

*Développement
économique, Innovation
et Exportation*

Québec



**MODÈLE DE PROPOSITION
COMMERCIALE D'UNE PME
AUX GRANDES CHÂÎNES**

Québec 

**Développement
économique
et régional**

Québec 

Direction du développement des entreprises et des affaires

Cet outil de gestion est une initiative conjointe de la Direction du commerce et de la Direction du développement des entreprises et des affaires, du MDER, réalisée dans le contexte du projet « **Comment vendre aux grandes chaînes** ».

Chargé de projet : Gaétan Lavoie, MBA
Conseiller en gestion

Rédacteur : Jean-Jacques Guilbault
Guilbault et associés
Conseil Recherche et Stratégie marketing

Publié par la Direction des communications : janvier 2000

Réédité par la Direction des relations avec les clientèles : janvier 2003

Actualisé : juillet 2003

Réimprimé : août 2001

Numéro de document : 1664

Toute reproduction de ce document est autorisée avec mention de la source

L'emploi du genre masculin pour désigner des personnes, des titres et des fonctions se fait sans discrimination et n'a pour but que de faciliter la lecture du texte.

TABLE DES MATIÈRES

1. UNE PME PEUT VENDRE AUX GRANDES CHÂÎNES	4
2. ÉTAPES POUR VENDRE DANS UNE CHÂÎNE	6
3. FAIRE AFFAIRE AVEC UN FABRICANT-FOURNISSEUR OU UN COURTIER	18
4. LA RENCONTRE AVEC L'ACHETEUR.....	19
5. POUR RÉUSSIR À VENDRE AUX CHÂÎNES, IL FAUT SOUTENIR LES PRODUITS AUPRÈS DES CONSOMMATEURS	20
6. POUR RÉUSSIR À VENDRE AUX CHÂÎNES, IL EST NÉCESSAIRE DE TRAVAILLER EN ÉQUIPE.....	21

1. **UNE PME PEUT VENDRE AUX GRANDES CHAÎNES**

- Une PME peut vendre aux grandes chaînes. Toutefois, comme pour tout projet d'affaires, l'entrepreneur doit être bien préparé. Sa préparation doit être aussi adéquate que celle d'une multinationale.

Pourquoi? Parce que de nouveaux fournisseurs sollicitent sans cesse l'acheteur ou le directeur des achats, qui dispose de peu de temps pour une rencontre. Certains acheteurs reçoivent quelques demandes de présentation par mois et d'autres plus d'une cinquantaine durant la même période.

En plus d'être très sollicité, l'acheteur fait face à différents défis. Les achats qu'il effectue ont un impact direct (budget de ventes, revenus et démarquage) sur la rentabilité de sa chaîne. De plus, une tablette n'est pas élastique, pas plus que le magasin d'ailleurs. L'entrée d'un nouveau produit signifie donc souvent la sortie d'un autre ou son déplacement.

Les dirigeants d'une chaîne, d'un grossiste ou d'une bannière sont conscients qu'une PME ne possède pas les moyens financiers d'une multinationale. Lorsque c'est possible, ils en tiendront compte. Il existe cependant des paramètres reliés à la gestion et aux opérations qui ne peuvent être contournés. Tous les fournisseurs de la chaîne sont alors soumis aux mêmes exigences.

Dans un réseau de distribution au détail structuré, le processus d'entrée d'un fournisseur vise à ce que les fournisseurs, les gammes de produits et les produits listés répondent tous aux paramètres de la chaîne.

- L'entrepreneur qui rencontre un acheteur pour lui présenter ses produits doit être très bien préparé. Sa présentation doit être telle que l'acheteur, s'il acquiert le produit ou le concept..., soit à son tour capable de le vendre à son comité. Eh oui! l'acheteur ne représente que l'une des portes de l'organisation. Généralement, le produit est présenté à un comité de nouveaux produits. Pour ce comité, pas de quartier, l'acceptation d'un nouveau produit signifie souvent le rejet d'un produit dont le rendement est considéré comme pas adéquat. De même, si un nouveau produit est refusé, il peut être impossible de le représenter à la chaîne avant six mois, si cela est possible un jour.

L'objectif de ce document n'est pas de réviser toutes les étapes qu'un fabricant ou qu'une entreprise doit franchir pour élaborer un produit et le mettre en marché. Il existe déjà de nombreux documents ou séminaires déjà élaborés à cet effet.

Nous nous concentrerons plutôt sur les démarches que doit réaliser un dirigeant de PME pour réussir à vendre à une chaîne, un grossiste ou même à un regroupement de détaillants, pour la première fois.

