

À ce stade-ci, parmi les actions que vous avez entreprises pour introduire vos produits dans le marché de détail, vous avez probablement déjà créé vos produits à l'aide de la fiche *Produit*. Vous vous êtes également assuré de bien calculer vos coûts de revient et vos prix de détail suggérés selon les méthodes de calcul présentées dans la fiche *Structure de prix*. Maintenant, vous devez choisir votre ou vos représentants ainsi que le canal de distribution le plus adapté à vos besoins pour acheminer vos produits sur les tablettes des marchands.

Vous choisirez probablement d'utiliser votre propre force de vente et la livraison directe si vous désirez vendre à l'échelle régionale seulement ou si vous êtes en démarrage et que vos produits n'ont pas encore de notoriété.

Dans le but d'augmenter votre chiffre d'affaires et de réaliser plus de ventes à un niveau provincial, vous devrez faire des choix importants, notamment décider si vous voulez remplacer votre force de vente par un courtier. Vous devrez aussi choisir le canal de distribution qui vous permettra d'augmenter substantiellement vos ventes et d'être présent dans les épiceries sur un plus grand territoire, voire à la grandeur du Québec.

Vous trouverez dans cette fiche toutes les informations qui vous aideront à prendre de telles décisions pour votre entreprise.

VOICI LE DÉTAIL DES CHOIX QUE VOUS DEVREZ FAIRE...

1

Premier choix : la représentation

Comment serez-vous représenté auprès des marchands (épiceries) et des sièges sociaux des grandes bannières?

- Grâce à votre propre force de vente?
- Par un courtier spécialisé dans le domaine?
- Avec votre propre force de vente et les services d'un courtier en même temps?

Si vous choisissez de faire appel à un courtier, vous devrez bien définir son rôle.

2

Deuxième choix : la distribution

Vous devrez également choisir un canal de distribution.

- Avec votre propre camion ou à l'aide d'un transporteur?
- Par l'entremise d'un distributeur?
- Avec votre propre camion et un distributeur?
- À partir des entrepôts des grandes bannières?

1

PREMIER CHOIX : LA REPRÉSENTATION

Vous devez décider si vous voulez utiliser votre propre force de vente ou profiter des services d'un courtier spécialisé dans le domaine du commerce de détail en alimentation.

Vous trouverez sur le marché des courtiers qui travaillent dans le marché de détail et parfois aussi dans le service alimentaire. D'autres se spécialisent dans l'un des deux secteurs.

Prenez le temps de bien évaluer les services d'un courtier avant de signer une entente.

1 PREMIÈRE OPTION

Utiliser votre propre force de vente

Avantages :

- Vous gérez vos employés.
- Vos représentants présentent seulement les produits de votre entreprise.
- Vos représentants ont peut-être déjà des contacts dans le marché.
- Le roulement de personnel est moins grand.
- Vos représentants connaissent très bien vos produits.
- Plus vos ventes sont élevées, plus vous réaliserez des économies d'échelle.

Inconvénients :

- Vous avez plusieurs personnes à gérer au lieu de faire affaire avec un seul courtier.
- Si vos représentants ont peu d'expérience, les résultats pourront être lents à obtenir.
- Si vos ventes sont basses, votre coût de représentation sera élevé.

2 DEUXIÈME OPTION

Faire appel aux services d'un courtier

Avantages :

- Ses relations professionnelles avec les acheteurs représentent un atout important.
- Le courtier connaît bien les rudiments des marchés, certains au Québec seulement et d'autres à l'extérieur de la province; vous pourriez aussi opter pour un courtier qui s'occupe de réaliser des ventes à travers le Canada.
- Le courtier peut vous conseiller sur votre structure de prix.
- Étant donné qu'il connaît la plupart des clients, le courtier saura par qui commencer pour obtenir une bonne pénétration de vos produits dans le marché.
- Plusieurs personnes représenteront vos produits.
- Le courtier assume les coûts de représentation (ex. : cellulaire, déplacements, etc.).
- Puisque la commission est fixée en pourcentage, elle ne fluctue pas.
- Le courtier ne peut pas représenter un produit similaire au vôtre.

