiquement des "rapprochements" entre les "budgets" et le "réel", c'est ce que nous verrons dans la section 53 : "Contrôle de Gestion et Contrôle budgétaire".

Dans l'immédiat, le raisonnement prévisionnel du Chef d'Entreprise, nous a permis d'établir *a priori* : un budget Ventes, et un budget Frais Généraux, à partir desquels, nous avons défini : une marge brute prévisionnelle, donc un résultat net prévisionnel. Cette méthode nous conduit naturellement à élaborer également un budget de trésorerie,

tout en analysant un certain nombre de contraintes touchant : aux moyens matériels et humains, aux possibilités financières de l'Entreprise, à la politique commerciale de l'entreprise, et à la rentabilité. Il est possible en effet, qu'après avoir étudié la gestion prévisionnelle d'un exercice commercial donné, le Chef d'Entreprise constate une rentabilité insuffisante, voire négative ! ...

Il faudra donc reprendre les calculs, réexaminer la rentabilité finale de chaque secteur d'activité, ce qui peut entraîner : la réduction de certains Frais Généraux, la limitation de certains investissements prévus, ou la réduction des stocks et la limitation des approvisionnements. Mais, indépendamment de ces mesures de récession, il sera peut-être plus convenable de rechercher un accroissement du chiffre d'affaires, en s'assurant une meilleure pénétration dans le Marché existant, ou en étudiant de nouveaux débouchés.

521. La politique commerciale de l'entreprise

Pour définir une politique commerciale, le Chef d'Entreprise et ses collaborateurs, devront se référer à des exercices antérieurs, donc analyser des résultats d'actions passées, au travers d'une gestion précise de ces actions. Prévoir une politique commerciale, c'est "innover". Ceci est tellement vrai, que lorsqu'il s'agit d'installer une nouvelle concession dans un territoire déterminé, nous ne pouvons ni aménager, ni réformer.

Nous procédons à l'établissement d'une Étude de Rentabilité Prévisionnelle sur 3 années, qui n'est autre qu'une Gestion Prévisionnelle, qui s'appuie essentiellement sur l'avenir, l'affaire n'ayant aucun passé. Innover en matière commerciale ne signifie pas que l'on doive ignorer l'objectif de Rentabilité que l'on s'est fixé dans la Prévision ; au contraire, la politique commerciale que l'on va instaurer doit conditionner l'ensemble de la politique générale de l'Entreprise.

Pas son implantation en milieu rural, la concession IH subit certaines contraintes tenant à la nature de sa *clientèle*, et à la fluctuation permanente du *Marché potentiel* dans lequel elle vit. La mise en place d'une stratégie commerciale devra donc tenir compte d'une connaissance aussi réaliste que possible : du Marché potentiel, de la gamme des produits et services commercialisés par l'Entreprise, et des conditions de *distribution* des produits et services à l'utilisateur.

Il convient de ne pas perdre de vue, à cet effet, qu'en ce qui concerne le Marché et les Produits, IHF procure à ses concessionnaires des éléments d'appréciation importants, découlant de l'exploitation des immatriculations tracteurs (fichier clientèle) et de la comparaison technologique, technique et commerciale des matériels IHF et concurrents (argumentaires Éducation et Formation). Le concessionnaire bénéficie également d'actions promotionnelles ou publicitaires engagées par IHF (Marchés Agricoles).

Connaître son marché et ses produits doit permettre à l'Entreprise de développer une politique commerciale de pénétration basée : sur la recherche de clients nouveaux, sur l'amélioration constante du Service rendu en clientèle, sur la spécialisation en quelques produits ou services précis, évitant la dispersion, sur une saine politique des prix en culture, et sur les moyens de Distribution à mettre en œuvre.

Notre propos n'est pas de décider si la vente doit être directe ou non, c'est-à-dire sans

l'intermédiaire de sous-agents, le choix résultant essentiellement de la proximité ou de l'éloignement de la clientèle et de sa densité, mais plutôt de tout mettre en œuvre pour allier l'efficacité commerciale à la rentabilité générale de l'Entreprise.

La distribution des Produits et des Services suppose que soient connus les motivations ou les freins qui conditionnent les achats des prospects. Mais cela suppose surtout que les animateurs des services commerciaux aient été "conditionnés" par les objectifs prévisionnels qui ont été étudiés.

522. Les objectifs et la rémunération motivante

L'analyse objective du *Marché potentiel*, de la pénétration des *Produits et Services*, et du ou des modes de *Distribution*, implique un choix d'*Objectifs* qui sont l'assurance d'une *Rentabilité* finale de l'Entreprise. Les objectifs peuvent être variés. Il peut s'agir par exemple : de répliquer à une action concurrente ; de vulgariser l'utilisation de tel ou tel produit ; d'écouler un stock d'accessoires excédentaire ; de rechercher un accroissement, ou une diminution des points de vente de sous-agents, etc.

Quels que soient les choix retenus, ils doivent automatiquement se traduire en chiffres de vente par activité, en frais généraux par activité, en marge nette par activité, donc en conclusion : en participation très étroite de chaque secteur d'activité au résultat prévisionnel final de l'entreprise.

Nous abordons ici, la notion de Participation aux Résultats finals pour chaque département d'activité : Occasions, Atelier, Magasin Pièces, et Machines neuves.

Pour ce dernier secteur cette importante question a été traitée au chapitre 1^{er} : "les Ventes de matériels et la Gestion commerciale", section 15 : "l'Animation et la Motivation des Vendeurs". Pour les trois autres secteurs, les objectifs retenus doivent également constituer un "message" du Chef d'Entreprise à ses différents collaborateurs commerciaux.

Ce message doit passer pour satisfaire au mieux l'objectif retenu par secteur. Les objectifs doivent être discutés avec chaque responsable du secteur d'activité : Responsable Occasions ; Chef d'Atelier ; Responsable magasin pièces ; et Chef de Ventes ou Directeur Commercial.

Quelle que soit l'incitation retenue pour chaque responsable [il faut tenir compte de]: Objectif Résultat net du secteur d'activité et Participation du Chef de service aux résultats acquis ; ou objectif chiffre d'affaires et prime d'objectifs.

Les quotas de ventes doivent être définis avec le maximum d'objectivité, puisqu'ils sont directement liés à la "gratification" du responsable. Il ne saurait donc être question d'imposer des objectifs de Chiffre d'Affaires autres que ceux que chaque Responsable aura acceptés après discussions. Les réalisations ne seront certainement pas conformes aux prévisions, d'où la nécessité d'un contrôle permanent, auquel doivent être associés et intégrés tous les responsables de secteurs d'activités.

53. Le contrôle de gestion ; le contrôle budgétaire

530. L'autonomie de chaque département d'activité

"Intéresser" chaque Responsable de secteur d'activité à la Gestion de son Service, et lui donner certains pouvoirs de décision, conduit à faire de chaque secteur d'activité un véritable *département autonome*. Contrôler la Gestion de chaque Département, donc de l'Entreprise, constituera l'action permanente du Chef d'Entreprise et des Cadres responsables en vue de : connaître la rentabilité de chaque service ; vérifier l'application de la politique commerciale ; et suivre la Gestion financière.

Il sera nécessaire de valoriser périodiquement les cessions internes (Paragraphe 512, Section 51, Principes généraux) qui, pour chaque département d'activité doivent constituer des Prestations de Service. Le Contrôle Budgétaire s'inscrit donc dans une optique prévisionnelle, et il permettra de rapprocher l'analyse de gestion par départements (constat des résultats périodiques), des prévisions élaborées en début d'exercice commercial et de dégager pour chaque Département d'activité les écarts constatés.

Par quels moyens mesurer périodiquement les Contrôles de Gestion et Budgétaire ?

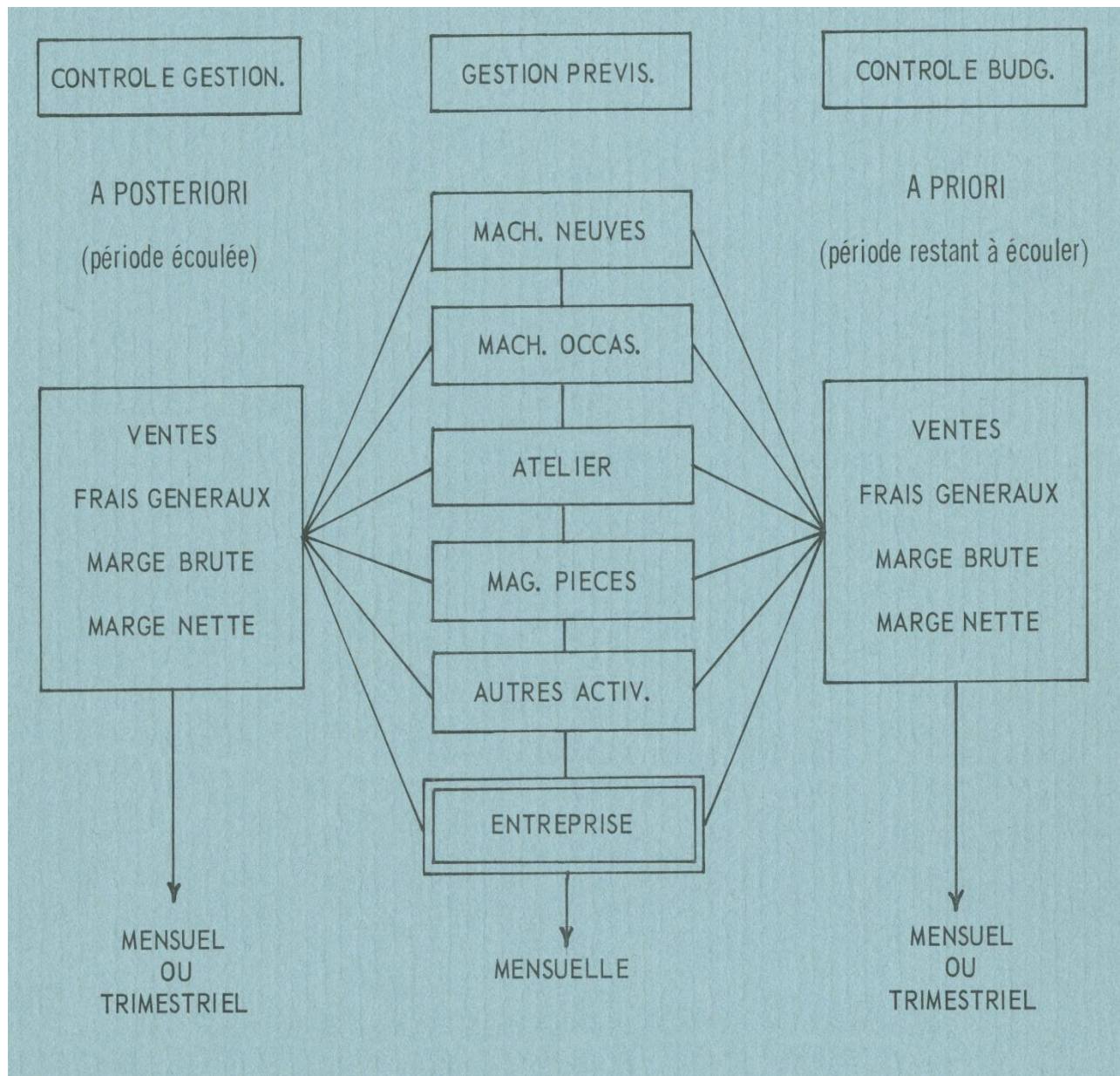
a) Le support comptable, pour autant que les ventilations correspondent aux chapitres essentiels de la gestion prévisionnelle, et à condition que le traitement des cessions internes soit intégré au système, pourra fournir périodiquement (le mois ou le trimestre au minimum) les résultats comptables. La comptabilité analytique, telle que nous l'avons définie dans notre Guide Comptable IH doit être suffisamment limpide, pour ne pas alourdir le système (voir paragraphe 432, section 43 : "Applications des principes de gestion au support comptable").

b) Si pour des raisons propres à l'entreprise, il n'est pas souhaitable de modifier le support comptable et les ventilations existantes, il sera nécessaire d'obtenir certains renseignements périodiques de manière extracomptable : par exemple les Frais Généraux imputables à chaque département et les Cessions Internes.

Il sera possible, pour rapprocher la marge brute réelle en fin de période de la marge brute prévisionnelle en fin de même période, d'établir une évaluation d'Exploitation Commerciale, qui donnera les Marges brutes réelles par activité, puisqu'elle introduira la notion de Coût des Ventes. Que les moyens de contrôle soient fournis périodiquement par une comptabilité analytique suffisamment ventilée, ou par la comptabilité générale et des Évaluations extra-comptables périodiques (mensuelles ou trimestrielles), les ventilations de base, en "Achats", et " Ventes" devront correspondre aux Départements d'activité retenus, au sein desquels seront regroupés les familles de Produits et Services commercialisés.

Nous rapprochons donc périodiquement (le mois ou le trimestre) les résultats enregistrés en Comptabilité dans les comptes de ventilations retenus, et la Gestion Prévisionnelle de l'Exercice, dans le souci d'un double contrôle : de gestion et budgétaire.

Schéma 10. Les relations entre les trois types de contrôle dans l'Entreprise.



531. Le contrôle de gestion

Comme le tableau précédent le montre, c'est un contrôle *a posteriori* qui permet d'analyser les Résultats nets de chaque Activité et de mesurer la Marge nette globale de l'Entreprise.

La Gestion Prévisionnelle, tout comme l'enregistrement comptable des mouvements de la période, font apparaître quatre chapitres distincts, à propos desquels il nous semble opportun de préciser ce qui suit (cf. Guide Comptable IH).

Schéma 11. La répartition des frais par grands secteurs de l'Entreprise (LM).

● VENTES

MACHINES NEUVES	OCCASIONS	ATELIER	PIECES
Ventes matériels + transport + montage + livraisons + autres prestations - surévaluations (écart entre prix de reprise occasion et valeur argus par exemple)	Ventes matériels + transport + remise en état + autres prestations - remises hors fact.	M.O. facturée clients + travaux extérieurs + fournitures + autres prestations - remises hors fact. + cessions internes : remise en état mont., manutention garanties travaux internes	Ventes comptoir + carb. et lub. + port + autres frais - remises hors fact. + cessions internes : machines neuves occasions

● FRAIS GENERAUX ET AUTRES CHARGES

MACHINES NEUVES	OCCASIONS	ATELIER	PIECES
Frais de personnel Remises aux agents Voyages & déplacements Appointements administratifs Autres frais généraux (selon clé de ventilation) Achats matériels - Remises hors fact. Prestations atelier Prestations pièces	salaires vendeurs remises aux agents voyages & déplacements appointements administratifs autres frais généraux (selon clé de ventilation) achats matériels - surévaluations prestations atelier Prestations pièces	appoint. + charges (Chef d'Atelier et Mécanos) appointements administratifs autres frais généraux (selon clé de ventilation) achats matières consommables achats travaux extér. achats fournitures achats petit outillage	salaires et charge appointements administratifs autres frais généraux (selon clé de ventilation) achats pièces - remises hors fact.

- **RÉSULTATS BRUTS ET RÉSULTATS NETS**

Compte tenu des règles comptables sommaires qui précèdent, l'Entreprise obtient dans ses Livres, un Résultat périodique par Secteur d'activité. Il en résulte que l'analyse de ces résultats par le Chef d'Entreprise et ses différents Chefs de services, pourra mettre en évidence :

A) Pour les machines neuves et d'occasion :

- les ventes directes et indirectes (sous-agents) ;
- les résultats par voyageurs de la concession ;
- les marges brutes par famille de produits.

En poussant l'analyse, il sera possible de mettre à jour : la rentabilité des voyageurs, à condition toutefois que les ventes aient été mouvementées par secteur voyageur, et par famille de produits ; et les ventes d'occasion de la période peuvent faire l'objet de l'analyse DD 035, donnant un véritable compte d'exploitation occasions, dans lequel est étudié, de façon extracomptable, la marge brute d'exploitation occasion (cf. Paragraphe 413, section 41 : "L'analyse de gestion occasions").

B) Pour l'atelier :

Ce département étant essentiellement un fournisseur de main-d'œuvre, les résultats comptables de la période mettent en évidence, compte tenu des cessions internes, valorisées au meilleur prix sous-agent (cf. Guide Comptable IH) la marge nette réalisée dans la période concernée. Comme pour "l'occasion" il sera souhaitable d'établir l'analyse DD 036 (cf. Paragraphes 320 et 321, section 32) qui constituera le "tableau de bord" du Chef d'Atelier.

C) Pour le Magasin Pièces :

La totalité des Pièces (comptoir et atelier) venant en produit au Magasin, son résultat est exclusivement un résultat pièces "toutes destinations".

532. Le contrôle budgétaire

La gestion prévisionnelle ayant été établie (cf. État prévisionnel DD 021/1), nous venons de décrire les aboutissements du Contrôle de gestion, les analyses auxquelles il nous conduit, et les options qui doivent en découler. Il nous reste à examiner les modalités pratiques d'application du Contrôle Budgétaire par Département d'activité.

- **MACHINES NEUVES**

Lors de l'établissement de la Gestion Prévisionnelle de ce secteur d'activités, nous avons établi les prévisions de ventes :

- En retenant le critère "famille d'articles" : tracteurs IH, Machines IH, machines autres, ficelle...
- En élaborant les prévisions en quantité, sauf pour les machines dont le nombre est important mais dont le volume n'est qu'une part infime de l'activité de l'entreprise.

- En valorisant les objectifs quantitatifs pour aboutir à un objectif chiffres d'affaires pondéré d'un certain coefficient de réduction correspondant notamment aux surévaluations.
- En répartissant mensuellement ces objectifs ventes selon les statistiques des périodes précédentes, discutées avec le Chef de vente et les Vendeurs de la Concession. Compte tenu de ces considérations pour la Concession IH : Société X..., l'objectif vente machines s'établit ainsi :

Schéma 12. Le tableau des objectifs en matière de machines neuves (LM).

ACTIVITE MACHINES NEUVES					
	NOVEMBRE		DECEMBRE		
	Mensuel	Cumulé	Mensuel	Cumulé	
VENTES					
EXC. PREC _{nt}	210 000	210 000	240 000	450 000	
Prév. exc. en cours	200 000	200 000	230 000	430 000	
Réalisé exc. en cours					
Résultats ±					
FRAIS GENERAUX					

OCTOBRE	
Mensuel	Cumulé
270 000	2 200 000
320 000	2 500 000

Il faut ensuite, selon les principes exposés dans la section 531 : "Contrôle de Gestion" (frais généraux et autres charges), prévoir les frais généraux de l'activité machines neuves. Selon les entreprises, la "clé de répartition" des frais sera différente, mais elle doit constituer une constante annuelle que l'on va appliquer à chaque secteur d'activité. Nous aurons donc une prévision de frais pour l'exercice en cours, qui devra, elle aussi, faire l'objet de discussions avec le Chef de Vente et les Vendeurs intéressés.

Les marges prévisionnelles doivent être déterminées par application d'un pourcentage de référence, sur les ventes prévisionnelles, pourcentage qui résulte de la gestion antérieure de cette activité. Naturellement ce pourcentage doit être pondéré d'un certain coefficient majorateur ou minorateur, selon que l'on estime qu'objectivement, l'ensemble de la rémunération brute doit s'améliorer, ou au contraire, se détériorer.

Le résultat net prévisionnel de l'activité machines neuves découle de la différence entre : Marge brute prévisionnelle – frais généraux prévisionnels (cf. État DD 021/1, Activité machines neuves). Les écarts au niveau des ventes aussi bien que des frais généraux doivent être analysés par le Chef d'Entreprise. Ils peuvent être la conséquence : soit d'un écart quantitatif machines neuves ; soit d'un écart valeur machines neuves dans lequel peut intervenir une politique momentanée de sacrifices sur les reprises, entraînant un accroissement du poste "surévaluations" ; soit d'une modification des Frais Généraux de la période due à une restructuration de l'affaire ou au contraire, à une dégradation du potentiel humain.

Quant aux écarts de marge brute, ils résultent bien entendu de l'analyse qui précède, mais également d'une modification des rémunérations de base consenties par les constructeurs, dues : soit à l'augmentation du volume d'activité ayant entraîné des remises quantitatives supplémentaires ; soit au contraire à une diminution du volume, donc des rémunérations quantitatives supplémentaires.

- **OCCASIONS**

La gestion prévisionnelle de cette activité peut découler de l'analyse prévisionnelle occasions DD 035 qui tient compte pour chaque famille de matériel : du stock de départ ; du pourcentage de reprises, lui-même fonction des quantités prévisionnelles de ventes en matériels neufs ; du pourcentage de reventes des reprises, par rapport aux ventes de matériels neufs ; et du stock final prévisionnel.