2. ÉTAPES POUR VENDRE DANS UNE CHAÎNE

A. FIXER UN RENDEZ-VOUS POUR LA PRÉSENTATION

- L'acheteur est très occupé, très sollicité et ses priorités sont déjà déterminées. Conséquemment, il est difficile à joindre. L'entrepreneur qui voudra se mettre en rapport avec lui devra s'armer de patience.

Et quand il l'aura joint, cela ne veut pas dire que la rencontre aura lieu le lendemain. Le délai habituel est d'environ un mois et peut même durer jusqu'à six mois.

B. PRÉPARER UNE PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ET DU PRODUIT

- Avant de rencontrer un acheteur, l'entrepreneur doit se préparer. Il connaît son produit et les marchés auxquels s'adresse celui-ci. Le dirigeant devrait connaître les réponses aux questions suivantes :
 - Comment se différencie le produit par rapport aux produits concurrents?
 - Quelles sont les forces du produit, les avantages pour le consommateur, l'utilisateur?
 - Est-ce que le fournisseur est lié? Possède-t-il une marque privée?
 - Quelle est la clientèle de la chaîne?
 - Est-ce que le produit répond aux besoins de la clientèle de la chaîne?
 - Quelles sont les habitudes d'achat des clients de la chaîne?
 - Quelles seront les performances de la chaîne?
 - Est-ce que le produit sera vendu partout?
 - Quelles seraient les performances du produit en cas de test de marché?
 - Quelle est la mise en marché appropriée pour cette chaîne?
- Les réponses à ces questions proviendront des visites de points de vente, de discussions avec des gérants de la chaîne, d'études de marché, etc.

- L'acheteur aime connaître les performances possibles ou réelles du produit auprès des consommateurs et dans les magasins. Les résultats d'une étude de marché, les résultats des ventes lors d'un test de marché ou encore les résultats des performances ailleurs sont alors les bienvenus.
- Tous ces renseignements devraient être présentés dans un document portant sur l'entreprise et le nouveau produit. Le document peut être préparé à l'aide d'un logiciel de présentation (ex. : *Power Point*). La qualité du document démontrera le sérieux de l'entreprise, mais ne garantit pas son entrée dans la grande chaîne. Le document de présentation est habituellement réutilisé par l'acheteur pour présenter le produit à l'organisation, au comité de nouveaux produits.
- En plus d'information identifiée précédemment, l'entrepreneur devrait aussi fournir, dans le même document, toute l'information demandée dans les formulaires types de présentation de nouveaux produits.

Les informations nécessaires

- Toutes les chaînes possèdent leurs propres exigences. Pour faire affaire avec celles-ci, un entrepreneur devra accepter de se conformer à ces exigences. Parce qu'elles varient d'une chaîne à l'autre, l'entrepreneur pourra en prendre connaissance, s'il visite des magasins de la chaîne qui l'intéresse, s'il discute avec des gérants ou employés de la chaîne, s'il communique avec le service de la logistique, etc.

Toute l'information requise d'un fabricant est habituellement mentionnée dans un document appelé *Formulaire nouveaux produits* (annexe 1). Il est possible de se procurer ce document au bureau des achats de la chaîne.

- Quoique chaque chaîne ait son propre formulaire, les documents de ce genre se ressemblent. Le formulaire utilisé en alimentation est généralement considéré comme le formulaire type. L'information demandée dans celui-ci est généralement celle qu'exigent les autres chaînes.

- L'information que l'on retrouve dans un formulaire type de nouveaux produits est la suivante :

1. Informations générales

- ▣ Informations sur le fabricant :
 - . nom;
 - . adresse;
 - . téléphone;
 - . courrier électronique;
 - . représentation.

- ▣ Description du produit :
 - . nom;
 - . type de contenant et format;
 - . format;
 - . numéro du produit;
 - . numéro upc.

- ▣ Caisse d'expédition :
 - . type;
 - . format;
 - . nombre de caisses par palette.

- ▣ Livraison :
 - . quantité minimum;
 - . point d'expédition;
 - . transporteur.

- ▣ Modalités de paiement.

- ▣ Marche à suivre en cas de bris de marchandises.

B. PRÉPARER UNE PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ET DU PRODUIT (SUITE)

Les informations nécessaires (suite)

2. Informations reliées au prix

- ▣▣▣▣► Prix régulier;
- ▣▣▣▣► Offre de lancement;
- ▣▣▣▣► Allocations spéciales;
- ▣▣▣▣► Prix de détail suggéré;
- ▣▣▣▣► Participation à la publicité coopérative;
- ▣▣▣▣► Publicité réalisée par le fabricant pour mousser le produit;
- ▣▣▣▣► Rabais de volume.