Inconvénients :

- Le courtier représente plusieurs marques de produits en même temps. La représentation de votre marque pourrait être réduite s'il représente un grand nombre de marques (commettants).
- Certains courtiers pourraient mettre plus d'effort sur les marques à gros volume avant de promouvoir la vôtre.
- Le courtier peut se libérer du contrat qu'il a signé avec votre entreprise pour la remplacer par un plus gros joueur.
- Il est parfois difficile de trouver un courtier qui ne représente pas un produit similaire au vôtre.
- Si vous n'avez pas de ventes à lui transférer, le courtier vous demandera un « *retainer* », que l'on peut traduire en français par un « minimum de commission garantie », qui peut vous coûter entre 1 000 \$ et 6 000 \$ environ par mois pour une période qui s'étend généralement sur un an.

Évaluer les services d'un courtier

- La première question à vous poser est la suivante : est-ce que le courtier représente une catégorie de produits similaires aux miens? Normalement, un courtier ne représente pas deux entreprises vendant les mêmes catégories de produits; par contre, il se peut que votre courtier et vous acceptiez qu'il représente des tartes de votre entreprise et des gâteaux d'une autre, même si vous fabriquez tous les deux des desserts.
- Demandez au courtier de faire une présentation à vous et à votre équipe.
- Évaluez les connaissances des représentants. Vous pouvez demander le CV de chacun d'eux pour connaître leur parcours professionnel. Dites-vous qu'en raison de l'entente que vous avez prise avec le courtier, ses représentants travaillent en partie pour vous, d'où l'importance de connaître leurs expériences et aptitudes.

- Il est toujours possible de demander aux marchands ou aux acheteurs des bannières s'ils sont prêts à vous recommander un courtier en particulier. Cependant, assurez-vous d'en rencontrer plusieurs pour éviter de vous fier à l'opinion d'un seul acheteur qui pourrait être biaisé pour toutes sortes de raisons (client exigeant, conflit de personnalité ou autres).
- Comparez le nombre de représentants par rapport au nombre de commettants (fabricants) par courtier. Parfois, le nombre de représentants peut être très peu élevé par rapport au nombre de gammes de produits représentées (par exemple, 3 représentants pour 26 gammes).
- Normalement, les ententes avec un courtier s'échelonnent sur un an avec option de renouvellement automatique. Notez qu'il est toujours possible de mettre fin à une entente en cours de contrat avec un préavis écrit de 60 à 90 jours.

Déterminer les coûts

Si vous réalisez déjà des ventes dans le territoire faisant l'objet de votre négociation avec le courtier, vous devez lui transférer ces ventes et lui payer une commission généralement autour de 5%. Par contre, si vos ventes sont faibles ou que vous n'en avez pas à transférer à votre courtier, ce dernier vous demandera un montant forfaitaire par mois (*retainer*) pour une durée maximale d'un an normalement. La commission de 5 % est calculée par la suite. Il est possible que le *retainer* reste en place jusqu'à ce que la commission de 5 % couvre le montant forfaitaire par mois.

Le tableau ci-dessous établit une comparaison des coûts entre un représentant d'expérience et un courtier qui vous demanderait un « *retainer* » de 4 000 \$ par mois. Il est important de noter la grande différence de pourcentage de représentation entre les deux. Il faut savoir que certains courtiers représentent jusqu'à plus de 20 et parfois même 30 gammes de produits différentes. C'est la raison pour laquelle le pourcentage de représentation débute à un taux aussi bas que 5 %. Après la période de « *retainer* », le pourcentage de commission tourne toujours autour de 5 %, calculé sur le prix de vente au marchand, excluant les rabais en magasin. Vous trouverez plus de détail dans la fiche *Pratiques commerciales dans le commerce de détail*.