Le prix unitaire prévisionnel de vente, sera arrêté en fonction d'une politique raisonnée de revente. Les frais généraux s'imputeront selon la clé de répartition de l'Entreprise. La marge brute prévisionnelle résultera de l'application d'un pourcentage *normal* sur l'objectif vente occasions. Il est nécessaire de souligner une fois encore que les surévaluations devant être débitées aux ventes machines neuves, la marge brute ne doit tenir compte que d'une valeur objective d'expertise. L'analyse des écarts ventes et Frais Généraux suivra la même règle qu'aux machines neuves (cf. État DD 021/1, Activités occasions).

- **ATELIER**

Comme pour l'Occasion, la Gestion Prévisionnelle de ce Département, doit faire l'objet de l'analyse Atelier DD 036 qui peut prévoir : le nombre d'heures directes, c'est-à-dire génératrices de Chiffre d'Affaires tant externe qu'interne ; le nombre d'heures indirectes, c'est-à-dire non facturables ; le prix horaire de la main-d'œuvre facturable aux clients ; et le prix horaire de la main-d'œuvre facturable en cession interne (cf. Chapitre 3, section 32, paragraphe 320 : "le prix de revient de l'heure directe"). De tout ce qui précède, nous pouvons établir l'objectif ventes atelier, par exemple :

Tableau 4. La décomposition des objectifs ventes.

M/O facturable Clients	8 000 heures	22,00 F	176 000 F
M/O facturable "interne"	8 000 heures	19,00 F	152 000 F
TOTAL M/O DIRECTE	16 000 heures		328 000 F
Travaux extérieurs facturés			22 000 F
OBJECTIFS VENTES			350 000 F

L'objectif Frais Généraux sera évalué selon la clé de répartition de l'Entreprise. La marge brute prévisionnelle de l'atelier sera la différence entre l'objectif vente et l'objectif frais généraux (cf. État DD 021/1, activité atelier). Le contrôle budgétaire de

l'Atelier constitue un tableau de bord important pour le Concessionnaire IH, cette activité étant trop souvent jugée comme "le mal nécessaire" de l'Entreprise.

Il faut bien sûr comparer les ventes réalisées de l'exercice en cours, à l'objectif ventes atelier. Les écarts constatés peuvent avoir pour origine : une différence sensible sur la productivité des heures achetées à l'atelier ; une différence sur les prix, et en particulier le prix de revient de l'heure directe, ce qui a pour effet de modifier la marge nette par heure vendue ; les frais généraux de l'atelier, feront également l'objet d'une analyse détaillée. Ils contribuent, en effet, à grever le prix de revient de l'heure directe, donc à influencer la marge nette par heure vendue.

En fait, l'expérience prouve que la Rentabilité de l'atelier se mesure avant tout au moyen de l'état de ventilation des heures payées qui donne mensuellement le taux de productivité de ce département. En général, les écarts constatés dans la Gestion atelier, proviennent : de fluctuations de la productivité ; de modifications dans la proportion des ventes de main-d'œuvre qualifiée par rapport à la main-d'œuvre courante, et qui expliquent les écarts de qualification de main-d'œuvre ; et de variations importantes dans l'activité générale du département atelier. L'essentiel doit être pour le Chef d'Entreprise et son Chef d'Atelier, de localiser les écarts signalés, d'en faire la synthèse, et de prendre les décisions qui s'imposent pour y remédier si besoin est, en tenant compte à la fois des impératifs de gestion et des "habitudes commerciales" de l'Entreprise.

- **MAGASIN PIÈCES**

L'objectif ventes de ce département sera basé sur une estimation tenant compte des courbes de Chiffre d'Affaires antérieures, pondérées par les éléments résultant de l'évolution du parc machines, et de la politique générale de la Concession. L'appréciation de la Marge prévisionnelle résultera de l'analyse des marges antérieures par famille de pièces, en tenant compte naturellement : de l'incidence des remises de base, remise de stock, ristournes et rabais habituels ; et de la proportion des commandes de réapprovisionnement par rapport aux commandes globales, et ce par provenance fournisseur.

Il sera possible ainsi de dégager un pourcentage moyen pondéré de remises que l'on appliquera à la prévision des ventes. Les frais généraux propres à ce département seront dégagés par application de la clé de répartition de l'Entreprise (cf. État DD 021/1, activité pièces).

En résumé, l'élaboration d'une Gestion Prévisionnelle, implique les deux séries de contrôles simultanés exposés ci-dessus : Contrôle de Gestion et Contrôle Budgétaire. Nous avons souligné qu'il convenait d'isoler les responsabilités de chaque secteur d'activité en les constituant en cellules autonomes au sein de l'Entreprise. Ce sont autant de cadrans au tableau de bord de l'Entreprise et de son Chef, qui devra aussi procéder au regroupement des objectifs par activités, pour en dégager la marge nette globale prévisionnelle de son affaire (cf. État DD 021/1, Entreprise "X"). En résumé le double objectif de la Gestion Prévisionnelle est en fait de permettre au Chef d'Entreprise :

- par le Contrôle de Gestion, de fournir aux responsables des secteurs d'activité retenus, des données économiques ou techniques destinées à clarifier leur "situation" au sein de l'affaire ;

- par le Contrôle budgétaire de s'assurer que les analyses auxquelles il se livre avec ses collaborateurs sont confirmés par les résultats de la Comptabilité Générale.

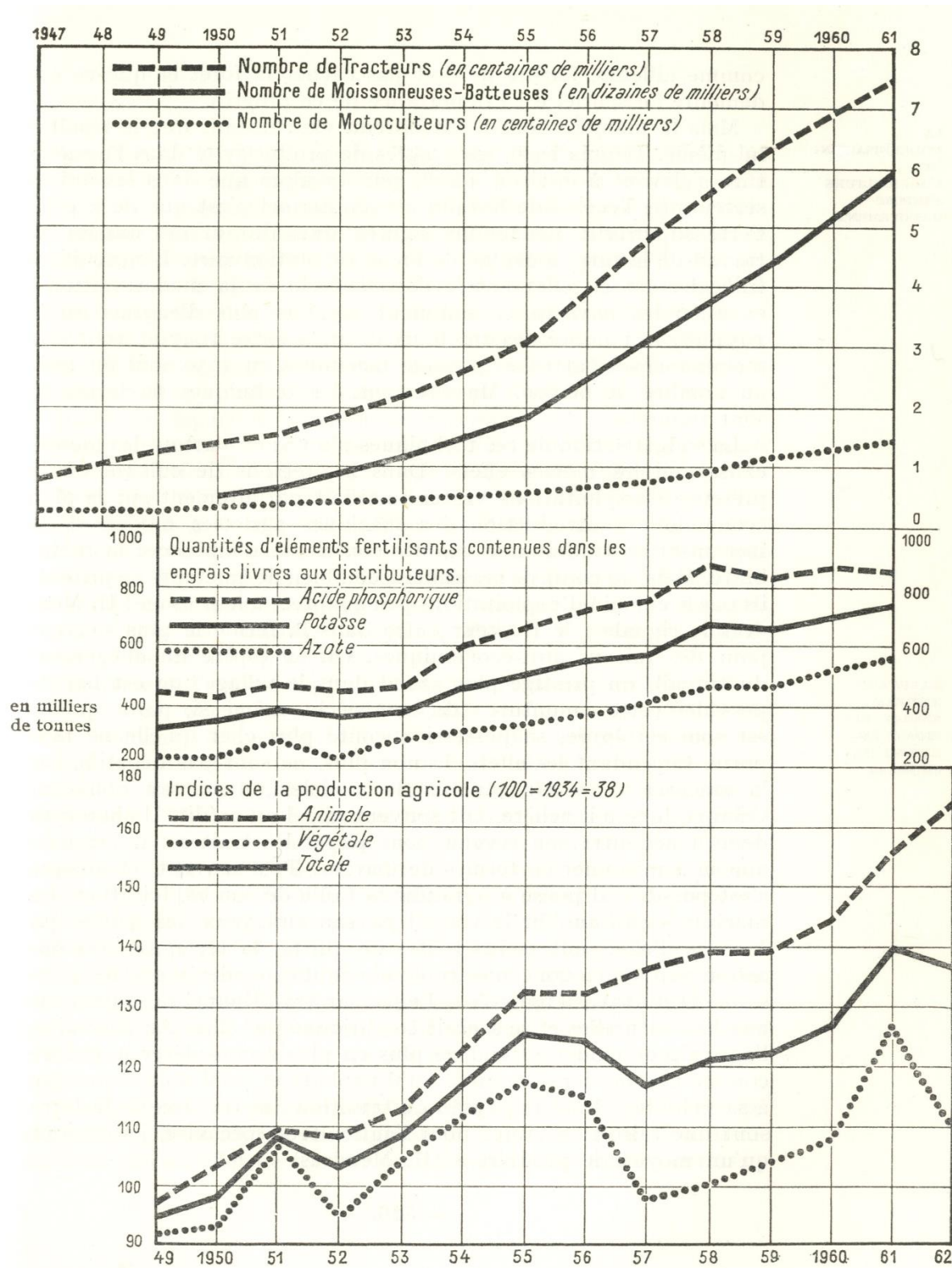


Illustration. Les faits du problème agricole selon l'*Histoire du Peuple français* (Paris, Nouvelle Librairie de France, tome 5, p. 525)

C H A P I T R E 6

A N N E X E T E C H N I Q U E

Fiches de gestion courante

Liste des fiches « documents divers » mises en annexe²¹ :

DD 011 : Fiche d'expertise matériel d'occasion / 88-89

DD 012 : Contrôle des tracteurs d'occasion / 90

DD 013 : Contrôle des machines d'occasion / 91

DD 014 : Fiche journalière de travail / 92

DD 015 : Liasses factures Atelier / 93

DD 017 : Ventilation des heures payées par l'Atelier / 94

DD 020 : Évaluation d'exploitation / 95

DD 021 /1 : Gestion prévisionnelle / 96

DD 021/2 : Fiche individuelle occasion / 97

DD 021/4 : Fiche machines neuves / 98

DD 022 : Fiche de stock machines / 99

DD 024 : Fiche de prospection / 100

DD 025 : Liasses factures machines / 101

DD 026 : Liasses commission Agent / 102

DD 028 : Bon de commande culture / 103-104

DD 029 : Liasses factures pièces / 105

DD 035 : Analyse occasion / 106

DD 036 : Compte d'exploitation de l'Atelier / 107

²¹ Certains numéros de documents ne sont pas attribués dans cette liste. Peut-être correspondent-ils à des documents dans une autre division de la firme ? (LM).

MATERIEL D'OCCASION - FICHE D'EXPERTISE

PROPRIETAIRE ADRESSE DATE

MARQUE - TYPE ANNEES DE SORTIE N° DE SERIE

ACCESSOIRES ACCOMPAGNANT: NOMBRE D'HEURES:
au compteur ou apparentes

Vérifiez	✓	Remarques	Evaluation Remise en état	Vérifiez	✓	Remarques	Evaluation Remise en état
ORGANES COMMUNS A PLUSIEURS TYPES DE MACHINES				EMBRAYAGE			
MOTEUR:				patine			
Bloc-moteur				broute			
Culasse-joint				butée			
Pompe à eau				garde à la pédale			
Radiateur				passage vitesses difficile			
Pression d'huile				TRACTEUR (Vérifiez également les points suivants)			
Aspect de l'huile							
Fuite d'huile							
Soupapes (Etanchéité)							
Injecteurs (arage)							
Pompe à injection							
Echappement (couleur)							
Moteur (bruyant)							
Compression passe dans le carter							
Marche irrég. (rotés)							
PNEUMATIQUES				CHASSIS			
Avant	%		%	Calandre			
Arrière	%		%	Capot			
Coupures				Réservoir			
ROUES - JANTES				Siège			
Jantes				Coussins			
Flasques-voiles				Barre d'attelage			
Goujons				Timonerie 3-points			
Roulements				ACCESSOIRES			
CIRCUIT ELECTRIQUE				Poulie			
Batterie				Contrepoids			
Câblage				Nombre de jeux			
Tableau de bord				Avant			
Phores				Arrière			
SYSTEME HYDRAULIQUE				ASPECT GENERAL			
Fonctionnement				Peinture			
Fuites				TOTAL - Frais de remise en état (estimés)			
DIRECTION				L'AVEZ-VOUS CONDUIT ☐ oui ☐ non			
Cardans				a. Prix de revente possible (estimé) : F (remise en état effectuée) b. Frais de remise en état (estimés) : F c. Prix de reprise offert : F d. Affaire traitée à : F			
Boîtier direction							
Rotules - jeu							
Fuites							
FREINS							
SILENCIEUX							
ECHAPPEMENT							
BOITE DE VITESSES							
Pignons bruyants							
Vitesses qui sautent							
PONT ARRIERE							
Jeu							
Carter soudé							
Bruyant							

EXPERTISE faite par : ACCORD DONNE PAR : Date

CONTRÔLE DES TRACTEURS D'OCCASION

DATE _____

DATE _____

FICHE JOURNALIÈRE DE TRAVAIL

PARAGON-2 - Réf. DD 014

NOM DU CLIENT :				FIN	
F. A. N°	TRAVAUX EFFECTUÉS		NORM.	SUPP.	DÉBUT
Date					
Nom du Mécanicien					
NOM DU CLIENT :				FIN	
F. A. N°	TRAVAUX EFFECTUÉS		NORM.	SUPP.	DÉBUT
Date					
Nom du Mécanicien					
NOM DU CLIENT :				FIN	
F. A. N°	TRAVAUX EFFECTUÉS		NORM.	SUPP.	DÉBUT
Date					
Nom du Mécanicien					
NOM DU CLIENT :				FIN	
F. A. N°	TRAVAUX EFFECTUÉS		NORM.	SUPP.	DÉBUT
Date					
Nom du Mécanicien					
NOM DU CLIENT :				FIN	
F. A. N°	TRAVAUX EFFECTUÉS		NORM.	SUPP.	DÉBUT
Date					
Nom du Mécanicien					
NOM DU CLIENT :				FIN	
F. A. N°	TRAVAUX EFFECTUÉS		NORM.	SUPP.	DÉBUT
Date					
Nom du Mécanicien					

TRAVAUX CLIENTS		CESSIONS INTERNES						Divers	TOTAL	
NORM.	SUPP.	PRÉP. NEUF	VENTES APRES-Vtes	GARANTIE	REP Occasion	Entretien			NORM.	SUPP.
		MANUT.	VENTES	I. H.						
		MONTAGE		AUTRES						
		Livraison	Visites-A/V	Occasion						

Visa Chef d'Atelier :

Signature et Nom du Mécanicien :

DD 015

VENTILATION MENSUELLE DES HEURES PAYEES PAR L'ATELIER

JOURS DU MOIS	HEURES DIRECTES OU PRODUCTIVES											HEURES INDIRECTES OU IMPRODUCTIVES								TOTAL GENERAL		
	HEURES A DEBITER A LA CLIENTELE	REMISE EN ETAT OCCASION	PREPARATION NEUF			MISES en R & VISITES OBLIGAT.	DEMONSTRATIONS	INTERVENTIONS SOUS GARANTIE			TRAV FAITS par l'ENTREP. pour ELLE-MEME	TOTAL	CHEF ATELIER & CONTREMAITRE	BUREAU ATELIER	AUTRES IMPRODUCTIFS	TRAVAUX REFAITS	ENTRETIEN ATELIER	CONGES PAYES et JOURS FERIES	HEURES NON AFFECTEES		TOTAL	
			MONTAGES	MANUTENTIONS	LIVRAISONS			I H	Autres	Occas.												
1																						21
2																						
3																						
4																						
5																						
6																						
7																						
8																						
9																						
10																						
11																						
12																						
13																						
14																						
15																						
16																						
17																						
18																						
19																						
20																						
21																						
22																						
23																						
24																						
25																						
26																						
27																						
28																						
29																						
30																						
31																						
T																						
%												%									%	100 %

ÉVALUATION DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION

(Période du _____ au _____)

DESCRIPTION	STOCKS		ACHATS	COÛT des VENTES	VENTES	MARGE BRUTE	%
	d'ouverture	au					
1	2	3	4	5	6	7	8
Tracteurs IH							
Machines IH							
Ficelle							
s/s Total IH							
Machines Autres							
Occasion							
A - TOTAUX MACHINES							
Pièces IH							
Autres							
Atelier							
B - TOTAUX PIECES							
Fournit. & trav. extérieurs							
Maind'Oeuvre							
C - TRAVAUX ATELIER							
Ventes Autres							
D - AUTRES ACTIVITES							
CUMULE A + B + C + D							
FRAIS GENERAUX (1)							
RESULTATS NET D'EXPLOITATION							
PRODUITS ACCESSOIRES (2)							
RESULTAT NET ESTIME (avant Impôts)							

1 - Total tableau récapitulatif page 3

2 - Cumulé page ci-contre

OCCASION (Référence N°.....)

DD 021-2

	LIBELLE	F
Désignation du matériel.....		
Type et année.....		
Numéro de série.....		
Repris le.....		
Nom du Client.....		
PRIX DE REPRISE.....		
Main-d'œuvre ().....		
Pièces et fournitures ().....		
Commission Agent		
T . V . A		
Autres frais.....		
PRIX DE REVIENT.....		
PRIX DE VENTE		
Client		
Date		
BENEFICE OU PERTE.....		

NOM : _____
 Adresse : _____
 VILLE : _____
 Canton : _____
 Tél. : _____

PERIODE RELANCE

PARC

T.V.A. :

OUI

But de la visite : _____

Pièces
 Machines
 Ficelle
 Crédit
 Service
 Divers

NOM : _____
 Adresse : _____
 VILLE : _____
 Canton : _____
 Tél. : _____

PERIODE RELANCE

PARC

T.V.A. :

OUI

Intéressé par : _____

Reprise envisagée : _____

Prix offerts pour reprise : _____

Estimation prix de revente : _____

Vendeur : _____

But de la visite : _____

Pièces
 Machines
 Ficelle
 Crédit
 Service
 Divers

NOM : _____
 Adresse : _____
 VILLE : _____
 Canton : _____
 Tél. : _____

PERIODE RELANCE

PARC

T.V.A. :

OUI

NON

Intéressé par : _____

Reprise envisagée : _____

Prix offerts pour reprise : _____

Estimation prix de revente : _____

Vendeur : _____

But de la visite : _____

Pièces
 Machines
 Ficelle
 Crédit
 Service
 Divers

COMMENTAIRES

Intéressé par : _____

OCCAS.

NEUF

Reprise envisagée : _____

Prix offerts pour reprise : _____

Estimation prix de revente : _____

Vendeur : _____ Date _____ 197

DD 024

Date :

Nous avons le plaisir de vous informer que l'affaire ci-dessous est maintenant totalement réglée et que la commission s'y rapportant est échue.

Notre lettre du :

Edition CECMAT - I H France - Tous droits réservés. C 78/DD 026

Référence	Désignation	Commission hors T.V.A.
	T.V.A. % Incidence %	
	COMMISSION TOTALE, T.V.A. INCLUSE	

Pour nous permettre de vous transférer régulièrement la somme totale (T.V.A.C.) vous revenant, nous vous adressons ci-joint, en double exemplaire et établie à notre nom, une note de débit de commission comportant mention distincte de la T.V.A.

Veuillez nous retourner d'urgence l'exemplaire sur papier blanc, signé et revêtu de votre cachet commercial. Ce document nous est indispensable pour effectuer le règlement de la somme vous revenant.

En ce qui concerne l'exemplaire bleu, celui-ci constitue pour vous un **document comptable** que nous ne saurions trop vous engager à conserver pour l'établissement de votre comptabilité.

Dans l'attente du retour de l'exemplaire blanc, dûment régularisé par vos soins, nous vous prions d'agréer nos salutations distinguées.

LA DIRECTION.

(Exemplaire n° 1 - Seconde lettre Agent)

LIASSES COMMISSION AGENT

DD 026



COMMANDE

TRANSMISE A L'ACCEPTATION

N°

N° Bon

Date

V/

DE

PAR

M. _____

Profession _____

Adresse : _____

Bureau de poste : _____

Téléphone : _____ Dép. _____

Domiciliation bancaire : _____

N° d'exploitation : _____

Suivant conditions de vente stipulées au verso du présent
feuillet dont l'acheteur déclare avoir pris connaissance et les
accepter.