- Il est important de rappeler que toute l'information requise dans un *Formulaire nouveau produit* devrait se retrouver dans le document de présentation préparé par l'entrepreneur qui s'adresse à la chaîne.
- Les prochaines pages seront consacrées aux exigences ou pratiques générales des chaînes pour l'acceptation d'un nouveau produit.

1. Information générale

- Le fonctionnement d'une chaîne est de plus en plus complexe. Cette complexité est généralement reliée à la maximisation du rendement de celle-ci, exigence des actionnaires.

Les autorités de la chaîne exigent du fournisseur qu'il adapte ses produits et procédures à celles du réseau. Les attentes de presque toutes les chaînes semblent similaires.

Les attentes types sont présentées ci-dessous.

Code UPC

- ➡ Les produits doivent posséder leur propre code UPC. Il existe des organismes spécialisés qui peuvent aider le fabricant à obtenir ces codes et même à étiqueter les produits.

Caisse d'expédition

- ➡ La caisse utilisée doit être d'un poids et d'un format maximums. Ces caractéristiques sont propres à chacune des chaînes.

Elles sont établies pour la sécurité des employés de la chaîne ainsi que pour répondre aux contraintes des systèmes de fonctionnement.

L'entrepreneur, comme pour toute information requise par un réseau, doit vérifier les besoins propres à la chaîne qu'il veut approcher.

Le transport

- ➡ Le transport doit être prépayé. L'organisation est toutefois prête à acheter une quantité minimale pour s'assurer un transport prépayé.

S'il y a lieu, elle désire voir clairement sur la facture les frais de transport facturés.

Livraison sur palette

- ➡ Les chaînes demandent habituellement que les commandes soient livrées et déchargées sur une ou des palettes.

Les délais de livraison

- ➡ Grâce à sa logistique, l'acheteur peut généralement prévoir les quantités qui seront vendues dans ses points de vente au cours d'une période donnée.

Le délai est souvent négocié de manière à permettre de produire la commande et à assurer le transport aux différents entrepôts ou points de vente.

Quoique les délais de livraison puissent être négociés, il est important de mentionner que ces délais doivent être respectés. La marchandise doit arriver à la date promise (et souvent à l'heure promise), sinon, de nombreuses chaînes annulent les commandes ou encore imposent de fortes pénalités. Une chaîne canadienne de grands magasins peut imposer une somme pouvant représenter jusqu'à 10 % de la valeur de la commande.

EDI

- ➡ La chaîne désire effectuer de l'échange de documents informatisés (EDI) avec ses fournisseurs. Toutefois, parce que les PME sont rarement dotées de systèmes techniques, les chaînes autorisent leurs fournisseurs à utiliser des entreprises externes spécialisées.

Il existe des entreprises spécialisées au Québec qui peuvent offrir ce service aux fournisseurs.

Marche à suivre en cas de bris de marchandises

- ▣ Le fabricant/fournisseur doit posséder un produit de qualité. Il est certain qu'un produit dont le taux de retours est trop élevé sera abandonné.

Certaines chaînes consolident les retours à un entrepôt et les renvoient chez le fournisseur une fois par mois. Ils s'attendent à un plein crédit.

D'autres chaînes facturent 1 % au fabricant et s'occupent elles-mêmes des retours.

Toutefois, il est important de se rappeler que les retours causent des maux de tête aux dirigeants d'une chaîne. Le fournisseur doit tout faire pour en réduire le taux le plus possible.

Vérification de la qualité

- ▣ Il est possible qu'un membre de l'équipe logistique de la chaîne visite le fournisseur-fabricant. L'objectif de cette visite est de s'assurer la qualité dans les procédures de fabrication, les logistiques, etc.

Un détaillant de vêtement, par exemple, pourra aussi effectuer différents tests sur les vêtements. Ces tests serviront à vérifier si les tailles correspondent aux standards de la chaîne, la qualité des tissus utilisés, la confection, etc.

Information reliée aux prix

- L'acheteur et son organisation s'attendent à obtenir plus qu'un simple prix.

Ce dernier gère des revenus provenant de plusieurs sources. Certains de ces revenus seront utilisés à des fins publicitaires, tandis que d'autres sont destinés aux programmes de mise en marché de la chaîne.

Les prochains paragraphes présentent les attentes minimales à l'endroit de ses fournisseurs.