Comparaison des coûts entre un représentant interne et un courtier

Ce tableau sert seulement à démontrer la différence de coûts entre un représentant interne et un courtier si vous n'avez pas de client à lui transférer. Par contre, il est important de noter que les chiffres et pourcentages sont fictifs et qu'ils ne doivent pas être considérés comme une norme. Les montants et pourcentages peuvent varier et être très différents d'une entreprise ou d'un courtier à l'autre.

| COÛTS | REPRÉSENTANT | COURTIER |
|-------------------------------|--------------|------------------------|
| Salaire annuel | 53 176 \$ | « Retainer » 48 000 \$ |
| Bénéfices marginaux | 7 620 \$ | Inclus |
| Déplacements | 15 000 \$ | Inclus |
| Cellulaire | 1 200 \$ | Inclus |
| Repas et autres | 3 004 \$ | Inclus |
| TOTAUX | 80 000 \$ | 48 000 \$ |
| POURCENTAGE DE REPRÉSENTATION | 100 % | DE 5 À 30 % |

Le rôle d'un courtier

- Il remplace votre force de vente dans un territoire défini ou à travers le Québec.
- Il est important de comprendre que le courtier ne fait pas de livraison.
- Il négocie la vente de vos produits selon les paramètres prédéfinis par votre entreprise.
- Il assume tous les coûts de représentation (par exemple, déplacements, cellulaire, etc.).
- Selon votre entente, il peut s'occuper de la prise de commandes ou de la facturation.
- Il est présent dans les salons de vente (notez que votre entreprise est responsable de payer les coûts de location et autres frais pour ces salons).
- Il fait le suivi des commandes, des commandes en retard ou livraisons différées, etc.
- Il s'occupe des revues d'affaires annuelles avec les sièges sociaux des grandes bannières
- Il développe avec votre entreprise des stratégies de marketing, de promotion, etc.
- Il voit au respect des ententes de marchandage (planogramme) dans les points de vente.
- Certains courtiers se spécialisent uniquement dans la représentation aux sièges sociaux des grandes bannières, tandis que d'autres s'occuperont seulement des ventes aux marchands « *backdoor* ». Le terme « *backdoor* » est utilisé dans le jargon de l'industrie pour désigner les produits vendus et livrés directement aux marchands. Certaines bannières demanderont que votre produit soit listé au siège social, même si vous le livrez directement au marchand. Dans certains cas, c'est la bannière qui paiera la facture même lorsque la livraison est faite directement. D'autres bannières vous permettront de vendre votre produit directement aux marchands sans qu'il soit listé, surtout dans le cas des produits régionaux, par exemple les fruits et légumes.

Le rôle du commettant (votre entreprise)

Le terme « commettant » est utilisé par les courtiers pour désigner les entreprises qu'ils représentent. Aux yeux d'un courtier, vous êtes un commettant et non un fournisseur.

- Il est responsable d'assumer les coûts liés aux salons de vente, à la promotion, aux dégustations et aux rabais sur la vente (ex. : spécial du patron, rabais multiples, etc.). Vous trouverez plus de détails dans la fiche *Pratiques commerciales dans le commerce de détail*.
- Il fournit les échantillons demandés par le courtier.
- Il fournit sur une base régulière des rapports de ventes au courtier si ce n'est pas lui qui s'occupe de la prise de commandes ou de la facturation.
- Il est responsable des comptes clients et du recouvrement.
- Si vous avez déjà des clients au moment de signer une entente, vous devrez les transférer à votre courtier, et il recevra alors la commission sur ces ventes.
- Il est possible que le courtier vous demande un certificat qui le désigne comme assuré additionnel dans le contrat d'assurance responsabilité civile de votre entreprise.
- Souvent, les ententes sont signées pour une période d'un à deux ans avec option de renouvellement automatique, à moins qu'une des parties envoie à l'autre un avis contraire par écrit.
- Normalement, les commissions sont payables le 15 du mois suivant.
- Le commettant est responsable de la prise de commandes et de la facturation, le cas échéant.
- Il est présent avec le courtier pour les présentations aux grandes chaînes de magasins.
- Il développe avec le courtier des stratégies de marketing, de promotion, etc.