Edition CECMAT - I.H. FRANCE - Tous droits réservés

LIVRAISON Date prévue _____ Mode _____		AGENT _____ Montage : ☐ OUI ☐ NON		Documents à signer par l'acheteur ☐ Demande de carte grise. ☐ Pouvoir pour retrait de carte grise.			
Quantité	Désignation des marchandises commandées	PRIX					
		Hors taxe		T.V.A.		Total	
MONTANT TOTAL DE LA COMMANDE							
A		MODE DE REGLEMENT					
le :		Acompte à la commande _____ F. _____					
Signature de l'acheteur :		Versement à la livraison _____ F. _____					
		Solde par _____ au _____ F. _____					
		Solde par _____ au _____ F. _____					
		Solde par _____ au _____ F. _____					
		Reprise _____ F. _____					
		Organisme de crédit :				F. _____	
		pour F. _____				F. _____	
Faire précéder la signature de la mention manuscrite : "Lu et approuvé, bon pour commande"		TOTAL				F. _____	

BON DE COMMANDE CULTURE

DD 028

CONDITIONS GÉNÉRALES DE VENTE

1. Les transporteurs sont seuls responsables des retards ou avaries de route.
2. Les dates de livraison n'ont qu'une valeur indicative et ne sauraient, en cas d'inobservation, ni autoriser l'acheteur à résilier la commande, ni à demander des dommages et intérêts.
3. Les prix sont toujours donnés à titre indicatif. Ils peuvent être modifiés, à tout moment, sans préavis.
4. Les spécifications de qualité, puissance, capacité, mesures, coûts, rendements, etc., sont celles indiquées par le Constructeur ou l'Importateur et n'engagent de ce chef aucune garantie particulière de la part du vendeur.
5. a) Les marchandises fournies par le vendeur n'étant pas de sa fabrication, les garanties contre vices de construction et défaut de matière, sont celles accordées par les différents Constructeurs ou Importateurs auxquels le vendeur ne peut que transmettre les réclamations éventuelles de l'acheteur.
Il est précisé que cette garantie se limite généralement au remplacement pur et simple des pièces reconnues défectueuses par lesdits Constructeurs ou Importateurs sans indemnité pour main-d'œuvre, transport, préjudice ou toutes autres causes.
En particulier, à moins d'accord contraire préalable, toutes les opérations effectuées sous couvert de la garantie devront être exécutées dans les ateliers du vendeur. Les frais éventuels de déplacement, remorquage, heures supplémentaires, seront à la charge de l'acheteur.
- b) Les matériels d'occasion sont vendus dans l'état où se trouvent et se comportent, tels que reconnus par l'acheteur le jour de la signature du présent bon de commande.
Sauf dérogation expresse, aucune garantie n'est accordée sur les matériels d'occasion, notamment pour les défauts que techniquement il est, de bonne foi, impossible au vendeur de déceler.
- c) Le vendeur ne saurait être tenu d'aucune façon responsable des suites dommageables consécutives à une défection quelconque du matériel livré neuf ou d'occasion.
6. Les factures du vendeur sont payables au lieu de facturation et le Tribunal de Commerce ou, le cas échéant, le Tribunal de Droit commun, de la ville du vendeur, est seul compétent pour statuer sur les contestations relatives à ces livraisons.
Les traites ou l'acceptation de règlement n'opèrent ni novation, ni dérogation à cette clause attributive de juridiction.
7. Les commandes prises par notre personnel ou qui nous sont transmises directement pour acceptation, ne sont valables que si, à l'expiration d'un délai de 15 jours elles n'ont pas été dénoncées, expressément et par écrit, par la Direction de notre Entreprise, et ce, sans considération du paiement éventuel d'un acompte.

CONDITIONS PARTICULIÈRES APPLICABLES AUX VENTES A PAIEMENT DIFFÉRÉ

1. En cas de non respect des dates de paiement, les frais d'encaissement, de justice ou autres seront à la charge de l'acheteur qui devra également acquitter un intérêt de 1 % par mois et hors taxe, à compter de la date d'échéance convenue à la commande.
2. Le paiement des traites ne pourra être refusé ou différé sous prétexte d'une contestation quelconque entre l'acheteur et le vendeur, notamment au sujet de l'application des clauses de garantie.
3. Hors toutes conventions particulières ou générales, et même en cas de délais convenus, le montant des sommes dues deviendra immédiatement et entièrement exigible :
 - a) si à la date d'échéance, le paiement n'a pas lieu ;
 - b) si le client ne respecte pas les prescriptions découlant des présentes conditions ;
 - c) si le client tombe en liquidation, faillite, ou s'il demande un moratoire ;
 - d) en cas de dépôt de demande pour la nomination d'un curateur ou d'un administrateur judiciaire de l'Entreprise ;
 - e) en cas de saisie, même partielle, sur les biens ou créances du client ;
 - f) en cas de décès du client ou de dissolution de son entreprise ;
 - g) en cas de modification dans la direction de l'entreprise (ou personne morale de l'acheteur).

En outre, et de convention expresse, dans l'un des cas visés ci-dessus, à la seule volonté du vendeur, le contrat sera résilié de plein droit et le matériel restitué au vendeur après mise en demeure, sous peine d'une astreinte non comminatoire de 1 % hors taxe de la valeur du matériel par mois de retard, décompté par jour.

Indépendamment de la disposition précitée, le retour du matériel au vendeur sera éventuellement réclamé par simple ordonnance de référé rendue par M. le Président du Tribunal, les dommages et intérêts pour le préjudice subi par le vendeur, restant dus dans tous les cas.

4. Jusqu'au paiement intégral et définitif du prix convenu, le vendeur se réserve son privilège légal. L'acheteur s'engage à déclarer sous huitaine au vendeur, tout accident grave entraînant une importante dépréciation de la valeur du matériel.

Jusqu'à complet paiement, l'acheteur s'engage à assurer le matériel contre le vol, l'incendie et les accidents causés aux tiers, sans limitation de montant. Il devra justifier à toute réquisition du vendeur de l'existence de ces assurances par la production des polices et la présentation des quittances échues prouvant le paiement régulier des primes.

L'acheteur subroge, dès à présent, le vendeur dans tous ses droits et actions contre la compagnie assureur, lui cède également, délègue et transporte jusqu'à due concurrence, toutes indemnités qui pourraient être allouées dans ce cas, et lui donne tous pouvoirs pour les significations nécessaires, restant entendu que l'acheteur demeure seul responsable vis-à-vis du vendeur de l'exécution du contrat, cette subrogation ne faisant pas novation.

5. Les frais, droits et taxes de la commande doivent être, ainsi que tous les frais et honoraires à exposer subséquentement, à la charge de l'acheteur qui s'y oblige.
6. **MATÉRIELS SUJETS A GAGE OU NANTISSEMENT.** — Conformément au décret n° 53-968 du 30 septembre mil neuf cent cinquante-trois modifié par le décret n° 55-655 du 20 mai mil neuf cent cinquante-cinq, le matériel demeurera le gage du vendeur jusqu'à parfaite libération de l'acheteur.

En particulier, l'acheteur s'engage à faire immatriculer le tracteur sans délai et à être le gardien responsable du matériel jusqu'à complet paiement du prix d'achat.

L'acheteur s'oblige personnellement à l'égard du vendeur à ne pas disposer par quelque moyen que ce soit ni en pleine propriété, ni par constitution de gage ou nantissement au profit d'un autre créancier, du matériel acheté avant paiement intégral du prix.

L'inobservation de ces prescriptions entraîne l'application automatique des dispositions prévues à l'article 3 des présentes conditions particulières relatives aux ventes à paiement différé.

En vertu de l'article 3 du décret n° 53-968 du 30 septembre mil neuf cent cinquante-trois, la réalisation du gage se fera conformément aux dispositions de l'article 93 du Code de Commerce.

Le vendeur inscrira son droit conformément aux dispositions de l'article 2 du décret susvisé (modifié par le décret n° 55-655 du 20 mai mil neuf cent cinquante-cinq).

Ce n'est que lorsque l'acheteur se sera intégralement libéré des sommes dues par lui en principal, intérêts et frais, que le vendeur, après réception d'une lettre recommandée de l'acheteur, procédera à la radiation du gage ou du nantissement portant sur ce matériel.

7. Une copie de la présente commande sera conservée par l'acheteur qui la reconnaît et en accepte toutes les clauses.
8. Pour l'exécution de cette commande et de ses suites, il est fait élection de domicile, pour le vendeur dans ses bureaux, pour l'acheteur à son domicile, indiqués au recto, l'un et l'autre déclarant expressément faire attribution de juridiction aux Tribunaux compétents de la ville du vendeur.

ESTIMATIONS : DÜ AU : CONCESSION DD 035

ANALYSE OCCASION (Achats, Remises en état, Ventes, Stocks, RESULTATS)

DESIGNATION	VENTES NEUFS	REPRISES		STOCK AU	DISPONIBLE	STOCK OBJECTIF	VENTES		PRIX MOYEN UNITAIRE	BILAN		OCCASION
		%	Nbre				Nbre	% s/ neuf		REPRISES	VENTES : STOCK	
TRACTEURS												
PRESSES												
MOISSONNEUSES - BATTEUSES												
PETITES MACHINES (1)												
LEASING												
TOTAUX ESTIMES (1) % des Ven- tes Tr. MB. Pres												
1 - T.V.A. & OCCASIONS (% sur Marge Brute) : % : xxxxxxxx 2 - COMMISSIONS SOUS-AGENTS S/VENTES OCCASIONS (S/ Ventes Brutes) : % : xxxxxxxx 3 - REMISE EN ETAT PIECES } s/ Ventes Brutes Machines : % : xxxxxxxx 4 - REMISE EN ETAT MAIN-D'OEUVRE } : % : xxxxxxxx SOUS TOTAUX) 5 - AUTRES FRAIS ET CHARGES S/ OCCASIONS : % : xxxxxxxx - REMUNERATIONS VENDEURS S/ VENTES EFFECTUEES : % : xxxxxxxx - FRAIS DIVERS S/ OCCASIONS : % : xxxxxxxx - S.A.V. S/ OCCASIONS : % : xxxxxxxx - DEPRECIATIONS S/ STOCKS : % : xxxxxxxx RESULTATS NETS OCCASIONS & ESTIMATIONS STOCK)												

COMPTÉ D'EXPLOITATION DE L'ATELIER POUR LA PERIODE du

ou

1 - ANALYSE DES COUT, PRODUIT ET MARGE PAR HEURE DIRECTE

	Analyse des Heures		Code	COUTS	VENTES	MARGE	
	Nbre Heures	%				Montant	%
TRAVAUX CLIENTS							
REMISE EN ETAT OCCASION							
MONTAGE							
MANUTENTION							
LIVRAISON							
MISE en ROUTE & VISITES OBLIGAT.							
DEMONSTRATION							
I H							
AUTRES							
OCCASION							
DIVERS							
Sous TOTAUX M. ŒUVRE DIR.			A 2				
FACTURATION HEURES D'UTILISATION MACHINES OUTILS			5				
CARBURANT, LUBRIFIANTS, FOURNITURES, etc...			6				
TRAVAUX EXTERIEURS, DEPLACEMENTS et DIVERS			7				
TOTAUX "DIRECT "			A				
CHEF ATELIER ET CONTREMAITRES			40				
BUREAU ATELIER			41				
AUTRES IMPRODUCTIFS			41 bis				
TRAVAUX REFATS			42				
ENTRETIEN ATELIER			43				
CONGES PAYES			44				
JOURS FERIES			45				
HEURES NON AFFECTEES			46				
H. SUPPLEMENTAIRES INDIRECTES			46 bis				
TOTAUX "INDIRECT "			B				
TOTAUX "DIRECTE & INDIRECTE"		100 %	B 1				
LOYER ET CHARGES LOCATIVES			10				
AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS			11				
PETIT OUTILLAGE ET ENTRETIEN			12				
ELECTRICITE, EAU, GAZ ET COMBUSTIBLE			13				
TELEPHONE - TELEX			14				
DIVERS			15				
CHARGES SOCIALES et ŒUVRES SOCIALES			16				
VENTES DE DECHETS ET REUPERATION			18 ()				
PUBLICITE			20				
FOURNITURES DE BUREAU			21				
AFFRANCHISSEMENTS			22				
PRORATA (Quote Part. Frais Généraux communs)			23				
TOTAL FRAIS GENERAUX			C				
CUMUL COUTS, VENTES et RESULTAT NET			D/E				

DESIGNATION		%	MONTANT TOTAL	Nombre d'Heures Directes (ligne A 2)	MONTANT HORAIRE
1	SALAIRE BRUT MOYEN HORAIRE (Report moyenne du Tableau III)	A 2			
	COUT BRUT TOTAL DES HEURES DIRECTES	B			
	COUT BRUT TOTAL DES HEURES INDIRECTES				
2	COUT BRUT DE L'HEURE DIRECTE				
3	UTILISATION MACHINES OUTILS PAR HEURE DIRECTE	5			()
4	BENEFICE BRUT FOURNITURES PAR HEURE DIRECTE	6			()
5	BENEFICE BRUT TRAVAUX EXTER. ET DIVERS PAR HEURE DIRECTE	7			()
6	FRAIS GENERAUX PAR HEURE DIRECTE	C			
7	PRIX DE REVIENT DE L'HEURE DIRECTE (2.3 + 5 + 6)				
8	PRIX MOYEN DE VENTE DE L'HEURE DIRECTE	A 2			
9	BENEFICE NET PAR HEURE DIRECTE	D/E			
	NORMALE				
10	PRIX DE VENTE CLIENT DE L'HEURE SUPPLEMENTAIRE				
11	PRIX DE VENTE DE L'HEURE "CESSION INTERNE "				

2 - ANALYSE DE L'UTILISATION DES HEURES SUPPLEMENTAIRES (*)

DESIGNATION	Heures supplément. de la Période	TRAVAUX EN COURS		Total Heures Supplem.	REPARTITION	
		H. Supplem. & l'ouverture	H. Supplem. & la clôture		H. SUPPL. RECUPEREES	H. SUPPL. NON RECUPEREES
1	CLIENTS					
2	REMISE ETAT OCCASION					
3	MONTAGE					
4	MANUTENTION					
5	LIVRAISON					
6	MISE en ROUTE & VISITES OBLIG.					
7	DEMONSTRATION					
8	GARANTIE I H					
9	GARANTIE AUTRE					
10	GARANTIE OCCASION					
11	DIVERS					
21	H. SUPPLEMENTAIRES INDIRECTES					
TOTAUX				100 %	%	%
%						%

(*) HEURES SUPPLEMENTAIRES COMPRISES DANS LES TOTAUX CI-CONTRES A 2 et B 1

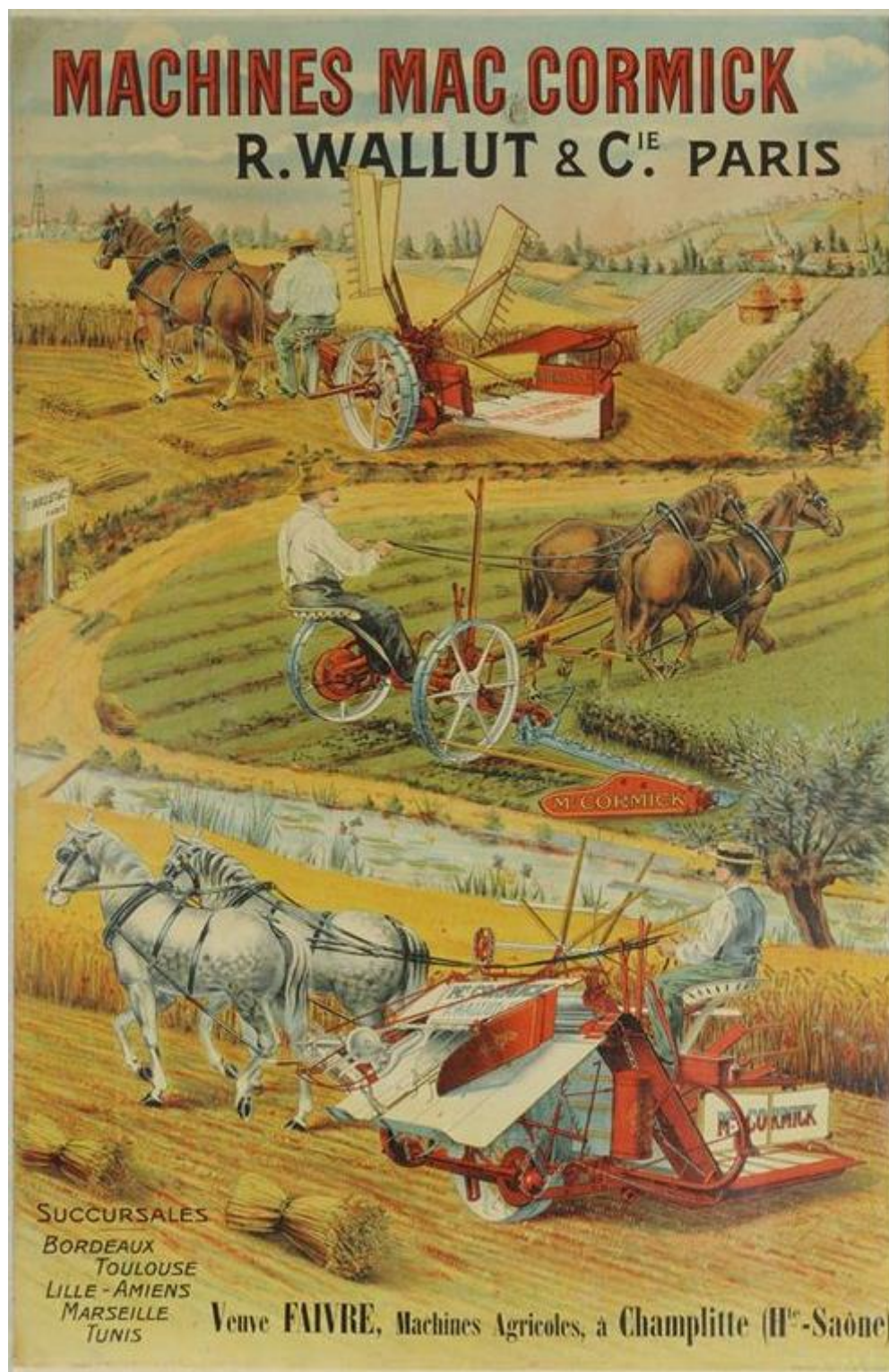


Illustration : publicité pour le premier importateur français d'IH.

COMPLÉMENTS

1. La situation économique de l'entreprise et du secteur en France en 1983.

Rubrique	Nombre	Variation sur un an
Tracteurs vendus en France	52856	-0,40%
Moissonneuses-batteuses	3559	-15,00%
Presses-ramasseuses à balles rectangulaires	4538	-22,00%
Presses-ramasseuses à balles rondes	9553	+ 30,00%
Chiffre d'Affaires	2 179 430 691 F	+ 12,83%
Proportion ventes France IH, dont tracteurs et moissonneuses-batteuses	61,40 % 13,00 % 12,00 %	3 ^e place sur le marché
Proportion ventes export dont tracteurs moissonneuses-batteuses et Axial Flows	38,60% 2400 416 358	+ 18,00%
Résultat financier*	- 434 826 475 F	-

Source : "Bilan 83", *IH Magazine*, n° 4, mai 1984, p. 3.

EXPLICATION DU RÉSULTAT FINANCIER

* Le niveau des ventes a été insuffisant pour absorber :

- a) les coûts occasionnés par les campagnes de vente (pour maintien de la pénétration du marché) ;
- b) la charge excessive des frais fixes (résultant d'une utilisation insuffisante de la capacité de production des usines) ;
- c) la progression des frais généraux (provisions pour créances douteuses en représente la quasi-totalité !) ;
- d) les frais financiers très élevés (endettement important de la société IHF) ;
- e) les coûts exceptionnels (par la vente de la division Génie civil à la société Dresser) ;
- f) la provision pour le programme de réduction des effectifs (ainsi André Marco et nombre de ses collègues ont bénéficié d'un départ avantageux en pré-retraite de 55 à 65 ans, selon la loi de 1982).

2. Éditorial du Président-directeur général d'IHF au début de 1985.

Le 26 novembre 1984, la Société TENNECO a donc signé un accord avec INTERNATIONAL HARVESTER, en vue du rachat des actifs de la Division machinisme agricole de notre Compagnie, en Amérique du Nord et en Grande-Bretagne.

Cet accord prévoit que cette activité machinisme agricole sera confiée à la filiale de TENNECO, la Société J. I. Case, qui fabrique déjà ce type de matériel, ainsi que du matériel de génie civil.

En ce qui concerne l'Europe continentale, la reprise des filiales française, allemande et danoise d'IH est envisagée, à condition toutefois que des études précises – actuellement en cours – soient menées à bien, et aussi que des dispositions satisfaisantes soient prises avec les partenaires financiers et les pouvoirs publics de chaque pays.