Le prix

- ▣➤ La majorité des chaînes recherchent le meilleur prix que le fournisseur puisse offrir. Plus que jamais, l'acheteur ne veut pas avoir à renégocier. L'entrepreneur doit considérer qu'il existe, bien que la chaîne désire un prix net, d'autres escomptes cachés.

Des frais de listage

- ▣➤ Il est habituel, dans les chaînes d'alimentation, d'exiger des fournisseurs des frais de listage. Il en est, généralement, autrement dans les autres réseaux. Les frais requis peuvent varier de quelques centaines à plusieurs milliers de dollars par numéro de référence.

L'entrepreneur peut vendre dans la chaîne, mais il faut mentionner que des frais de listage ne garantissent pas la vente d'un produit dans un des points de vente de la chaîne.

Le fabricant peut éviter de payer ces frais (du moins entièrement) si son produit devient populaire et qu'une demande est créée pour celui-ci. À cette occasion, l'acheteur pourrait communiquer avec le fabricant pour entrer le produit à l'intérieur de sa chaîne, mais à des conditions plus agréables.

L'entrepreneur peut aussi vendre et livrer directement à ses clients et les facturer sans intermédiaire. Ceux-ci ne seront pas les points de vente de la chaîne, mais plutôt les points de vente d'une bannière.

Activités spéciales pour l'introduction dans les points de vente du réseau

- ➡ Une des règles implicites pour entrer dans une chaîne est d'aider le groupe à réduire les risques inhérents à l'arrivée du nouveau fournisseur et du nouveau produit.

Pour ce faire, le fournisseur doit présenter au détaillant une offre spéciale. Cette offre spéciale est généralement composée de rabais et de modalités de paiement allongé. Selon le réseau, l'escompte peut varier de 5 % à 15 % et le terme de paiement peut être d'environ 90 jours.

- ➡ Le fabricant-fournisseur peut aussi aider l'acheteur à promouvoir son produit auprès des points de vente. Plusieurs chaînes ou grossistes présentent les nouveaux produits et les offres spéciales d'introduction à l'intérieur de bulletins sur les nouveaux produits. L'acheteur demande alors au fournisseur des photographies de son nouveau produit.

Escompte de caisse

- ▣ Un escompte de caisse peut être demandé. Toutefois, celui-ci varie énormément, selon le réseau.

Dans la majorité des réseaux, l'escompte le plus souvent demandé est de 2 %/15 jours. Cet escompte peut devenir 15 %/15 jours dans une chaîne qui vend des vêtements, ou encore 2 % le 15 du mois suivant dans les secteurs de la quincaillerie et des matériaux de construction.

Les chaînes que l'on peut qualifier de financièrement saines aiment profiter des escomptes de caisse offerts.

Participation à la publicité coopérative

- ▣ Cet escompte dépend des ventes de l'année en cours ou de l'année précédente du fournisseur.

Le ratio peut varier d'un réseau à un autre et même d'une catégorie à l'autre dans une même chaîne. L'escompte typique varie de 2 % à 4 %.

Dans certaines chaînes, l'escompte est accumulé dans un budget coop et est utilisé pour de l'espace publicitaire à l'intérieur de circulaires. Il est aussi possible que le fournisseur offre un « escompte coop » et ne puisse pas en profiter en publicité.

Programmes spéciaux

- ▣ Certaines chaînes ont mis sur pied des « Clubs ». Ceux-ci sont très exigeants envers les fabricants. Ces clubs peuvent aussi être liés à des programmes dits partenaires.

Par exemple, une chaîne de grands magasins demande 2 % pour le « Club ». En plus, le fournisseur doit participer au programme partenaire avec un escompte de 5 % à 6 %. Ce programme partenaire sert à payer la publicité coop et le matériel merchandising (mobilier) nécessaire.

Bien entendu, lorsque le fournisseur participe à un programme de ce type, il n'a pas à fournir en surplus une ristourne coop.

Frais d'entreposage

- ▣ Pour les produits fabriqués qui doivent transiter par les entrepôts avant d'être livrés aux points de vente d'une bannière, la chaîne ou le grossiste demandera, même s'il a obtenu le meilleur prix pour le produit, un escompte additionnel. Cet escompte varie habituellement de 4 % à 10 %.

Frais de livraison directe avec facturation centralisée (chez les grossistes et les bannières)

- ▣ Pour effectuer une facturation centralisée et livrer les produits directement du fournisseur à chacun des points de vente clients d'un grossiste, l'organisation demande des frais de 2 % à 4 %.