Il ne faut pas confondre courtier et distributeur. Le courtier représente votre entreprise, et le distributeur fait la livraison de vos produits chez les marchands (voir les services offerts par les distributeurs dans la prochaine section « Deuxième choix : la distribution »).

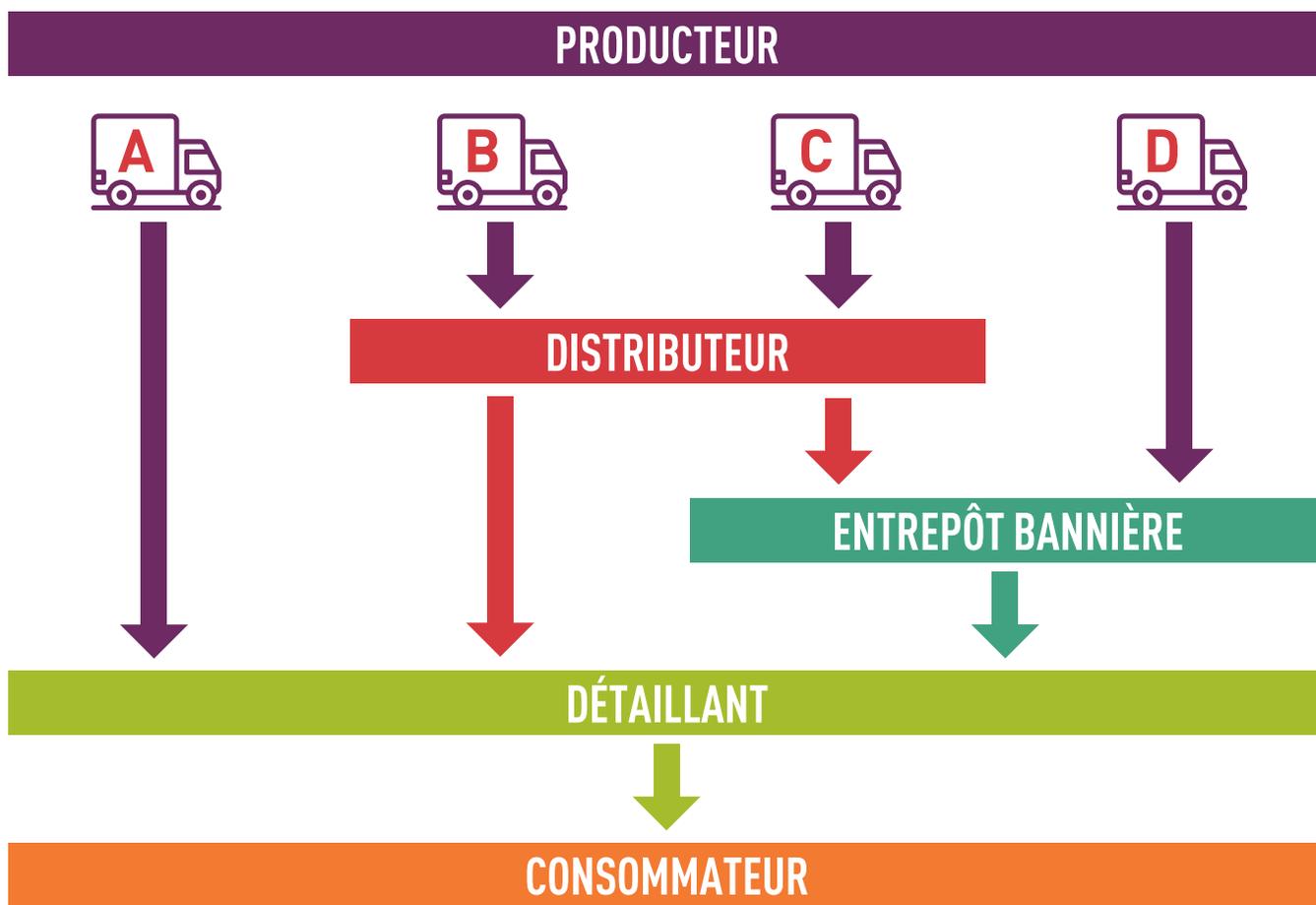
2

DEUXIÈME CHOIX : LA DISTRIBUTION



Huit options de canaux de distribution s'offrent à vous.