Cet accord n'est pas le fait du hasard, mais correspond à une nécessité impérieuse pour IH. En effet, la Compagnie, après avoir achevé sa restructuration financière fin 1983, devait absolument retrouver son équilibre. Or, si 1984 a été une année satisfaisante dans le secteur des camions, cela n'a pas du tout été le cas pour ce qui est du machinisme agricole aux Etats-Unis : les prévisions pour 1985 ne sont pas plus optimistes.

IH devait donc prendre des décisions urgentes pour rétablir sa rentabilité, en se limitant à sa seule activité rentable : le poids lourd. Zt IH France, me direz-vous ? Des pourparlers sont en cours actuellement ; nous ne pouvons pas préjuger de leurs résultats, mais nous devons rester confiants en l'avenir.

Dans l'immédiat, nous devons continuer nos efforts, pour assurer la vente et la production de nos produits, en termes de qualité, de délais et de moindre coût, et ainsi donner de notre Société la meilleure image possible.

En tout cas, des décisions seront prises dans les prochaines semaines, je vous en informerai, dès que j'en connaîtrai moi-même les orientations : je m'y engage personnellement.

A. Perrey

"Editorial", *IH Magazine*,²² n° 7, janvier 1985, p. 1

Informations sur l'auteur

André Perrey est né le 4 mai 1932. Il est diplômé en économie et finance. Il était directeur commercial Berliet en 1977, avant d'intégrer IH France (*Travaux*, 1977, n° 503-510, p. 53). Ayant négocié la reprise de la firme par Tenneco, il fut chargé par celle-ci de chapeauter les opérations de restructuration Case-IH et Poclain-Case en 1987 (*Revue générale des routes et des aérodrômes*, n° 643-647, 1987, p.72). LM

²²Ce journal interne a existé de 1983 à 1985. Nous avons consulté la collection de la BNF. Avant il y avait *IH Horizon* qui a duré de 1951 à 1966. Ce titre est conservé à la bibliothèque municipale de Douai. Après il y a eu *L'Enjeu, journal d'information Case-IH-Poclain*, qui a paru de 1987 à 1992. Consultable aussi à la BNF. Enfin, de 1960 à 1970, Philippe de Richemont a décrit les activités de IH France (cote : 4-JO-16374).

3. Les principaux tracteurs historiques d'IH et de CASE.

Période de vente	Nom (et production totale)	Puissance en chevaux vapeur (<i>horse power</i>)
1909-1917	IH MOGUL 8-16 (14065)	20/25 HP
1914-1922	IH TITAN 10-20 (78000)	20 HP
1918-1922	CASE 10-18 (100000)	18 HP
1923-1939	McCORMICK-DEERING CUB (215000)	20 HP
1949-1957	IHF FARMALL Cub (6750)	9,25 HP

Source : Ampillac et Salvat (1993) *Tracteurs agricoles en France, 1910-1960*.

4. Les tracteurs vendus par IH France durant son existence.

Année de sortie du modèle	Dénomination (et production totale)	Puissance en chevaux DIN
1965	523 et 624	52 et 61 DIN
1966	323, 353 et 423	26, 35 et 42 DIN
1969-1971	724 et 824	67 et 75 DIN
1971-1972	946, 1046 et 1246	85, 100 et 120 DIN
1974	554, 644 et 744	54, 60 et 67 DIN
1975	533, 633 et 733	36, 45 et 52 DIN
1977	955 et 1055	90 et 100 DIN
1978	645, 745 et 845	60, 70 et 80 DIN
1980-1981	733, 743 et 745 S	60, 67 et 72 DIN
1982	856, 956 et 1056	85, 95 et 105 DIN
1987	833 (sous CASE)	67 DIN

Sources : notre bibliographie infra.

5. Les parts de marché des grandes marques de tracteurs en France (1991-99).

MARQUES	1991		1992		1999	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Renault Agriculture.	4844	16,4	6369	16,7	6699	16,2
Case International Harvester. ...	4496	15,3	4355	11,5	4466	10,8
Fiat Geotech.	3852	13,1	2295	6	-	-
Massey Ferguson.	3814	13	4306	11,3	4796	11,6
John Deere.	3262	11,1	5746	15,1	6120	14,8
New Holland.	1605	5,5	3361	8,8	7360	17,8
Deutz.	1575	5,3	1388	3,7	1861	4,5
Fendt.	1104	3,7	1984	5,2	1819	4,4
Same.	952	3,2	1335	3,5	1737	4,2
Valmet.	-	-	1342	3,5	1695	4,1
Ford.	-	-	1157	3,1	-	-
Landini.	-	-	1032	2,7	992	2,4
Autres marques.	3951	13,4	3367	8,9	3804	9,2
TOTAL.	29455	100,00%	38037	100,00%	41349	100,00%

Source : SYGMA, repris in *Quid 2000*, p. 1525 et *Quid 2003*, p. 1693.

6. Les parts de marché des marques actuelles de tracteurs standards en France.

MARQUES	2016		2017		2018	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
John Deere.	4400	17,6	3851	17,2	4288	20,3
New Holland.	4125	16,5	3269	14,6	3633	17,2
Fendt.	2900	11,6	2709	12,1	2619	12,4
Claas.	3075	12,3	2463	11	2429	11,5
Massey Ferguson.	2450	9,8	2642	11,8	2091	9,9
Case International Harvester. ...	2000	8	1613	7,2	1838	8,7
Valtra.	1650	6,6	1343	6	1584	7,5
Kubota.	1850	7,4	1836	8,2	866	4,1
Deutz-Fahr.	1300	5,2	1030	4,6	845	4
McCormick.	300	1,2	425	1,9	190	0,9
Same.	600	2,4	694	3,1	127	0,6
Landini.	350	1,4	515	2,3	106	0,5
Autres marques.	-	-	-	-	507	2,4
TOTAL.	25000	100,00%	22390	100,00%	21123	100,00%

Source : AXEMA et Terre-net. Notre estimation pour l'année 2016.

7. Les logos des deux marques actuelles issues d'IH France.

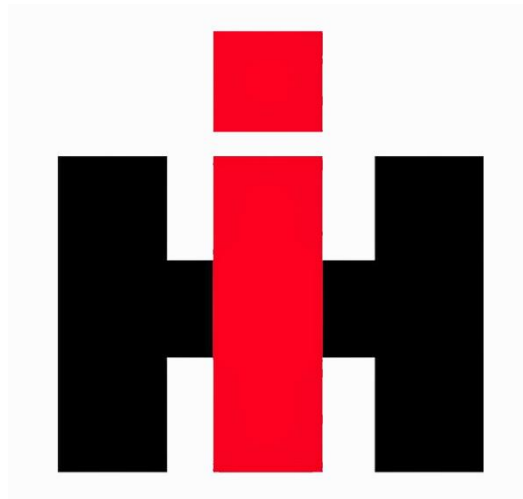


Source : incolors.club/collectionfdwn-farmall-logo.htm



Source : www.machineriesforest.com

8. Logo historique créé en 1946 par Raymond Loewy (voir p. 120).



9. Les parts de marché des marques de tracteurs en France (1991-1999).

MARQUES	1991		1992		1999	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Renault Agriculture.	4844	16,4	6369	16,7	6699	16,2
Case International Harvester. ...	4496	15,3	4355	11,5	4466	10,8
Fiat Geotech.	3852	13,1	2295	6	-	-
Massey Ferguson.	3814	13	4306	11,3	4796	11,6
John Deere.	3262	11,1	5746	15,1	6120	14,8
New Holland.	1605	5,5	3361	8,8	7360	17,8
Deutz.	1575	5,3	1388	3,7	1861	4,5
Fendt.	1104	3,7	1984	5,2	1819	4,4
Same.	952	3,2	1335	3,5	1737	4,2
Valmet.	-	-	1342	3,5	1695	4,1
Ford.	-	-	1157	3,1	-	-
Landini.	-	-	1032	2,7	992	2,4
Autres marques.	3951	13,4	3367	8,9	3804	9,2
TOTAL.	29455	100,00%	38037	100,00%	41349	100,00%

Source : SYGMA, repris in *Quid 2000*, p. 1525 et *Quid 2003*, p. 1693.

10. Les parts de marché des marques actuelles de tracteurs standards en France.

MARQUES	2016		2017		2018	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
John Deere.	4400	17,6	3851	17,2	4288	20,3
New Holland.	4125	16,5	3269	14,6	3633	17,2
Fendt.	2900	11,6	2709	12,1	2619	12,4
Claas.	3075	12,3	2463	11	2429	11,5
Massey Ferguson.	2450	9,8	2642	11,8	2091	9,9
Case International Harvester. ...	2000	8	1613	7,2	1838	8,7
Valtra.	1650	6,6	1343	6	1584	7,5
Kubota.	1850	7,4	1836	8,2	866	4,1
Deutz-Fahr.	1300	5,2	1030	4,6	845	4
McCormick.	300	1,2	425	1,9	190	0,9
Same.	600	2,4	694	3,1	127	0,6
Landini.	350	1,4	515	2,3	106	0,5
Autres marques.	-	-	-	-	507	2,4
TOTAL.	25000	100,00%	22390	100,00%	21123	100,00%

Source : AXEMA et Terre-net. Notre estimation pour l'année 2016.

11. Le temps nécessaire pour exploiter un hectare de terre agricole en France.

Type de travail	En 1860	En 1980
Labourage.	13 h 42 minutes Charrue monosoc tirée à 2 chevaux	1 h 14 minutes Charrue quadrisoc tirée par un petit tracteur
Hersage simple.	2 h 48 minutes Disques tirés par 4 chevaux	40 minutes 4 Disques tirés par un tracteur
Hersage amélioré.	1 h 8 minutes 5 Dents tirées par 4 chevaux	23 minutes 6 Dents tirées par un tracteur
Semences.	1 h 22 minutes Semoir tiré par 2 chevaux	16 minutes Grand semoir tiré par tracteur
Couverture des graines.	1 h 8 minutes 4 couvroirs tirés par 4 chevaux	16 minutes Semoir-couvreiro tiré par tracteur
Moissonnage.	2 h 1 minute Moissonneuse simple tirée par 2 chevaux	39 minutes 1 moissonneuse-batteuse et un tracteur tirant une remorque
Ramassage.	16 h Ramassage à la main par 2 agriculteurs et 2 chevaux tirant une remorque	
Battage.	15 h 1 batteuse à vapeur et 7 agriculteurs	
Total.	53 h 9 minutes, soit 2 jours 5 h et 9 minutes	3 h 28 minutes, soit une demi-journée
Indice.	100	6,52

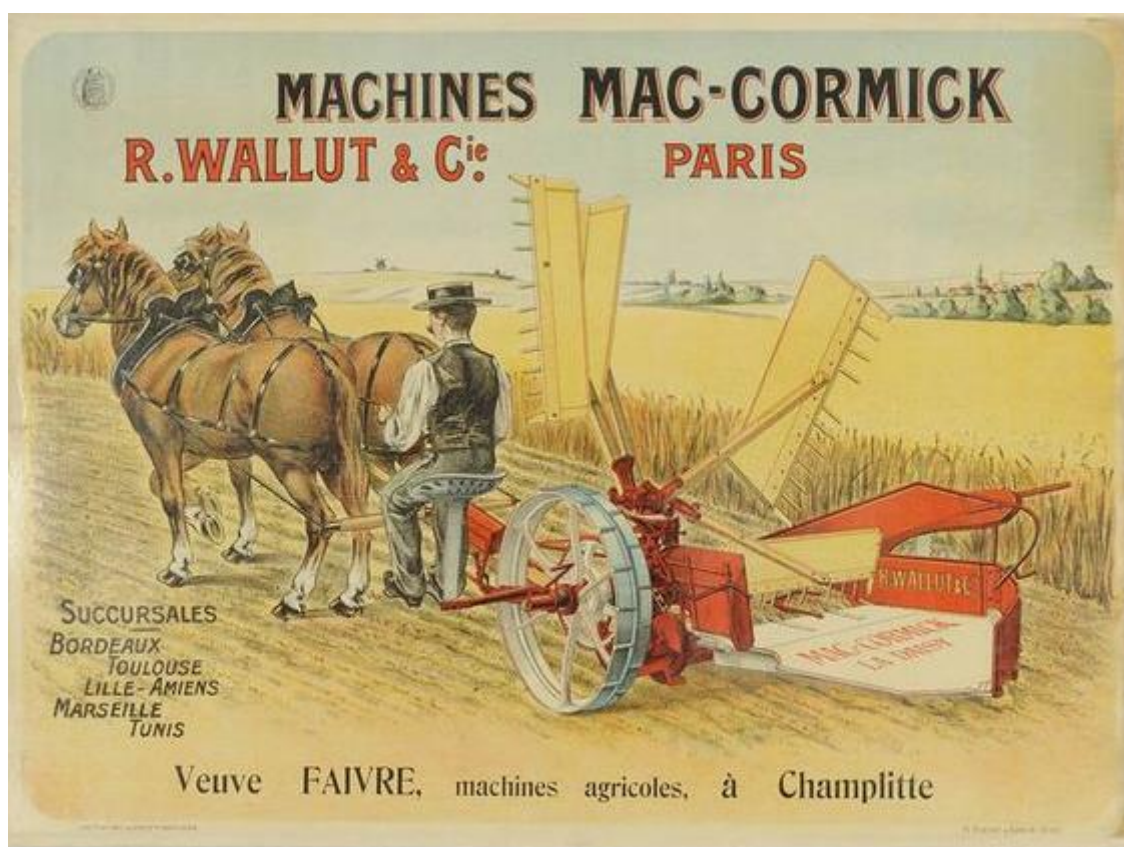
Source : d'après l'encyclopédie *Tout l'Univers*, Paris, Hachette, 1982, volume 9, p. 1965 (article "agriculture et technologie", p. 1964-1968). N.B. : le temps de labourage pourrait être ramené à 40 minutes en utilisant un tracteur lourd tirant une charrue polysoc (8 socs). Le total serait alors ramené à 2 heures et 54 minutes. L'indice serait donc réduit à 5,60.



12. Évolution quantitative du parc de tracteurs en France (1900-2013).

Année	Nombre de tracteurs	Nombre d'exploitations	Nombre de tracteurs par exploitation
1900.....	200	5000000	4×10^{-5}
1920.....	2600	3000000	$8,7 \times 10^{-4}$
1938.....	35000	3300000	0,01
1940.....	38000	3200000	0,01
1948.....	107000	2700000	0,04
1950.....	137000	2500000	0,05
1952.....	177000	2400000	0,07
1956.....	396000	2300000	0,17
1960.....	680000	2000000	0,34
1970.....	1230000	1550000	0,79
1988.....	1500000	1300000	1,15
1990.....	1450000	1250000	1,16
1995.....	1350000	800000	1,69
1998.....	1300000	680000	1,91
2013.....	1060000	451600	2,35

Sources : INSEE, *Annuaire Rétrospectif* 1966, p. 323 ; Jean Renaud (2003), p. 4. ; et site Entraid'.



13. L'analyse de la situation de l'Usine de Saint-Dizier en 1983²³

A l'origine, la vocation de l'usine de Saint-Dizier, créée en 1950, était de fabriquer entièrement des tracteurs agricoles. La fonderie et la forge, intégrées, réalisaient l'une les pièces fonte, l'autre les pièces acier tant pour les moteurs que pour les transmissions. Les éléments de carrosserie étaient également emboutis et soudés sur place.

En 1965, dans le cadre du Marché Commun, International Harvester a procédé à la spécialisation des deux usines de Saint-Dizier en France et de Neuss en Allemagne Fédérale. Depuis cette date, Saint-Dizier produit toutes les transmissions des tracteurs de la gamme Marché Commun, assemblés tant à Neuss qu'à Saint-Dizier. L'usine IH de Neuss fournit les moteurs nécessaires à la ligne de montage de tracteurs de Saint-Dizier qui produit en moyenne 10 000 tracteurs par an.

Cette coopération exemplaire à l'intérieur du Marché Commun est quotidienne. Les transmissions partant chaque jour de Saint-Dizier croisent sur la route les moteurs venant de Neuss.

Toutes les transmissions produites à Saint-Dizier ne sont pas destinées à l'agriculture, en effet un nombre important d'entre-elles est expédiée pour l'assemblage des chariots élévateurs Manitou et des grues automotrices semi-portées.

Carte d'identité

L'usine de Saint-Dizier se divise en 3 centres de profits :

- La fonderie de fonte grise.
- L'usinage des pièces de fonte et d'acier.
- L'assemblage des transmissions et des tracteurs.

Surface totale : 27 hectares.

Surface couverte : 73 781 m²

Moyens de production : Parc de 902 machines-outils ; Chantiers automatiques de moulage et four électrique de maintien en température en fonderie ; 3 lignes d'assemblage pour les transmissions, une ligne d'assemblage de tracteurs réaménagée récemment.

Capacité de production : 35 000 tonnes de bonnes pièces de fonte grise par an ; 40 000 transmissions par an ; 13 000 tracteurs par an en une équipe.

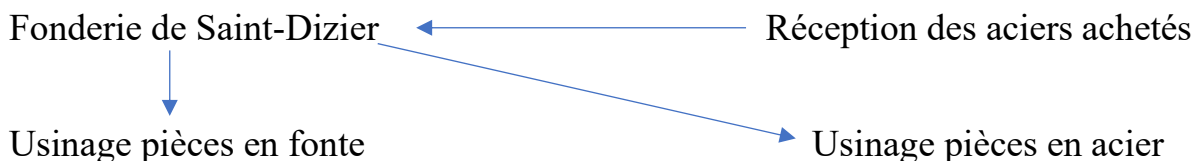
Marchés : production en 1983. 9 513 tracteurs dont 35% à l'export ; 21 946 transmissions dont 65 à l'export ; A ce jour, Saint-Dizier a fabriqué plus de 340 000 tracteurs.

Consommation d'énergie : Electricité : 24,2 millions de Kw/h (réduction consommation 15% en 4 ans) ; Gaz : 33 millions Kw/h.

²³ Source : « Saint-Dizier, carrefour d'échanges », *IH Magazine*, n° 1, décembre 1983, p. 5. (Cote de la BNF : Fol. JO.26238).

Consommation d'eau industrielle pompée directement dans la Marne : 660 000 m³/an.
Effectif : 1 958 employés et cadres.

FONCTIONNEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT DE SAINT-DIZIER



Expédition des transmissions —→ Assemblage des transmissions

à l'usine de Neuss

Assemblage des tracteurs ← Réception des moteurs

de l'usine de Neuss et des autres pièces composantes

Marché national et export

Interview de Pierre Boury, directeur-général adjoint depuis le 14 novembre 1983 (le P. D.-G. : André Perrey, nommé le même jour ; le Vice-Président Europe était David T. Shelby qui signe l'éditorial).

« Comme en 1982, les pertes opérationnelles s'élèvent à plus de 300 millions. Ces pertes sont engendrées par des problèmes fondamentaux rencontrés plus particulièrement dans les usines de Croix et d'Angers.

Regardons plus en détail les 3 principales préoccupations d'IH France aujourd'hui : un volume trop faible, des frais de structure trop lourds et un endettement qui entraîne rapidement l'asphyxie.

a) Le problème de volume peut prendre plusieurs aspects. A Angers, par exemple, nous avons un produit remarquable. Il faut trouver de nouveaux débouchés, pour augmenter les ventes, en particulier à l'exportation. Des études en cours devraient déboucher sur l'apport à Angers d'un volume important en provenance des USA. D'autres possibilités sont également à l'étude. A Croix, par contre, le problème de volume est lié à un vieillissement des produits et la solution là devra passer par la reconversion.

b) Les frais de structure, à l'heure actuelle, sont inadaptés aux volumes. Une double action est ici nécessaire. Tout d'abord ramener ces frais à un niveau compatible avec des prévisions réalistes d'activité et ensuite assurer cette activité. Nous nous y employons.

c) L'endettement d'IH France est le 3^e fléau à combattre. En effet, les frais financiers par rapport au chiffre d'affaires sont beaucoup trop importants. Seule, une recapitalisation de la Société permettra de retrouver une situation financière saine après la dégradation importante entraînée par les pertes successives. Enfin, j'aimerais parler un peu plus de l'usine de Croix qui présente à la fois un problème de volume dû à une difficulté de vente de produits qui vieillissent et un problème de lourdeur de structure non adaptée à ses activités présentes. Pour sortir de sa situation difficile, IH France ne

pouvait pas se permettre de laisser la situation se dégrader sans rien faire. — Pour pallier la déficience quasi-générale des crédits dans le milieu agricole, le Service Commercial d'IH France a lancé le 1er mai 1982 la campagne « crédit 85 ». — Il s'agissait de proposer à tous les agriculteurs le choix entre plusieurs formules de crédit remboursable à partir de 1985, au même taux que celui du Crédit Agricole. — Voilà le parfait exemple d'une adaptation aux besoins du marché. Les résultats n'ont pas été longs à suivre, plus spécialement auprès des petits exploitants séduits par le principe et bénéficiant de moins de possibilités que d'autres. — En 2 mois, 55% des ventes annuelles ont été effectuées surtout sur les tracteurs de basse puissance. La production s'est mise au diapason et le réseau de concessionnaires a parfaitement joué le jeu. La réussite est donc collective. — IH France est déterminée à être la meilleure sur tous les produits qu'elle fabriquera. Croix doit devenir rentable. Elle pourra ainsi soutenir la production Axial-Flow d'Angers et tracteurs de Saint-Dizier en leur fournissant des composants. — Sans optimisme déplacé, on peut considérer que ces problèmes appartiennent au passé. En effet, les solutions sont en cours de réalisation pour 1984, et 1985 pourrait être marquée par un retour au profit vers la fin de l'année.