Rabais de volume

- ▣→ Quoique les chaînes désirent payer le meilleur prix possible, elles s'attendent toutes à recevoir des rabais de volume, si le fabricant leur vend au-dessus d'un certain montant. Le rabais varie selon la quantité des achats. Les taux fluctuent d'une chaîne ou d'une catégorie à l'autre. Toutefois, il faut se rappeler que l'acheteur désire initialement le meilleur prix possible dès le départ. Cela signifie qu'implicitement le rabais de volume n'est pas requis.

3. FAIRE AFFAIRE AVEC UN FABRICANT-FOURNISSEUR OU UN COURTIER

- L'acheteur, soit la chaîne, s'attend à un soutien régulier de la part du fournisseur. Idéalement, celui-ci devrait, selon la nature des produits vendus et les réseaux, visiter les points de vente au moins une fois par an. Conséquemment, parce qu'il existe d'excellents courtiers ou agents et que l'objectif du réseau est que les ventes du produit atteignent les objectifs fixés, il importe peu que la représentation soit effectuée par le fournisseur lui-même ou encore par un courtier, du moment que ça donne les résultats escomptés.

Lors de la première visite, l'acheteur apprécie que le propriétaire ou le dirigeant d'une PME le rencontre. Si l'entreprise utilise les services d'un courtier, ce dernier devrait être accompagné de son client.

4. LA RENCONTRE AVEC L'ACHETEUR

- La rencontre avec l'acheteur peut durer 10 minutes comme elle peut durer une heure. Il existe un lien entre la qualité du produit, la qualité de la présentation et la durée de la rencontre.

La présentation doit être sérieuse, l'entrepreneur doit connaître le produit et le marché. Il doit (si cela est possible) apporter un échantillon du produit, qu'il laissera à l'acheteur.

Toutefois, lorsqu'elle n'est pas connue, une PME peut avoir de la difficulté à vendre sous sa propre marque. L'acheteur peut demander au fournisseur de fabriquer le produit ou le concept sous une marque privée de la chaîne.

- Il peut arriver que l'acheteur demande à l'entrepreneur de commanditer un événement quelconque. Cet événement ne garantira pas que l'entrepreneur ou son produit seront acceptés par la chaîne. Ce dernier devra plutôt considérer toutes les demandes non reliées à la présentation de son entreprise ou son produit comme des événements distincts.
- Les deux parties doivent s'entendre sur une date pour la démarche suivante. Inutile de rappeler que l'acheteur est très occupé et qu'il gère de nombreux projets en même temps. L'entrepreneur doit être patient et ne rappeler l'acheteur qu'à la date convenue.

5. POUR RÉUSSIR À VENDRE AUX CHÂÎNES, IL FAUT SOUTENIR LES PRODUITS AUPRÈS DES CONSOMMATEURS

- Les chaînes, grossistes et bannières sont très exigeants envers leurs fournisseurs. Ces organisations désirent avant tout augmenter leur rentabilité et celle de leurs points de vente. Toutefois, elles ne sont habituellement pas en mesure d'assurer le succès à l'entrepreneur qui commence à transiger avec cette organisation.

Le fournisseur qui désire obtenir du succès à long terme doit veiller à ce que ses produits soient demandés par la clientèle. Il devra donc organiser sa promotion et sa publicité de manière à atteindre directement les consommateurs de ses produits.

6. POUR RÉUSSIR À VENDRE AUX CHÂNES, IL EST NÉCESSAIRE DE TRAVAILLER EN ÉQUIPE

- Le fournisseur doit continuer à soutenir l'acheteur dans un premier temps et, par la suite, soutenir le réseau.

Dans certaines organisations, l'acheteur doit compléter une entente commerciale avec le fabricant et inscrire celui-ci dans le fichier fournisseur.

Le soutien du réseau est essentiel. Plusieurs chaînes soulignent que les produits peuvent se vendre facilement chez eux. Néanmoins, le nouveau fournisseur devrait toutefois visiter, rapidement après son entrée dans la chaîne, tous les points de vente dans la mesure du possible. De cette manière, il lui sera possible de renseigner les gérants ou les propriétaires des points de vente sur les particularités de ses produits, vérifier la qualité du merchandising, etc.

- Bref, pour réussir à vendre aux chaînes, tout en demeurant rentable, l'entrepreneur doit avoir le bon produit et vendre au bon réseau. Par la suite, il doit prendre le temps de planifier et d'exécuter chacune des activités requises qui répondra aux besoins de son entreprise et à ceux de ses clients.