CANAUX DE DISTRIBUTION AU DÉTAIL



| | | | | | | | | |
|---------|---|--|---|--|---|--|---|--|
| OPTIONS | 1 | | 3 | | 5 | | 7 | |
| | 2 | | 4 | | 6 | | 8 | |

Il est important dans votre choix du canal de distribution de respecter la chaîne de froid tout au long du processus de livraison si votre produit est réfrigéré ou surgelé.



Avec cette option, vous vendez et livrez directement vos produits aux marchands (*backdoor*).

Fonctionnement

- Vous livrez directement vos produits aux marchands des grandes enseignes et aux épiceries indépendantes.
- Vos coûts de livraison seront élevés étant donné que vous livrerez de petites quantités à la fois.
- Il y aura aussi plus de frais d'administration, de prise de commandes, de facturation, de recouvrement, etc.



Avec cette option, vous vendez vos produits par l'entremise d'un distributeur qui les achemine directement chez les marchands (*backdoor*).

Le distributeur peut vous offrir plusieurs services* :

- Il peut procéder seulement à la livraison. Dans ce cas, votre entreprise s'occupe de la prise de commandes et de la facturation, et le distributeur vient ramasser les commandes déjà préparées à votre entreprise ou vous les acheminez à son entrepôt.
- En plus de faire la livraison, il peut s'occuper de la prise de commandes ou de la facturation.
- Dans certains cas, il peut vous offrir de tenir vos produits en stock dans son entrepôt.
- Le distributeur a aussi une force de vente sur la route qui présentera vos produits à ses clients.
- Il peut également vous offrir un programme de promotion à l'interne par l'entremise de ses représentants.

* Notez que les coûts de distribution peuvent différer grandement (de 12 à 30 % environ) selon les services auxquels vous recourez.

Fonctionnement

- Le volume de vos livraisons chez le distributeur est plus élevé, ce qui engendre une économie d'échelle.
- Souvent, les distributeurs couvrent la très grande partie du territoire du Québec.
- Si le distributeur s'occupe de la prise de commandes et de la facturation, vous économisez sur les coûts d'administration de votre entreprise.



Avec cette option, vous vendez vos produits par l'entremise d'un distributeur qui les livre directement aux entrepôts des grandes bannières

Fonctionnement

- Le volume de vos livraisons chez le distributeur est plus élevé, ce qui engendre une économie d'échelle. Normalement, quand vos produits sont en entrepôt, c'est que la grande majorité des marchands de la bannière les vendent.
- Vous avez seulement quelques factures à produire étant donné que c'est la bannière qui facture les achats à ses marchands et qui s'occupe du recouvrement.
- Notez que les sièges sociaux vous demanderont des frais « entrepôt ». Le taux en pourcentage diffère d'une bannière à l'autre. De plus, il peut varier selon les méthodes de conservation de vos produits. Il est plus élevé s'il s'agit d'un produit congelé.



Avec cette option, vous livrez directement vos produits aux entrepôts des grandes enseignes.

Fonctionnement

- Le volume de vos livraisons à l'entrepôt est beaucoup plus élevé, ce qui engendre une forte économie d'échelle. Normalement, quand vos produits sont en entrepôt, c'est que la grande majorité des marchands de l'enseigne les vendent.
- Vous avez seulement quelques factures à produire étant donné que c'est la bannière qui facture les achats à ses marchands et qui s'occupe du recouvrement.
- Vous économisez aussi sur les frais de distribution en faisant de la livraison directe.
- Notez que les sièges sociaux vous demanderont des frais « entrepôt ». Le taux en pourcentage diffère d'une bannière à l'autre. De plus, il peut varier selon les méthodes de conservation de vos produits. Il est plus élevé s'il s'agit d'un produit congelé.