La Liquidité.

Malheureusement, l'autre difficulté d'IH France est sa capacité à générer des liquidités. Le problème a été particulièrement aigu aux 2e et 3e trimestres 1983. — Grâce à l'aide de la maison-mère, la compréhension de beaucoup de ses fournisseurs, l'excellente campagne de vente « crédit 85 », le soutien des banquiers et du Trésor et l'excellent travail de l'équipe en place, cette crise a pu être surmontée. La situation de fin d'année est moins préoccupante puisqu'elle bénéficie d'un volume de ventes plus important et de factures de fournisseurs moins élevées. — Un prêt de 100 millions qui vient d'être mis en place par la maison-mère, nos banquiers et le Trésor devrait nous permettre de passer avec sérénité le cap toujours difficile du début d'année. Ce prêt démontre également la confiance des trois parties dans le futur d'IH France. — Toutes les solutions exposées concourent à un même but qui est l'assainissement de la base industrielle et financière d'IH France. Beaucoup a déjà été fait dans un passé récent même si apparemment la situation n'est pas encore encourageante. — Avec ou sans partenaire dans le futur, je pense donc qu'IH France est capable d'occuper la place de plaque tournante qui lui est assignée dans la stratégie européenne de demain.

(P. 3 suite) Le marché 83 a été ainsi artificiellement soutenu et a permis à IH France, dans un marché très concurrentiel, d'établir en fin d'exercice (1er novembre/ 30 octobre) un chiffre d'affaires de 2 milliards 140 millions (de francs) dont 755 millions à l'exportation ; ce qui le place au 116e rang des entreprises françaises.

« Bilan 83 », IH Magazine, n° 4, mai 1984, p. 3 :

Machines vendues : 52 856 tracteurs (- 0,4%) ; 3 559 moissonneuses-batteuses (- 15%) ; 4 538 presses ramasseuses à balles rectangulaires (- 22%) ; 9 553 presses ramasseuses à balles rondes (+ 30%).

Activité commerciale : Chiffre d'affaires = 2,179,430,691 F (+ 12,83%) ;

Ventes en France : 61,4% dont tracteurs : 13% d'immatriculations (3e place sur le marché national) ;
dont moissonneuses : 12% du marché

Ventes à l'export : 38,6% (+ 18%) dont tracteurs : 2 400

Moissonneuses : 416

Axial Flow : 358.

DÉCALCOMANIES



n° 1025904 R1
(68 mm × 75 mm)

Les décalcomanies que fournit sur commande le SERVICE DES PIÈCES DE RECHANGE IH entrent certainement dans le cadre de cette notice.

En effet, plusieurs de ces décalcomanies peuvent servir non seulement à renouveler l'aspect des machines, mais être **utilisées aussi, après un léger découpage**, pour des inscriptions publicitaires sur les supports que votre clientèle a journellement sous les yeux : camionnettes de livraison ou d'après vente, vitrines, murs, etc...

Sans doute, nous avez-vous devancé dans notre idée, mais ce rappel ne sera pas inutile s'il vous engage à commander les décalcomanies représentées par nos gravures, au MAGASIN GÉNÉRAL DE PIÈCES DE RECHANGE McCORMICK au tarif duquel elles figurent d'ailleurs régulièrement.



n° 1025903 R1
(113 mm × 101 mm)



n° 1025902 R2 (19 cm × 3 cm)

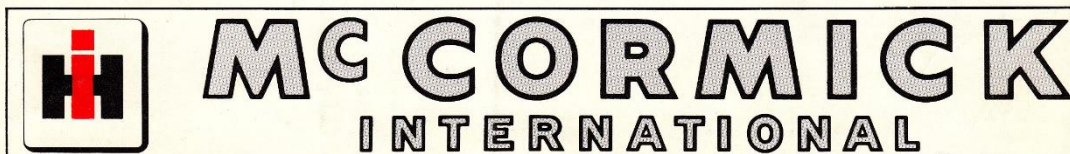


n° 1025901 R2 (37 cm × 6 cm)



n° 1025255 R2 (61 cm × 10 cm)

n° 1025900 R2 (49 cm × 5,5 cm)



CHRONOLOGIE

Année	Les Firmes IH et IHF	Principaux livres sur la gestion des entreprises
1902	Création de l' <i>International Harvester Company</i> , par fusion de six entreprises antérieures : - McCormick et Deering, - et quatre autres plus petites sociétés : - Champion Reaper, - Marsh Harvester, - Milwaukee Harvester, - et Piano Harvester.	Taylor, Frederick (1900) <i>Shop management</i> (Gestion de l'atelier mécanique), traduit en français dès 1907. Porte, Marcel (1901) <i>Entrepreneurs et profits industriels</i> , thèse en droit à Grenoble, Paris, A. Rousseau, 227 p. Ringelmann, Max (1901) <i>Le matériel agricole à l'Exposition de 1900</i> , Paris.
1905	Fondation de la CIMA (Compagnie Industrielle de Matériel Agricole) en remplacement de la société Wallut et Faul, constructeurs français.	Bruere, Henry (1904) <i>An investigation of trade and industrial schools</i> , Chicago, IH. Weber, Max (1905) <i>L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme</i> (en allemand).
1908	Achat de l'usine de Neuss (Allemagne). Henry Ford lance la Ford T et invente le montage à la chaîne.	Taylor, Frederick (1908) <i>L'art de couper les métaux</i> , Paris, Dunod et Pinat (traduction par C. Codron).
1909	Installation de l'Usine de Croix (Nord).	Simonnet, Jules (1910) <i>Étude sur l'organisation rationnelle des usines</i> , Dunod.
1920	Capital de la CIMA : 60 millions de Fr.	Fayol, Henri (1916) <i>Administration industrielle et générale</i> , Paris, Dunod.
1934	Fusion de la CIMA et de Wallut.	Follett, Mary Parker (1932) <i>The Process of Control</i> , Conférence à Londres.
1938	Création de l'usine de Doncaster (Grande-Bretagne)	Barnard, Chester (1938) <i>The Functions of the Executive</i> , Cambridge, Harvard Univ. Press. Detoef, A. (1937) <i>O.L. Barenton</i> .
1942	L'usine de Neuss est détruite par les bombardements alliés. André Marco commence à travailler comme mécanicien sur McCormick.	Guizard, Léonce (1942) <i>La notion de bénéfice comptable et la théorie économique du profit</i> , Paris, Jouve et C ^{ie} , 156 p.
1946	Création du logo par Raymond Loewy qui représente un tracteur vu de face.	Drucker, Peter (1950) <i>The New Society</i> , New York, Harper.
1950	Premier tracteur <i>Farmall</i> à sortir de l'Usine de Saint-Dizier (Haute-Marne)	Loewy, R. (1953) <i>La laideur se vend mal</i> . Biet, B. (1956) <i>Les théories du profit</i> .
1960	La CIMA devient International Harvester France, filiale française de l'IHC. Siège social à Paris 19 ^e . Le réseau de	Mc Gregor, D. (1960) <i>The Human Side of Enterprise</i> , London, McGraw Hill (trad. française en 1976 chez Gauthier-Villars).

	concessionnaires commence à s'étoffer dans toute la France.	Ewert, U. (1960) <i>Conduite du personnel de vente</i> , Paris, Ed. d'Organisation.
1962	Modernisation des usines de Croix et de Saint-Dizier.	Aubert-Krier, Jane (1962) <i>Gestion de l'entreprise</i> , Paris, PUF, 2 volumes.
1965	Sortie de la première gamme de produits 100 % européens : gamme C.M. (Common Market).	Gélinier, Octave (1965) <i>Morale de l'entreprise et destin de la nation</i> , Paris, Plon. Ansoff, H. Igor (1965) <i>Corporate strategy</i> .
1967	A. Marco entre à la filiale de Bordeaux pour couvrir les concessionnaires du sud-ouest, puis à celle de Antananarivo. Parti de la mécanique, il a travaillé en service après-vente, puis en vente et enfin en management d'usine.	Lebraty, Jacques (1967) <i>Profit, décision et incertitude</i> , Paris, Cujas, 288 p. Ozanne, Robert (1968) <i>Wages in Practice and Theory : McCormick and International Harvester, 1860-1960</i> , Wisconsin Press
1973	La marque "McCormick" ne figure plus sur la calandre des nouveaux tracteurs. A. Marco mute à la filiale d'Abidjan pour couvrir l'Afrique de l'Ouest. La modernisation de la filiale française passe par de gros efforts en marketing et en formation des concessionnaires.	Crener, Maxime et Monteil, Bernard (1971) <i>Principes de management</i> , Montréal, Presses de l'Univ. du Québec. Kirzner, I. M. (1973) <i>Competition and Entrepreneurship</i> , Chicago, The University of Chicago Press (traduit en français en 2005 seulement chez Economica).
1974	Lancement de l'opération "Impact IH". Toutes les filiales françaises sont associées à cette opération pédagogique. La crise économique vient affaiblir la cible	Mintzberg, Henry (1973) <i>Le manager au quotidien</i> , Paris, Ed. d'Organisation. IHF (1974) <i>Guide gestion, division agricole</i> , Paris, ronéoté, 101 p.
1975	IHF devient le deuxième constructeur français derrière Massey Ferguson. A. Marco arrive à la filiale d'Athènes pour couvrir le Moyen-Orient.	Allaya, et alii (1978) <i>La concentration du machinisme agricole en France</i> , CEE. Chandler, A. (1977) <i>The Visible Hand</i> , Harvard University Press.
1980	Le 300 000 ^e tracteur sort de l'usine de Saint-Dizier, il est peint en bleu blanc rouge ! A. Marco part à la filiale de Miami (USA) pour couvrir l'Amérique centrale en SAV.	Lassègue, Pierre (1980) <i>Gestion de l'entreprise et comptabilité</i> , Paris, Dalloz. Wendell, Charles (1981) <i>150 Years of International Harvester</i> , Sarasota, Crestline. La nostalgie gagne les fondateurs.
1981	La crise économique atteint la firme. Sa part de marché (21 %) est attaquée par Fiat qui devient le nouveau leader.	Collectif (1981) <i>Organisation et gestion de la production</i> , Paris, Ed. Technique Ingénieur, 308 p.
1982	Installation de l'usine d'Angers pour monter les moissonneuses-batteuses. A. Marco est envoyé par le siège de Paris pour diriger cette usine.	Porter, Michael (1982) <i>Choix stratégiques et concurrence</i> , Paris, Economica (traduction de l'édition originale de 1980). Ce livre améliore la stratégie des firmes.
1983	IHF réduit son effectif de 5 000 à 3 000 salariés. A. Marco prend sa pré-retraite.	Mintzberg, Henry (1983) <i>Power in and around Organizations</i> , Prentice-Hall.

1984	Rachetée par la société pétrolière Tenneco, la branche agricole de l' <i>International Harvester</i> devient Case-IH. Case reprend les usines en France. Les économistes commencent à s'intéresser au cas de cette faillite.	Hofstede, G. (1984) <i>Culture's consequences</i> , London, Sage. Marsch, Barbara (1985) <i>A Corporate Tragedy : the Agony of International Harvester Company</i> , New York, Doubleday.
1999	Fiat Group rachète le groupe américain Case IH, et donne naissance à CNH (Case New Holland).	Porter, Michael (1998) <i>Competitive strategy</i> , 2 ^e édition avec une nouvelle préface, Free Press (l'édition originale est de 1980).
2001	La marque McCormick est vendue par le Fiat Group au groupe italien ARGO qui reprend l'usine de Saint-Dizier.	Kotler, Ph., Filiatrault, P., Turner, R. (2000) <i>Le management du marketing</i> , Montréal, Gaëtan Morin.
2011	Lors de la scission du groupe Fiat en Fiat Automobiles et Fiat Industrial. CNH devient une filiale de Fiat Industrial. Vente de l'usine de Saint-Dizier au groupe chinois YTO, leader du tracteur dans le pays. Une guerre des prix oppose Fiat et les chinois.	Ruffier, Jean (2006) <i>Faut-il avoir peur des usines chinoises ?</i> , Paris, L'Harmattan. Lassègue, Pierre (2012) <i>Lexique de comptabilité</i> , Paris, Dalloz, 7 ^e édition. Descombes, Christian (2012) <i>La nouvelle encyclopédie des tracteurs fabriqués en France</i> , Paris, ETAI.
2013	Fiat-CNH Global et Fiat Industrial fusionnent pour créer la holding <i>CNH Industrial</i> . La stratégie passe maintenant par une diversification et par une segmentation plus poussée de la gamme pour toucher les petits comme les gros agriculteurs.	Anxe et Gentil (2013) <i>Les tracteurs IH en Europe</i> , Paris, Histoire et Collections. Maillet, Thierry (2014) <i>Le marketing et son histoire</i> , Paris, Univers Poche. Marchesnay, Michel (2015) <i>Richard Cantillon, du berceau de l'économie au père de l'entrepreneuriat</i> , Caen, EMS.
2019	Les produits de <i>CNH Industrial</i> sont vendus sous les 12 marques suivantes : – Case – Case International Harvester – Fiat – Fiat OM – Fiat Allis – Fiat Hitachi – Fiat Kobelco – Link-Belt – New Holland – O & K – Steyr – Kobelco	Rosenberg, Chaim (2019) <i>The International Harvester Company</i> , Jefferson, McFarland, 139 p. Baroin, Daniel et Gateau, David (2019) <i>La révolution des organisations : vers de nouveaux modèles</i> , Paris, Pearson France.

Sources : Marco, L. (2019-2020) ; site de la FNAC ; sites de Dunod et Eyrolles.

ORIGINE DU LOGO IH

« Le designer industriel Raymond Loewy (1893-1986) est né en France et est venu aux États-Unis en 1919 après avoir servi dans l'armée française. Après avoir travaillé pour le grand magasin de Macy à New York pour une seule journée, il s'est rendu compte qu'il avait besoin de travailler pour lui-même et a commencé un travail de Conseil de conception qui a prospéré malgré une période difficile pendant la dépression. À la fin des années 1930, sa liste de clients comprenait de nombreuses sociétés et marques de premier plan en Amérique, dont Coca-Cola, Studebaker, Sears et Chrysler. Son travail de conception a été caractérisé par l'utilisation de surfaces courbes et fluides donnant aux articles industriels souvent prosaïques une image propre, rationalisée et moderne avec des avantages conséquents quant aux ventes.

« En 1936, Loewy a été engagé par International Harvester pour superviser la conception de la nouvelle série « lettre » de tracteurs à roues et à chenilles pour remplacer la gamme strictement fonctionnelle de tracteurs Farmall puis en production. Sortie en 1938-39, cette série de tracteurs, en particulier les modèles A, H et M, a été largement responsable du succès de l'entreprise dans le monde entier et de nombreux modèles sont restés en production avec seulement de légères modifications pendant environ 20 ans. La grille de radiateur à fente soignée avec des lignes de panneau épurées lisses a rendu le Farmall distinctif avec le petit Farmall A mettant en vedette la direction décalée, appelée Culti-vision. À la suite du succès du projet Farmall, Loewy a été engagé dans pour le nouveau logo IH. Loewy a écrit que "je pensais que leur marque était frêle et Amateure. Les cadres de la firme m'ont demandé ce que j'avais en tête. J'ai quitté Chicago pour New York dans le train et esquissé un dessin sur le menu de la voiture à manger." Ce nouveau logo était une représentation de face d'une personne assise sur un tracteur.

« En 1946, le nouveau logo a été déployé dans le monde entier et une conception modulaire standardisée d'après-guerre pour tous les concessionnaires de IH a été achevée. Loewy a appelé cela le « Servicenter », mais il a également été reconnu à l'intérieur de la société comme la « base des opérations ». Loewy a écrit que c'était son but de "créer une atmosphère véhiculant un sens de la qualité du produit, de la longévité et de l'ingénierie sonore. " Environ 1 800 de ces concessionnaires ont été construits aux États-Unis avec des succursales outre-mer adoptant une version modifiée du produit de base en conception d'affichage. »

Source : collections.museumvictoria.com.au/articles/6776 (notre traduction, LM).

BIBLIOGRAPHIE

par Luc MARCO

1. ARCHIVES

- CASE POCLAIN / IHF (Usine de Croix) (1988-1991) *Répertoires méthodiques des archives versées aux Archives Nationales du Monde de Travail*, Roubaix, 6 mètres linéaires, 121 unités documentaires et 6 bobines de films. (Période 1936-1986).
- LETOURNEAU, P. A. ed. (1993) *Farmall F. Series, photo archive*, Pepin, Wisconsin, Iconographix, 144 p. (Disponible sur le site d'Enthusiast Books).
- MADELINE, Philippe, et Jean-Marc MORICEAU (2013) *Les paysans, 1870-1970: récits, témoignages, et archives de la France Agricole*, Paris, Les Arènes, 382 p.
- WISCONSIN HISTORICAL SOCIETY (1753-1985) 30 000 documents et publications sont disponibles sur internet (sur un total de plus de 12 millions de pages) : www.wisconsinhistory.org/Records/Article/CS3364. (Sur McCormick et IH USA).

2. OUVRAGES

- ALARY, Éric (2016) *L'histoire des paysans français*, Paris, Place des éditeurs, 342 p.
- ALLAYA, M., G. GHERSI et J.-L. RASTOIN (1978) *Étude de l'évolution de la concentration dans l'industrie du machinisme agricole en France*, Bruxelles, Office des publications officielles de la CEE, 138 p.
- AMPILLAC, Claude, et Bernard SALVAT (1993) *Tracteurs agricoles en France, 1910-1960*, Paris, Éditions EPA, 144 p.
- ANONYME (1950) *Rapport de mission de l'industrie française du machinisme agricole sur son voyage aux Etats-Unis (mai-juin 1950)*, Condé sur Escaut, Etablissements d'Imprimerie du Nord, 120 p.
- ANONYME (1988) *Agricultural Machinery Management: A Compilation of Peer-reviewed Articles, Standards, Engineering, Data and Terminology*, Madison, The American Society of Agricultural Engineers, 170 p.
- ANONYME (1996) *Le Centre d'études et d'expérimentation du machinisme agricole tropical, 1962-1992*, Paris, CIRAD, 123 p.
- ANXE, Christian et Étienne GENTIL (2013) *Les tracteurs International Harvester en Europe*, Paris, Histoire et collections, 130 p.
- AUBERT-KRIER, Jane (1962) *Gestion de l'entreprise*, Paris, Presses Universitaires de France, collection "Thémis", 2 volumes.
- AUGÉ-LARIBÉ, Michel (1955) *La révolution agricole*, Paris, Albin Michel, 435 p.
- BALLU, Tony (1951) *Le machinisme agricole*, Paris, PUF, coll. "Que sais-je ?", n° 476, 128 p.
- BAUMHECKEL, Ralph, & Kent BORGHOFF (1997) *International Harvester Farm Equipment: Product History, 1831-1985*, New York, American Society of Agricultural Engineers, 400 p.
- BONIN, Hubert, et Ferry de GROEY (2009) *American Firms in Europe: Strategy*,

- Identity and Performance*, Genève, Librairie Droz, 699 p.
- BROSSIER, Jacques, & Barry DENT eds. (1998) *Farm and Rural Management, New Context, New Constraints, New Opportunities*, Paris, Editions INRA, 437 p.
- BUBLOT, G. (1974) *Économie de la production agricole*, Louvain, Vander, 444 p.
- BUCHARD, J., et E. CHESNEL (1891) *Le Matériel agricole, machines, instruments, outils employés dans la petite et la grande culture*, Paris, Baillière et fils, 384 p.
- BURHOP, Ray (2014) *The McCormicks of International Harvester, Paquette's Historical Farmall Collections*, CreateSpace, 110 p.
- CABY, Jérôme, et Géraldine SCHMIDT, dir. (2006) *50 ans de management : réflexions et témoignages sur les évolutions du management durant les cinquante dernières années*, Paris, Pearson, 304 p.
- CARSTENSEN, Fred V. (1984) *American Enterprise in Foreign Markets: Studies of Singer and International Harvester in Imperial Russia*, Chapel Hill & London, University of North Carolina, 289 p. (Réédité en 2012).
- CHAMBONNAUD, L. (1898) *L'esprit commercial en agriculture*, Limoges, Ussel.
- CHEN, Guangnan ed. (2018) *Advances in Agricultural Machinery and Technologies*, Boca Raton, CRC Press & Taylor and Francis Group, 472 p. (Revue de littérature).
- COCHRANE, Willard W. (1984) *The Development of American Agriculture, a Historical Analysis*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 3^d édition, 464 p. (Chapter 10 : « Farm Mechanization and Technological Advance »).
- COLSON, René (1950) *Motorisation et avenir rural*, Paris, Centre National d'Études Rurales, 148 p.
- CROCHET, Bernard (2006) *150 ans de machinisme agricole*, Paris, Éd. Lodi, 398 p.
- CULPIN, Claude (1972) *Profitable Farm Mechanization*, London, Lockwood, 321 p.
- DAVID, Albert (2012) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Presses des Mines, 266 p.
- DESCOMBES, Christian (2012) *La nouvelle encyclopédie des tracteurs fabriqués en France*, Paris, ETAI, 3^e édition, 335 p.
- DUMONT, René (1946) *Le problème agricole français : esquisse d'un plan d'orientation de l'équipement*, Paris, Nouvelles Éditions Latines, 382 p.
- DROGAT, N. (1950) *Civilisation rurale de demain, guide de culture paysanne*, Paris, Éditions SPES, 173 p.
- EWERT, U. (1960) *La conduite rationnelle du personnel de vente*, Paris, Éditions d'Organisation, 220 p. (Traduit de l'allemand par Pierre Lemoine).
- FAUCHER, Daniel (1954) *Le paysan et la machine*, Paris, Éditions de Minuit, 312 p.
- FONTANON, Claudine (1998) *Histoire de la mécanique appliquée : enseignement, recherche et pratiques mécaniciennes en France après 1880*, Paris, École Normale Supérieure éditions, 206 p. (p. 51-52).
- GIBERT, Bernard, et Pierre BOUILLÉ (2013) *Mc Cormick International : l'histoire de la marque en prospectus*, Paris, France Agricole Éditions, 331 p.
- GIBERT, Bernard (2018) *Tracteurs de nos pays voisins 1930-1975 : Grande-Bretagne,*

- Amérique du nord, Europe du Nord*, Paris, France Agricole Ed., 426 p.
- GRISSET, Pascal (2011) *Du CEMAGREF à l'IRSTEA: un engagement pour la recherche environnementale*, Paris, Éditions Quæ²⁴, 151 p.
- HIERCHE, H. dir. (1961) *Les techniques modernes de gestion des entreprises*, Paris, Dunod, 646 p. (Ouvrage avec des exercices très intéressants).
- HUNT, Donnell, & David WILSON (2015) *Farm Power and Machinery Management*, Long Grove, Illinois, Waveland Press, 11th edition, 360 p.
- KLASSEN, Robert D, MENOR, Larry T. (2006) *Cases in Operation Management, Building Customer Value Through World-Class Operations*, New York, SAGE, 425 p. (Voir surtout le cas Navistar, entreprise de machinisme Agricole, p. 401-409).
- LACOMBE, Roger (1972) *Le machinisme agricole*, Paris, PUF, coll. "Que sais-je ?", n° 476, 128 p.
- LANDERS, Andrew (2000) *Farm Machinery: Selection, Investment and Management*, Ipswich, Great-Britain, Farming Press, 152 p.
- LECOUTEUX, Edouard (1879) *Les entreprises agricoles et les systèmes de culture*, Paris, Librairie agricole de la Maison Rustique, vol. 2 du *Cours d'économie rurale*.
- LEFFINGWELL, Randy (1999) *International Harvester Tractors*, Pepin, Wisconsin, MBI Publishing, 192 p.
- LERAT, Philippe (2015) *Les machines agricoles : conduite et entretien*, Paris, Lavoisier, 3^e édition, 422 p.
- LEVALLOIS, Raymond et Rolland (2014) *Guide de gestion de l'entreprise agricole: une approche économique, financière et humaine*, Paris, Édition France Agricole, 368 p.
- LEVASSEUR, Émile (1894) *L'agriculture aux États-Unis*, Paris, Chemerot et Renouard, 495 p.
- LOMBROSO, Gina (1931) *La rançon du machinisme*, Paris, Payot, 415 p.
- MALAVAL, Philippe, et Christophe BÉNAROYA (2009) *Marketing Business to Business, marketing industriel et d'affaires*, Paris, Pearson, 702 p. (p. 337).
- MARCO, Luc (2018) *Homo gestor I, histoire de l'édition gestionnaire française, 1486-1914*, Castres, Édi-Gestion, 484 p. (le volume II est en préparation pour la période 1915-2015).
- MARSH, Barbara (1985) *A Corporate Tragedy: the Agony of International Harvester Company*, New York, Doubleday, 324 p.
- MARTINELLI, Jules (1851) *Manuel d'agriculture*, Bordeaux, P. Chaumas, 2^e édition, 388 p. (Septième partie : l'administration ; premier livre vraiment moderne du domaine avant Courcelle-Seneuil, 1855, *Manuel des affaires*, Paris, Guillaumin).
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE (1966) *Machinisme agricole*, Paris, Études du CNEEMA, vol. 389-390, 200 p.

²⁴ Depuis le 1^{er} juillet 2006, les éditions IRSTEA, CIRAD, IFREMER et INRA sont réunies en un groupement d'intérêt économique sous le nom des Éditions Quæ : son catalogue comprend près de 1 000 titres. Voir notre *Homo Gestor II*, à paraître fin 2019 ou début 2020.

- MONSTRELET, Enguerrand de (1572) *Volume premier des chroniques d'Enguerran de Monstrelet gentilhomme jadis demeurant à Cambray en Cambresis*, Paris, Pierre L'Huillier, 324 ff. (La citation se trouve au folio 134. La citation donnée dans le Littré est fautive, nous l'avons rectifiée).
- MOUNIER, Alain (1992) *Les théories économiques de la croissance agricole*, Paris, INRA et Economica, 427 p.
- NOILHAN, Henri (1948) *Techniques industrielles, techniques agricoles: l'industrialisation de l'agriculture est-elle possible ?*, Paris, La Maison Rustique, 182 p.
- NOULIN, Jean (1998) *Tracteurs Farmall, cinquante ans d'histoire*, Paris, Éditions Technique pour l'Automobile et l'Industrie, 160 p.
- ONU-AI²⁵ (2018) *Services de mécanisation agricole en tant qu'activité commerciale: manuel de formation pour les prestataires de services de mécanisation agricole à petite échelle*, New York, Food & Agriculture Organisation, 144 p.
- OZANNE, Robert W. (1967) *A Century of Labor-Management Relations at McCormick and International Harvester*, Madison, University of Wisconsin Press, 300 p.
- OZANNE, Robert W. (1968) *Wages in Practice and Theory: McCormick and International Harvester, 1860-1960*, Madison, University of Wisconsin Press, 181 p.
- PIRET, Justin (1889-1890) *Essai sur l'organisation et l'administration des entreprises agricoles ou traité d'économie rurale*, Bruxelles, A. Manceaux, et Paris, G. Masson, 3 volumes. (Téléchargeable sur Worldcat).
- PRIPPS, Robert N. (2008) *Le grand livre des tracteurs Farmall*, Paris, France Agricole Éditions, 208 p.
- RENAUD, Jean (2003) *Un siècle de tracteurs agricoles : de la vapeur à l'électronique*, Paris, France Agricole Éditions, 288 p.
- RINGELMANN, Max (1901) *Le matériel agricole à l'Exposition de 1900*, Paris, Dunod, 224 p.
- ROSENBERG, Chaim M. (2019) *The International Harvester Company: A History of the Founding Families and their Machines*, Jefferson, McFarland and Co, 139 p.
- SÉPARI, Sabine, BONNET, Florian, et Morgane LE BRETON (2017) *DSCG 3, Management et contrôle de gestion*, Paris, Dunod, 4^e édition, p. 227-230 (Cas sur un tableau de bord de la filiale d'un grand groupe de machines agricoles).
- SERVE, Jean (1948) *Tracteurs. La motorisation de l'exploitation familiale*, Paris, La Maison Rustique, 164 p.
- SIMONET, Jules (1910) *Étude sur l'organisation rationnelle des Usines*, Paris, Dunod et Pinat, 2^e édition, 201 p.
- SIMPSON, Peter, THEYSEN, Dieter, & Bernhard ROES (2004) *Le monde des tracteurs géants*, Paris, France Agricole Éditions, 200 p.
- TEANBY, Mike, & Lynn HALL (2004) *The Roar of Dust and Diesel: A Story of International Harvester Doncaster*, Driffeld, Japonica Press, 204 p.
- THIBERT, R. B. (1961) *La gestion prévisionnelle et contrôlée de l'entreprise*, Paris,

²⁵ Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture.

Dunod, 2^e édition, 283 p.

TRESCA, Alfred (1893) *Le matériel agricole moderne*, Paris, Firmin Didot, 2 vol.

UPDIKE, Kenneth (2000) *IH Tractors, 1955-1985*, St Paul, Voyageur Press, 130 p.

VOSSLER, Bill (1998) *Toy Farm Tractors*, Stillwater, Minnesota, Voyageur Press, 162 p. (Disponible en Europe sur le site de Midland Publishing en Angleterre).

WENDEL, Charles H. (1981) *150 Years of International Harvester*, Sarasota, Florida, Crestline Publishing, 416 p. (Ouvrage réimprimé en 2011 par Krause publications, 336 p.).

3. THÈSES

CHOPIN, David (2017) *Grammaire du discours managérial à partir d'une analyse sémantique de la littérature de gestion, 1910-2010*, CNAM, thèse ès sciences de gestion, 1233 p.

KIRAT, Thierry (1991) *Processus d'innovation et création d'irréversibilités : essai sur les trajectoires technologiques (le cas du machinisme agricole)*, Université Lyon 2, 344 p.

LAVROVSKY, Catherine (1988) *Limites et crises d'un mode de production. Analyse de l'intégration des nouvelles techniques comme issue de crise : le cas du machinisme agricole*, Univ. Lyon 2, thèse de 3^e cycle en sc. Économiques, 420 p.

OZANAM, Jacques (1950) *Motorisation et mécanisation agricole dans la région de grande culture*, Paris, thèse dactylographiée ès sciences économiques, VI-811 p.

YOUSSEFIAN, Morteza (1987) *Les nouvelles stratégies dans l'industrie mondiale des matériels et équipements agricoles*, Paris IX, thèse ès sciences de gestion.

4. BROCHURES²⁶

ANONYME (1955) *Encyclopédie du machinisme agricole*, Paris, Chambre syndicale nationale de l'industrie du machinisme agricole, 95 p.

ANONYME (1989) *Machinisme Agricole*, Paris, SESSI, 18 p.

BISWANGER, Hans P. (1982) *Le machinisme agricole, histoire comparée, n° 1*, New York, World Bank, Research Unit, Agricultural and Rural Development Department, 66 p.

BOURDON, J.-P. (1975) *Le développement du machinisme agricole de 1927 à 1974*, Paris, INRA, 90 p. (Disponible à la bibliothèque de Sciences Po Paris).

BRUERE, Henry (1904) *An Investigation of Trade and Industrial Schools, Conducted for the International Harvester Company of America*, reprint Leopold Classic Library, 2017, 68 p. (La première édition éditée par IH faisait seulement 59 pages).

CARILLON, Rémi, et Maurice RAUSCHER (1956) *Rapport sur le machinisme agricole et les carburants utilisés en agriculture, rapport établi en vue de la préparation du 3^e plan quadriennal 1957-1961*, Paris, CNEEMA²⁷, 24 p.

²⁶ Par brochure nous entendons un texte imprimé de moins de 100 pages.

²⁷ Centre national d'études et d'expérimentation de machinisme agricole (France).

- CUAUHTEMOC, J., et R. NEGRETE (2013) *Machinisme agricole, une approche systémique : la mécanisation agricole pour les pays en développement*, Sarrebruck, Éditions Universitaires Européennes, 80 p.
- I.H. COMPANY (1966) *History and Development of International Harvester*, Chicago, International Harvester company, 28 p.
- JAPIOT, François, et Patrick GAUTIER (1998) *Outils et méthodes de gestion pour les exploitations agricoles et les organisations de producteurs*, Paris, Inter-Réseaux Développement rural, 69 p.
- JOIGNEAUX, Pierre (1848) *Organisation du travail Agricole*, Paris, Guillaumin, 34 p.
- MARCO, Luc (1993) *La pensée managériale française, 1675-1975*, coédition, Paris et Toulouse, ANDESE et Sciences de la Société, 56 p.
- PIAT, Jean (1971) *Croix, dix siècles d'histoire racontés par Jean Piat*, Paris, Éditions Actica, 89 p. (Sur la ville d'installation de l'usine IH).

5. ARTICLES

- BIENFAIT, J. (1959) « L'industrie du tracteur agricole en France », *Revue de Géographie de Lyon*, vol. 34, n° 3, p. 193-216 (Disponible sur Persée).
- BISWANGER, Hans P. (1986) « Agricultural Mechanization: a Comparative Historical perspective », *The World Bank Research Observer*, vol. 1, n° 1, p. 27-56.
- BYÉ, Pascal (1979) « Mécanisation de l'agriculture et industrie du machinisme agricole : le cas du marché français », *Économie Rurale*, n° 130, p. 46-60.
- CHOMBART DE LAUWE, Jean (1951-1952) « L'utilisation des tracteurs agricoles dans quelques régions de la France », *Société Française d'économie rurale*, vol. 3 et 4, n° 1 et n° 4, février 1951 et octobre 1952.
- CLEARY, Mark (1989) « French Agrarian History after 1750, a Review and Bibliography », *Agricultural History Review*, vol. 37, n° 1, p. 65-74.
- CNEEMA (1976) *Bulletin d'information du Centre National d'Études et d'Expérimentation du Machinisme Agricole*, Antony (Créé en 1957, relancé en 1978).
- DELASNERIE, Jean (1948) « La construction française des véhicules agricoles », *Machinisme Agricole*, mai, p. 2-4. (L'auteur était MCF à l'école de Grignon).
- DELLENBACH, Pierre, et Jean-Paul LEGRAS (2001) « Données historiques sur le développement du machinisme agricole en France », *Académie des Sciences et Lettres de Montpellier*, conférence n° 3763, séance du 19 novembre, 17 p.
- BROCARD, Pascal, et Tanguy De GUYENRO (2005) « Le machinisme agricole en France. Au cœur de la mondialisation, l'innovation au service du développement durable », *Le 4 pages des statistiques industrielles*, SESSI, n° 202, février, 4 p.
- CHATEL, G. (1962) « La fonderie de Saint-Dizier de la Société International Harvester France », *La Pratique des Industries Mécaniques*, vol. 45, n° 10, p. 263-267.
- FRIEDMAN, Raymond A. (1989) "Interaction norms as carriers of organizational culture: A Study of Labor Negotiations at International Harvester", *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 18, n° 1, April, p. 3-29.

- FROMONT, Pierre (1953) « Note sur l'industrie européenne des tracteurs dans le cadre du marché mondial », *Revue d'Économie Politique*, vol. 63, n° 3, p.402-403.
- GILBERT, Patrick (2017) « Point de vue : fragments pour servir à une histoire de la technologie de gestion », *Gestion 2000*, vol. 34, n° 5, p. 63-82.
- GIRARD, Laurence (2015) « La France, terre de tracteurs », *Le Monde*, supplément Économie et Entreprise, 17 septembre.
- HAMERMESH, Richard G., and Evelyn T. Christiansen “International Harvester (A)” *Harvard Business School*, Case 381-052, October 1980 (Revised January 1985).
- HUMBERT, Marc (1988) « De l'oligopole à la concurrence systémique », *Économies et Sociétés*, vol. 22, n° 11-12, p. 241-260.
- JEANNEAU, Jacques (1991) « Angers, nouveau pôle de l'industrie automobile », *No-rois*, vol. 38, n° 150, p. 225-227. (Sur l'usine éphémère d'IHF dans cette ville).
- JOLY, Nathalie, DEPECKER, Thomas & Julie LABATUT (2017) « L'entreprise agricole et sa gestion : ethos, structures et instruments (XIX^e-XX^e siècle) », *Entreprises et Histoire*, vol. 88, n° 3, p. 6-20.
- KRAMER, Helen M. (1964) « Harvesters and High Finance: Formation of the International Harvester Company », *Business History Review*, vol. 38, n° 3, p. 283-301.
- MARCO, Luc (2006a) « L'arborescence de l'histoire du marketing », *Market Management/Marketing et Communication*, vol. 2, n° 2, p. 4-19.
- MARCO, Luc (2006b) « Le marketing vu par les ingénieurs américains, 1942-1960 », *Market Management/Marketing et Communication*, vol. 2, n° 2, p. 69-75.
- MARTIN, G. (1972) « La mécanisation de l'agriculture : le 43^e salon international du machinisme agricole », *Oléagineux*, vol. 27, n° 4, p. 187-191. (*in* agritrop.cirad.fr).
- MONJAL, Claude (1982) “L'industrie française du machinisme agricole et son environnement international », *Problèmes économiques*, n° 1799, 24 nov., p. 6-10.
- NAJAFI, Payam *et alii* (2015) “Reliability analysis of agricultural machinery: A case study of sugarcane chopper harvester”, *Agricultural Engineering International*, vol. 17, n° 1, march, p. 158-165.
- PALÉOLOGUE, J. (1938) « Scientific Management in the Use of Agricultural Machinery », *7th International Management Congress*, Baltimore, The Waverly Press, p. 94-96.
- PIEL-DESRUISSEAU, Jean (1958) « État actuel et perspectives des études d'organisation scientifique du travail agricole en France », *Économie Rurale*, vol. 35, p. 19-22. (Résumé de l'ouvrage paru dix ans plus tôt à la Maison Rustique, 168 p.).
- RANCHÓN, Jean-Pierre (2001) « La plasticité des sociétés de négoce face aux mutations de l'environnement dans les années 1960-1980 », *Publications de la Société Française d'Histoire des Outremers*, vol. 2, n° 1, p. 113-117.
- REID, Debra A. (2011) « Review: McCormick – International Harvester Company », thekeep.eiu-edu/cgi/viewcontent.
- SIGAUT, François (1989) « La naissance du machinisme agricole moderne », *Anthropologie et Sociétés*, vol. 13, n° 2, p. 79-102.

SIMONDON, Gilbert (1959) « Aspect psychologique du machinisme agricole », in *Sur la technique*, Paris, PUF, 2014, p. 255-267.

6. SITES INTERNET

abonnements-gfa.com/guide : guide de concessionnaires machines agricoles.

academie-agriculture.fr : site des historiens français de l'agriculture

agriaffaires.com/1-france : liste de 58 concessionnaires agricoles.

ahmo.hypotheses.org : site des historiens de la comptabilité et du management.

annonces-pleinchamp.com : liste de tous les concessionnaires de matériel agricole en France.

caseih.com : site officiel de la marque CASE IH.²⁸

cuma.fr : guide des bonnes pratiques de gestion des CUMA (Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole ; au nombre de 11 260 en France !).

deere.fr/automatisation-tracteur : guide de gestion, par le premier constructeur mondial John Deere.

delcampe.fr : action de la Société industrielle et commerciale de l'Émyrne (née 1928).

dunegestion.com : guide de la gestion d'entreprise expliquée au néophyte.

entreprises-coloniales.fr : histoire de la CIMA (1948-1960) devenue IHF ; et histoire de la SICE, ex-société de l'alimentation de l'Émyrne (Madagascar, née en 1911).

entraid.com/articles/dun-tracteur-a-lautre-lhistoire-de-case-ih : article très bien illustré sur l'histoire de la marque Case-IH.

etudes-et-analyses.com/secteur/agroalimentaire/materiel-agricole : beau site d'études de cas dans le domaine agricole.

fiducial.fr/fiducial-emma : logiciel de gestion pour distributeurs de matériels agricoles actuels.

fnege.org : site de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion, fondée par l'Etat français en 1968. Contient la liste des 23 associations spécialisées.

frama.fr : site du musée de la machine agricole et de la ruralité à Saint-Loup (Nièvre).

francetvinfo.fr/replay-radio/le-decryptage-eco/le-decryptage-eco-le-machinisme-agricole-francais-un-petit-coin-de-ciel-bleu-au-milieu-dune-agriculture-en-crise_2610768.html : émission de radio par Fanny Guinochet (en replay).

groupe-bernard.com/Case-IH : réseau de 80 concessionnaires, de 30 agents et de 160 points de service Case-IH en France.

ihpm.hypotheses.org : site des historiens de la pensée managériale francophone.

intercariforef.org : licence professionnelle "Management des organisations, spécialité gestionnaire des entreprises de l'agroéquipement" à l'Université de Rennes 1 (Informations mises à jour le 3 octobre 2017).