Avec cette option, vous procédez à la livraison directe et par l'intermédiaire d'un distributeur

Fonctionnement

- Il est possible d'avoir une entente avec un distributeur qui dessert les marchands des grandes bannières seulement, d'une bannière en particulier ou un territoire donné.
- Il est aussi possible qu'un distributeur travaille seulement dans une région en particulier (ex. : un distributeur qui s'occupe de la région de Montréal et un autre qui livre vos produits dans la région de la Capitale-Nationale). Il est possible et fréquent de faire affaire avec plusieurs distributeurs s'ils n'exercent pas leurs activités dans la même région.
- De votre côté, vous effectuez les livraisons directes (backdoor ou non) aux marchands d'autres bannières, aux épiceries indépendantes ou à l'extérieur du territoire prédéfini par le distributeur, si tel est le cas.



Avec cette option, vous continuez à faire de la livraison directe et vous utilisez les services d'un distributeur qui s'occupe des livraisons aux entrepôts des grandes bannières

Fonctionnement

- Il est possible que vous ayez une entente « entrepôt » avec une ou plusieurs grandes bannières. Normalement, quand vos produits sont en entrepôt, c'est que la grande majorité des marchands de la bannière les vendent.
- Une autre option est que le distributeur livre vos produits aux autres marchands des grandes bannières et que vous vous occupiez des marchands indépendants et des épiceries spécialisées.
- Il est aussi possible qu'un distributeur travaille seulement dans une région en particulier (ex. : un distributeur qui s'occupe de la région de Montréal et un autre qui livre vos produits dans la région de la Capitale-Nationale). Il est possible et fréquent de faire affaire avec plus d'un distributeur.
- De votre côté, vous pouvez continuer à faire des livraisons directes (backdoor ou non) aux autres marchands de bannières non desservies par votre distributeur ou aux épiceries indépendantes.

7



Avec cette option, vous effectuez la livraison directe et la livraison aux entrepôts des grandes bannières

Fonctionnement

- Il est possible que vous ayez une entente « entrepôt » avec une ou plusieurs grandes bannières. Normalement, quand vos produits sont en entrepôt, c'est que la grande majorité des marchands de la bannière les vendent.
- Vous continuez à faire des livraisons directes (backdoor ou non) aux marchands d'autres bannières ou aux épiceries indépendantes.

8



Avec cette option, vous utilisez les services d'un distributeur et vous livrez vos produits directement aux entrepôts des grandes bannières

Fonctionnement

- Il est possible que vous ayez une entente « entrepôt » avec une ou plusieurs grandes bannières. Normalement, quand vos produits sont en entrepôt, c'est que la grande majorité des marchands de la bannière les vendent.
- Le reste des livraisons directes (backdoor ou non) aux autres marchands de bannières et/ou aux épiceries indépendantes sont effectuées par un distributeur.

EN RÉSUMÉ...

Il est important de bien choisir le mode de représentation et le canal de distribution qui s'adaptent le mieux à votre entreprise.

Il est normal pour commencer d'utiliser votre propre force de vente et de faire vos livraisons directement chez les marchands dans un territoire plus régional. Vous pouvez ensuite utiliser les services d'un courtier ou d'un distributeur pour augmenter vos ventes et agrandir votre marché.

Il est important de bien évaluer les coûts de ces services avant d'établir un prix de détail suggéré. Voir la fiche *Structure du prix*.

De plus, si vous optez pour la livraison directe ou que vous utilisez votre propre force de vente, il est primordial d'inclure quand même les coûts de distribution et de courtage dans votre structure de prix pour ne pas avoir à augmenter votre prix de détail suggéré au moment d'utiliser ces services. Voir la fiche *Structure du prix*.

Sachez qu'une fois que votre prix de détail suggéré est connu dans le marché, il est très difficile, sinon impossible de le changer parce que vous avez mal calculé votre coût de revient ou omis d'inclure des dépenses dans votre structure de prix.