²⁸ La marque Case est la plus ancienne au monde pour les tracteurs puisque créée en 1842 aux Etats-Unis (Ampillac et Salvat, 1993, p. 23). Mac Cormick a été fondée en 1847 et Deering en 1873 : ces deux marques fusionnèrent en 1902 pour lancer l'International Harvester Company.

inventaire-patrimoine.cr-champagne-ardenne.fr : sur l'usine de Saint-Dizier.

irstea.fr : grand site officiel où se trouve le CEMAGREF qui forme les ingénieurs du domaine machinisme agricole en France.

jesuisentrepreneur.fr : guide pour créateurs d'entreprises de réparation agricole.

lafranceagricole.fr/actualités : Case IH fête ses 175 ans d'existence (10/01/2017).

lebulletin.com/autres/systeme-de-gestion-agricole-de-case-ih-69130 : article qui a été publié sur un journal québécois *Le Bulletin des agriculteurs, La référence en nouvelles technologies agricoles au Québec*.

le-petit-manchot.fr/mac-cormick/tracteur/articles/1480 : chronologie historique de la marque, avec des illustrations rares.

lestracteursrouges.com : site consacré à l'histoire des marques Mc Cormick et IH.

macCormick.it : site de la marque Mac Cormick en Italie. A 37 concessionnaires en France.

machinisme-agricole.wikibis.com : explication de la loi de croissance des firmes qui veulent survivre dans la compétition internationale.

musee-neuvy-grandchamp.fr : site du musée du machinisme agricole de Neuvy (71).

revuecasgestion.com : site de la revue scientifique des cas en sciences de gestion, avec les corrigés.

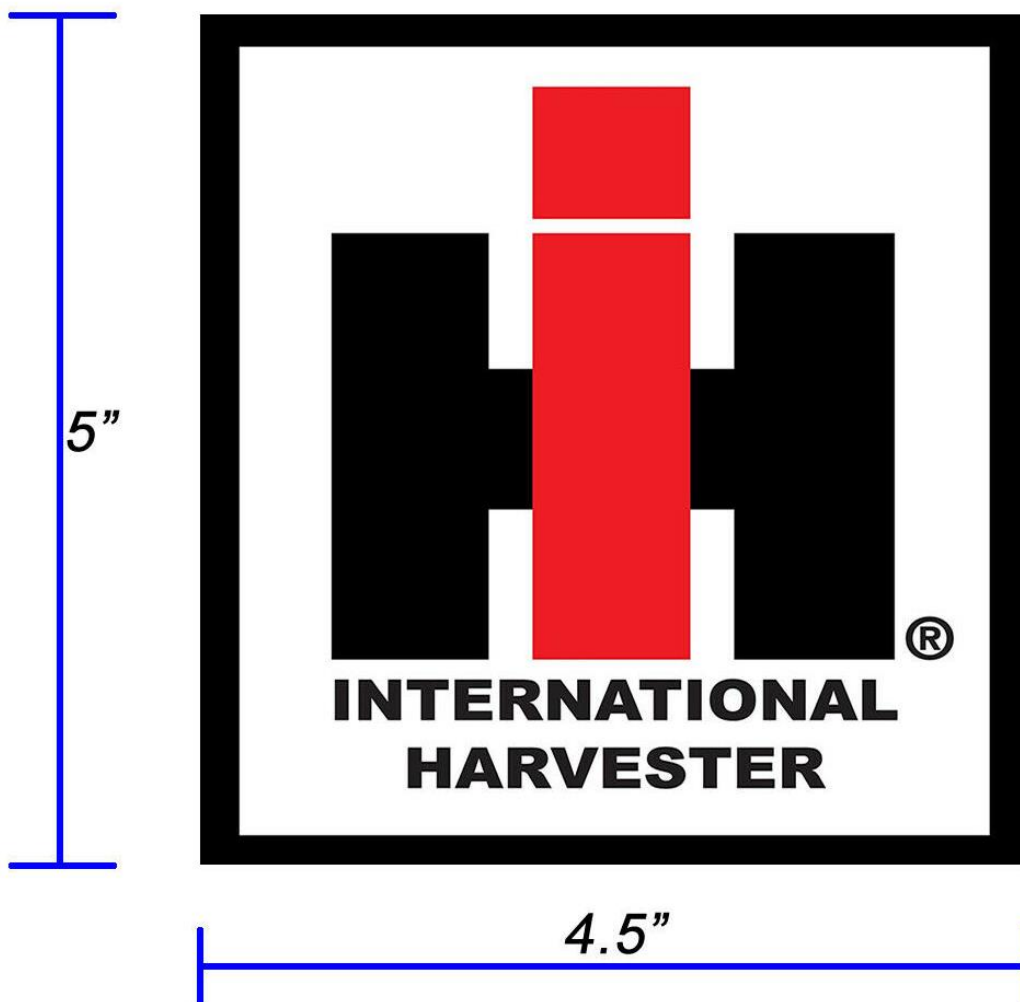
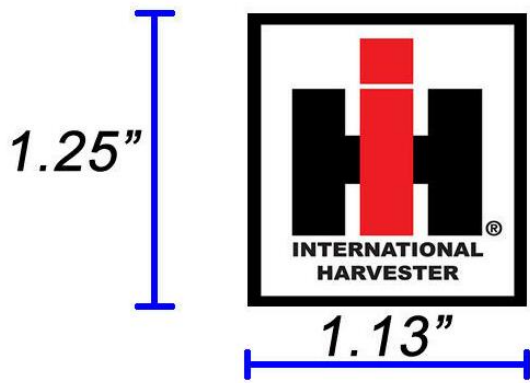
sitecon.free.fr/grh_histo.htm : Histoire des révolutions de la gestion des entreprises, par Armand Hatchuel (texte remontant à 2004).

symoghi.org/ressource/CoAC1705 : archives de la C^{ie} Wallut, ancêtre de la CIMA.

terre-net.fr/parts-de-marche : statistiques des parts de marché des ventes de tracteurs en France depuis 2006 jusqu'en 2018. Très utile.

tice.agroparistech.fr/coursenligne/main/document/showinframes.php : site consacré entièrement au machinisme agricole en janvier 2013.

washingtonpost.com/gdpr-consent/?destination=%2farchive%2fbusiness%2f1981%2f11%2f08%2finternational-harvester-on-the-brinkhuge-debts-slumping-market-put-company-at-banks-mercy: article de 1981 sur la faillite d'IH.



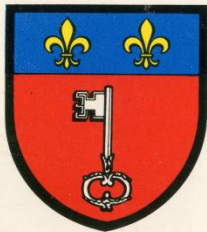
I C O N O G R A P H I E

Liste des documents :

1. Déjeuner des concessionnaires IH vers 1980 / 136
2. Couverture d'une chemise de l'usine d'Angers / 137
3. Couverture d'une chemise de la filiale de Miami / 138
4. Aire de service après-vente de la filiale d'Athènes / 139-140
5. Enseigne d'une concession IH dans le Sud-Ouest / 141
6. Catalogue 1928 de seize pages / 142
7. Guide de révision des années 1930 / 143
8. Catalogue général des années 1940 / 144
9. Guide de montage des années 1950 / 145
10. Revue éditée par IH France au début des années 1960 / 146
11. Revue historique sur les débuts de McCormick en France / 147
12. Publicité du premier importateur français entre les deux-guerres / 148
13. Même dessin recyclé dans une autre publicité de l'importateur / 149
14. Publicité d'IH France au début des années 1970 / 150

Déjeuner des concessionnaires IH vers 1980





ANGERS

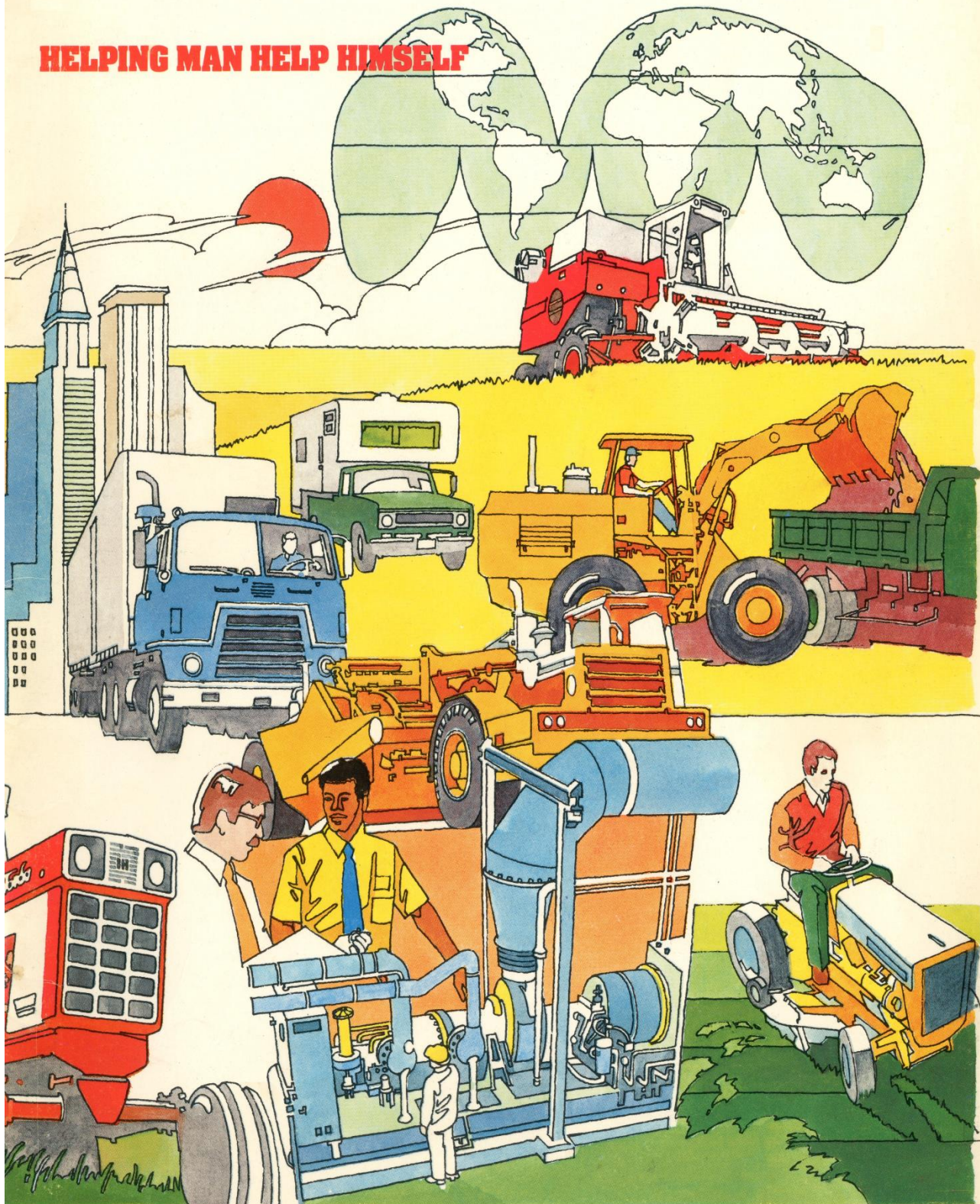


INTERNATIONAL HARVESTER

INTERNATIONAL HARVESTER



HELPING MAN HELP HIMSELF



International Harvester Export Company

In order to establish complete operating units in each of the major geographical areas of the world, International Harvester Export Company has been reorganized into marketing areas; each responsible for both sales and service for all IH products, excluding Solar, from all sources (U.S. and foreign) coming into its operating area.

The Athens area, which is comprised of most of Africa and the Middle East, will have headquarters offices in Athens that will provide efficient short line communications and marketing flexibility which can be more sensitive to market changes.

As in other area offices, Athens is headed by a Manager, Export Sales Operations and is staffed with business management and technical specialists. With top management located in the area, better planning and implementation of new marketing strategy and techniques will contribute substantially to meeting the challenge of new opportunities in both increased distributor sales and profits.

The Marketing Department of the Overseas Division (which includes the International Harvester Export Company) has been reorganized to include product-line marketing groups in the Chicago General Offices. These groups, whose major responsibilities are the overall functional direction in market and product planning, pricing, product application and distribution administration, will support IHEC and all of the divisional marketing objectives.

Athens Area



James W. Wood
Truck Product Manager



Graham L. Ellis
Service Manager



Lee S. Johnson
Truck Product Manager



William G. Sisley
Service Manager



M. Lee Carlson
Parts Product Manager



Keith W. Botting
Service Manager



Joseph S. Poole
Parts Product Manager



Marcel J. Hamer
Service Manager



Alexander H. Giel
Distributor Development
Manager



Andre Marco
Service Manager



Gary T. Wuetig
Market Research Manager



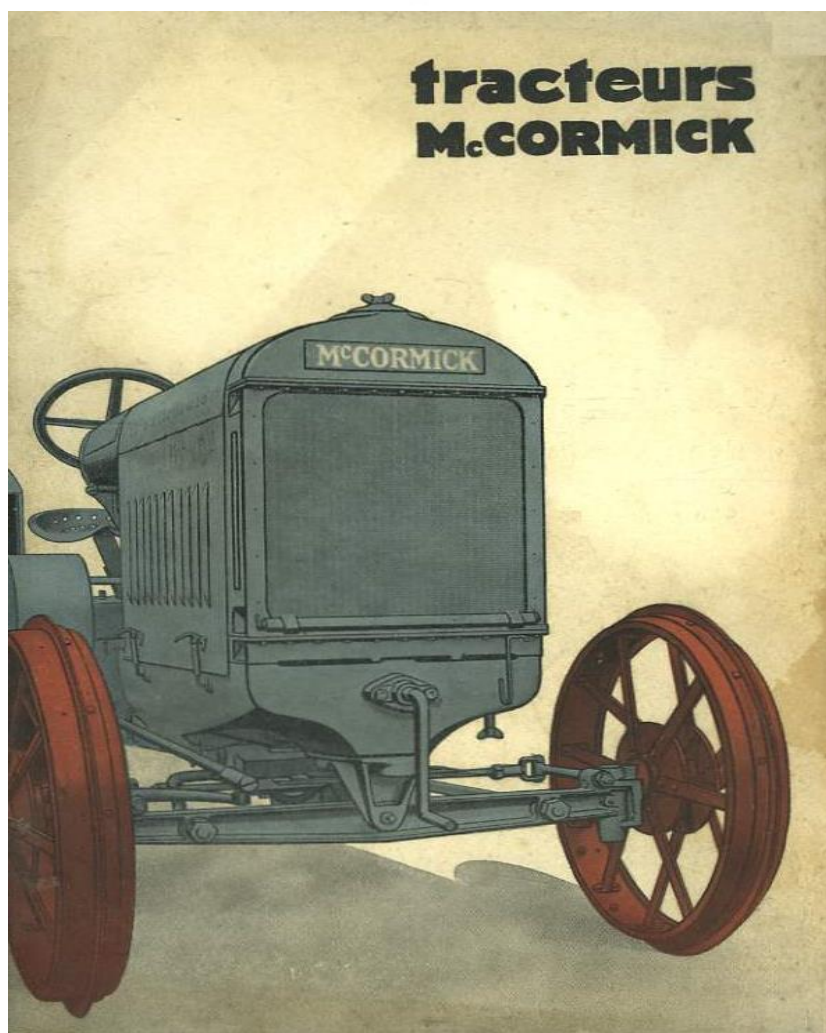
Charles E. Witmer
Service Manager



Mr. Alexander H. Giel has been appointed Distributor Development Manager. He is responsible for the development and maintenance of the retail distributor organization.

Mr. Gary T. Wuetig has been appointed Market Research Manager. In this capacity he will carry out area market research requirements and utilize marketing data in sales planning and strategy development.

Six Service Managers have been assigned to the Athens office. The Service Managers are responsible for assuring that effective mechanical and technical service facilities are established with distributors.



REVISION

des

Tracteurs

"International Harvester Co."
10-20 H.P. et 15-30 H.P.

Expliquée au moyen de Photographies
prises sur des Tracteurs actuels.

McCormick

CATALOGUE GÉNÉRAL

Conservez cette brochure comme référence

INSTRUCTIONS
pour le Montage et l'Emploi
DE LA
MOISSONNEUSE - LIEUSE
A TRACTEUR

M^CCORMICK-DEERING

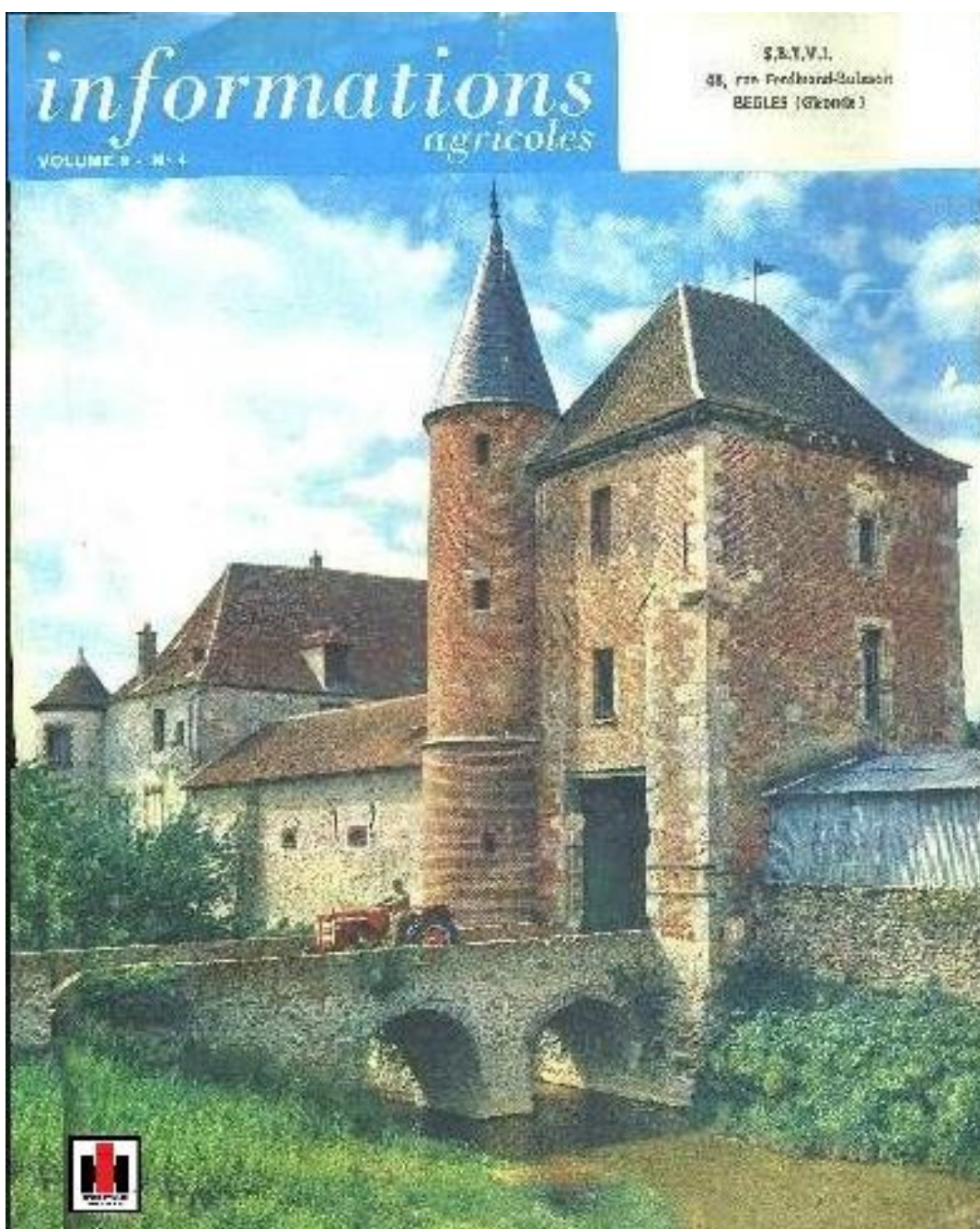
N° 7 T

COUPE A DROITE

de 1 m.80, 2 m.10, 2 m.40, et 3 m.

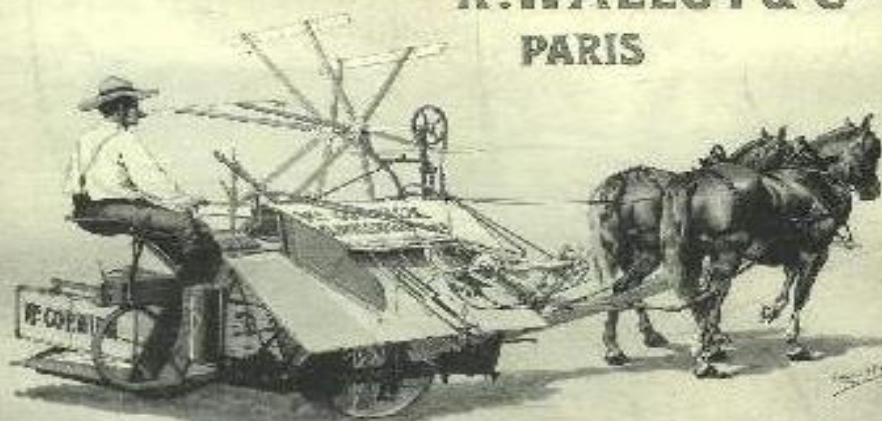
Avec Listes & Gravures des pièces de rechange

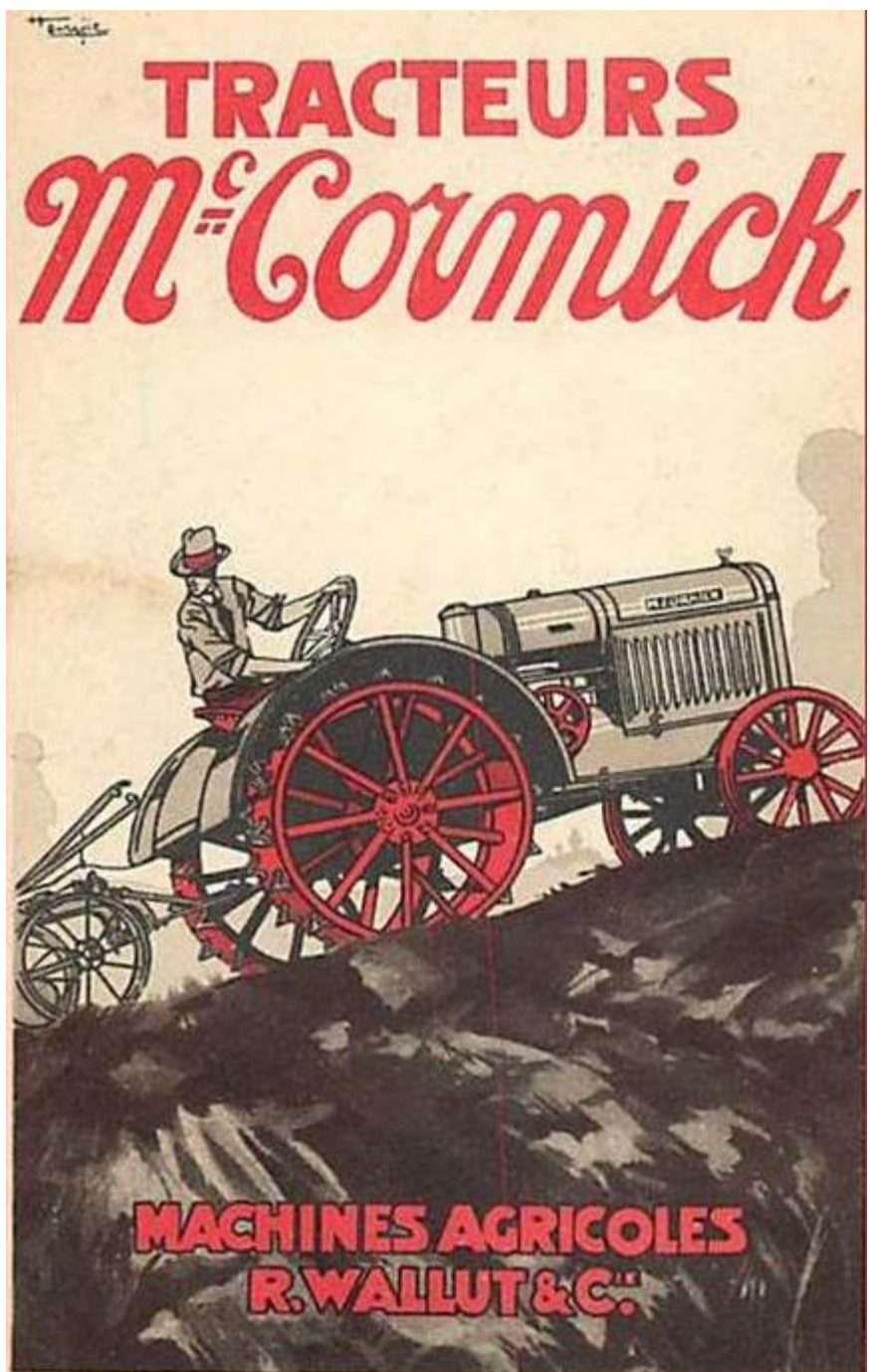


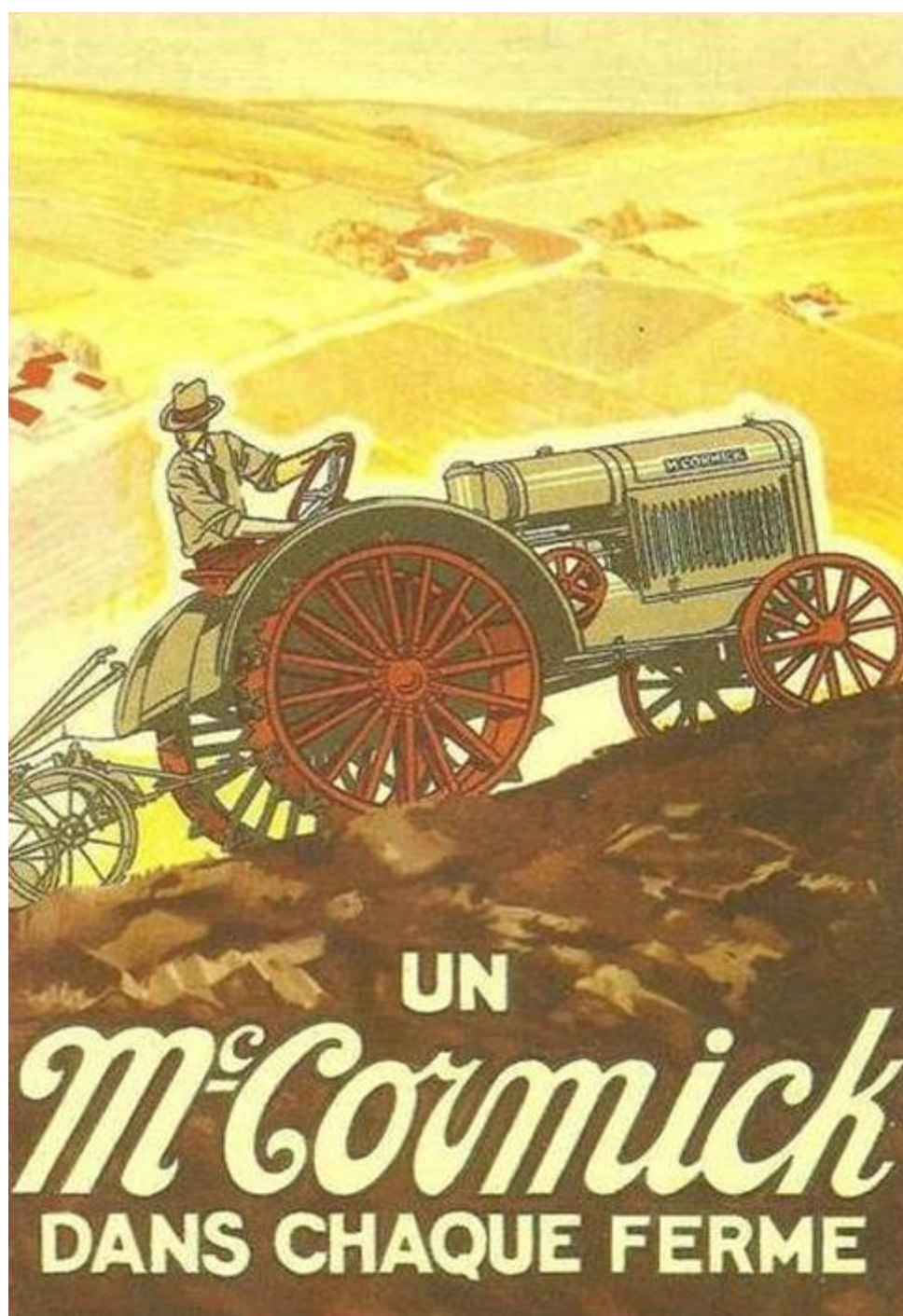


**REVUE HISTORIQUE ET ARCHÉOLOGIQUE
DU LIBOURNAIS
ET DE LA VALLÉE DE LA DORDOGNE**

**MACHINES MAC-CORMICK
R. WALLUT & C^{ie}
PARIS**







*la machine "passe-partout"
par excellence...!*

MOISSONNEUSE
BATTEUSE

F44



*le rendement d'une
grosse machine...
le prix d'une petite*



MCCORMICK
INTERNATIONAL

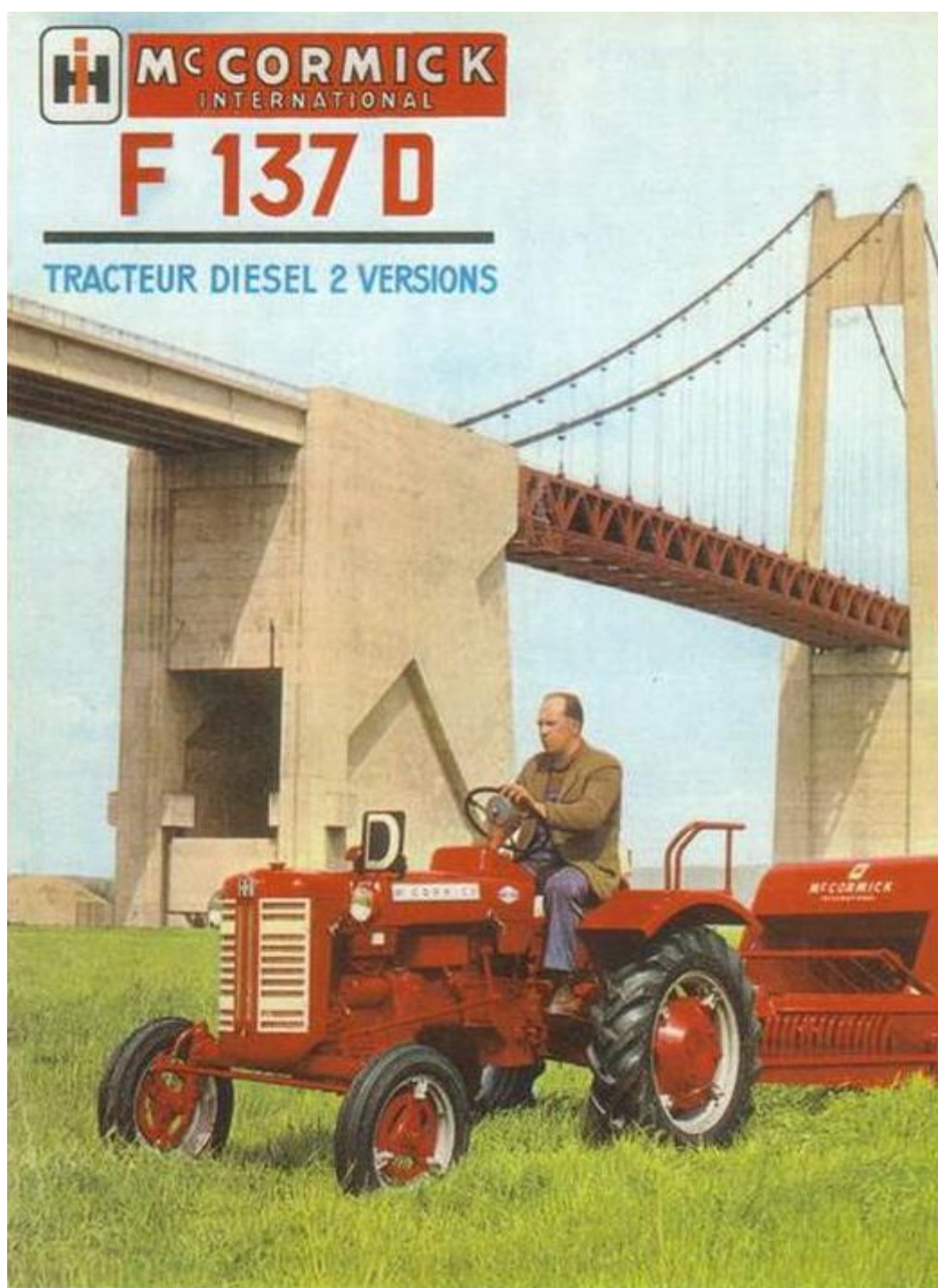


TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS, par Luc MARCO / 5

PRÉAMBULE, par IH France / 7

SOMMAIRE / 9

CHAPITRE 1^{er}. LES VENTES DE MATÉRIEL (gestion commerciale) / 11

10. Le service des ventes de matériels ; l'Administration des ventes / 11

100. En amont / 12

101. En aval / 13

11. Le fichier clientèle / 13

110. Informations de base / 14

111. Informations variables / 14

112. La fiche SdS 340 / 15

12. Le rapport du vendeur ; la fiche de prospection / 16

120. Le rapport du vendeur / 16

121. La fiche de prospection / 17

13. Le bon de commande / 21

130. Définition / 21

131. Rédaction du bon de commande / 21

132. Conditions générales / 22

133. Le règlement / 23

134. Conditions particulières de vente / 23

135. Acceptation de la commande / 23

14. La fiche d'expertise du matériel d'occasion / 24

15. L'animation et la motivation des vendeurs / 24

150. Le contrôle de l'action des vendeurs / 25

151. Les actions promotionnelles de ventes / 25

152. Les objectifs assignés / 26

153. Les modalités de rémunération des vendeurs / 26

16. Le financement des ventes / 28

160. Généralités / 28

161. L'aval / 28

- 162. L'endossement / 29
- 163. Le gage / 29
- 164. La radiation du gage / 29
- 165. Le nantissement / 30

CHAPITRE 2. LE MAGASIN PIÈCES (gestion des stocks) / 31

- 20. Activité commerciale du magasin / 31
 - 200. Rôle commercial / 31
 - 201. La qualité du magasin / 32
- 21. La gestion des stocks / 36
 - 210. Le fichier / 36
 - 211. Les impératifs d'une bonne gestion / 37
- 22. La facturation / 38
 - 220. La clientèle à facturer / 38
 - 221. Les objectifs poursuivis / 41
 - 222. Le processus de la facturation / 41

CHAPITRE 3. L'ATELIER (gestion des réparations) / 43

- 30. La fiche journalière de temps ; la ventilation des heures payées / 43
 - 300. Heures directes ou productives / 44
- 31. Les approvisionnements en pièces ; les travaux extérieurs / 45
 - 310. L'approvisionnement / 45
 - 311. Sous-traitance / 46
- 32. Le point d'équilibre ; le coût de l'heure directe / 46
 - 320. Le prix de revient de l'heure / 46
 - 321. Cas concret / 47
- 33. L'enregistrement de la commande de réparation ; l'ordre de réparation / 47
 - 330. L'obligation pour l'ouvrier / 48
 - 331. L'obligation pour le chef d'atelier / 48
- 34. La facturation / 49
 - 340. Circuit administratif des documents de la liasse-facture / 49
 - 341. L'établissement de la facture / 52
- 35. L'analyse atelier / 53

CHAPITRE 4. LA CONCESSION (gestion administrative et comptable) / 55

40. L'approvisionnement / 55

400. Stocks matériels neufs / 56

401. Préparation – Montage – Livraison / 56

41. Le fichier occasions / 57

410. Stocks et vieillissement / 58

411. La remise en état / 58

412. Vente de l'occasion / 59

42. La facturation / 60

420. Ouverture de la liasse de facturation / 61

421. Chiffrage de la liasse-facturation / 62

422. Facturation des cessions internes / 62

43. Le support comptable / 63

430. Exploitation du support comptable / 64

431. Choix du support comptable / 66

432. Application des principes de gestion au support comptable / 66

CHAPITRE 5. LA GESTION FINANCIÈRE (gestion prévisionnelle) / 67

50. La politique financière / 67

500. Les capitaux investis et les moyens de financement / 69

501. La prévision de trésorerie / 70

502. Le plan de financement à long terme ; la politique d'investissements/ 73

51. Principes de la gestion prévisionnelle / 74

510. Définition / 74

511. Pourquoi prévoir ? / 75

512. Principes généraux / 75

52. La gestion commerciale et les objectifs / 76

520. Le raisonnement prévisionnel / 76

521. La politique commerciale de l'entreprise / 77

522. Les objectifs et la rémunération motivante / 78

53. Le contrôle de gestion ; le contrôle budgétaire / 79

530. L'autonomie de chaque département d'activité / 79

531. Le contrôle de gestion / 80 ; 532. Le contrôle budgétaire / 82

CHAPITRE 6. ANNEXE (fiches de gestion courante) / 87

DD 011 : Fiche d'expertise matériel d'occasion / 88-89

DD 012 : Contrôle des tracteurs d'occasion / 90

DD 013 : Contrôle des machines d'occasion / 91

DD 014 : Fiche journalière de travail / 92

DD 015 : Liasses factures Atelier / 93

DD 017 : Ventilation des heures payées par l'Atelier / 94

DD 020 : Évaluation d'exploitation / 95

DD 021 /1 : Gestion prévisionnelle / 96

DD 021/2 : Fiche individuelle occasion / 97

DD 021/4 : Fiche machines neuves / 98

DD 022 : Fiche de stock machines / 99

DD 024 : Fiche de prospection / 100

DD 025 : Liasses factures machines / 101

DD 026 : Liasses commission Agent / 102

DD 028 : Bon de commande culture / 103-104

DD 029 : Liasses factures pièces / 105

DD 035 : Analyse occasion / 106

DD 036 : Compte d'exploitation de l'Atelier / 107

COMPLÉMENTS / 109

CHRONOLOGIE / 121

BIBLIOGRAPHIE / 125

1. Archives / 125

2. Ouvrages / 125

3. Thèses / 130

4. Brochures / 131

5. Articles / 132

6. Sites internet / 133

ICONOGRAPHIE / 135

TABLE DES MATIÈRES / 151

GUIDE DE GESTION DU CONCESSIONNAIRE I.H. France

Comment était gérée une concession de tracteurs et de matériel agricole au milieu des années 1970 ? Dans les archives d'un ancien cadre d'IH France, nous avons retrouvé le guide de gestion de cette marque, pour l'année 1974. En envisageant tous les aspects de la gestion d'une entreprise, ce petit guide peut encore servir aux concessionnaires actuels :

- a) Pour établir leurs fiches de stockage et de réassortiment ;
- b) Pour gérer les vendeurs et les spécialistes d'après-vente ;
- c) Pour comprendre l'évolution du marché du tracteur à long terme ;
- d) Pour maîtriser l'image de marque de la Concession.

Tel quel cet ouvrage est destiné aux étudiants en machinisme agricole, à leurs professeurs et à tous les professionnels intéressés par le domaine. Il intéressera aussi les enseignants-chercheurs en gestion qui cherchent des études de cas vivantes et documentées. Il passionnera les historiens d'entreprises qui veulent saisir l'influence américaine en France dans l'après-guerre et durant les trente Glorieuses.



Les auteurs étaient des membres des principales concessions de la marque au début des années soixante-dix. La liste en est donnée au début de l'ouvrage. Le présentateur du livre est professeur émérite de sciences de gestion à l'Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité. Il est spécialiste d'histoire des entreprises et de leur gestion. Il appartient au Centre de Recherches de l'Université Paris Nord et a publié une trentaine d'ouvrages et plus de 150 articles scientifiques.

Prix : 33 euros