

Guide d'accès

AU MARCHÉ DE LA RESTAURATION
ET DE L'HÔTELLERIE



CETTE PUBLICATION A ÉTÉ RÉALISÉE PAR TRANSFORMATION ALIMENTAIRE QUÉBEC,
DU MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION

Coordination

Diane Nadon

Photographies

Éric Labonté et Marc Lajoie, MAPAQ

Conception graphique et mise en pages

Perfection Design

Révision linguistique

Isabelle Tremblay

Édition

Direction des communications

© Gouvernement du Québec

Dépôt légal : 2008

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-52624-7 (imprimé)

ISBN 978-2-550-52625-4 (en ligne)

Table des matières

PRÉAMBULE	5
1 PLAN MARKETING	7
1.1 Autres liens utiles	8
2 RESTAURATION ET HÔTELLERIE	9
2.1 Restauration commerciale (activité principale)	9
2.2 Restauration non commerciale (activité secondaire)	10
2.3 Statistiques	11
2.4 Critères de décision d'achat	11
2.5 Critères de sélection des produits	11
2.6 Facteurs à considérer par le fabricant	12
3 MÉCANISMES D'ACHAT EN RESTAURATION ET EN HÔTELLERIE	14
3.1 Restauration indépendante	15
3.1.1 Restauration rapide	16
3.1.2 Restauration de type courant (populaire)	16
3.1.3 Restauration gastronomique	17
3.1.4 Traiteurs pour événements spéciaux	17
3.2 Chaînes de restauration	18
3.2.1 Caractéristiques propres aux chaînes	18
3.2.2 Avantages d'achat des chaînes	19
3.2.3 Structures d'achat des chaînes	19
3.2.4 Cuisines centrales et sous-traitance	20
3.2.5 Nouveaux créneaux	20
3.2.6 Critères et exigences des chaînes	20
3.2.7 Conclusion	21
3.3 Secteur hôtelier	21
3.3.1 Hôtels de moins de 40 chambres	21
3.3.2 Hôtels de 40 à 199 chambres	22
3.3.3 Hôtels de 200 chambres ou plus	22
3.4 Mécanismes d'achat	23
3.4.1 Vente directe	23
3.4.2 Achat sur le marché	24
3.4.3 Commande ouverte	24
3.4.4 Achat par contrat	24
3.4.5 Achat libre-service (<i>Cash and Carry</i>)	25

4 CIRCUIT DE DISTRIBUTION	26
4.1 Introduction	26
4.2 Fonctions de distribution	26
4.3 Utilité des intermédiaires	27
4.4 Choix d'un canal de distribution	27
4.5 Type d'intermédiaires	28
4.5.1 Distributeur	28
4.5.2 Courtier	29
4.6 Nombre d'intermédiaires	30
4.7 Pertinence d'un circuit de distribution	30
4.8 Gestion du circuit de distribution par le marketing	31
4.8.1 Choisir ses intermédiaires	32
4.8.2 Motiver ses intermédiaires	33
4.8.3 Évaluer ses intermédiaires	33
4.9 Conclusion	33
5 CHEMINEMENT D'UNE PROPOSITION	34
5.1 Gestion des activités d'approvisionnement et de mise en marché	34
5.2 Approche auprès de l'acheteur	34
5.3 Détermination du prix	35
5.4 Échange de données informatisées (EDI)	36
5.5 Code de caisse d'expédition (<i>Shipping Container Code: SCC</i>)	37
6 PRATIQUES COMMERCIALES	38
6.1 Introduction	38
6.2 Référencement (<i>listing</i>)	38
6.3 Publicité à frais partagés (<i>coop advertising</i>)	39
6.4 Over and Above	39
6.5 Rabais de volume	40
6.6 Livraison directe versus livraison à l'entrepôt	40
7 ANNEXE	41
Annexe: plan marketing	41
Annexe: circuit de distribution	44
Annexe: Internet	45

Préambule

Ce guide se veut un outil d'information visant à faciliter l'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie pour les entreprises de transformation alimentaire. Il est difficile pour un entrepreneur de maîtriser toute l'information dont il a besoin pour pénétrer les marchés. Par contre, lorsqu'on dispose de bonnes références, il est toujours possible de retourner aux sources afin de bénéficier de l'information la plus récente et de trouver l'aide nécessaire pour faire les choix les plus appropriés pour son entreprise. Il va de soi que les commentaires qui suivent et les sources vers lesquelles nous vous dirigeons, s'ils ont pour objectif de vous aider dans votre réflexion et votre cheminement d'affaires, ne peuvent à eux seuls représenter une garantie de succès. Les stratégies suivies par les entreprises doivent tenir compte des marchés, des ressources humaines et financières disponibles, des outils utilisés et de tant d'autres facteurs qu'aucune recette n'est vraiment applicable dans toutes les situations. Le texte qui suit est donc présenté à titre de référence seulement et ne constitue aucunement une prise de position ou un point de vue officiel du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ).

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

Plan marketing

Dans tout projet sérieux, on a intérêt à s'appuyer sur un plan rigoureux pour en favoriser la réussite et en optimiser les retombées. Plusieurs entrepreneurs, sur la foi de quelques commentaires favorables et d'une profonde conviction de la qualité d'un produit, lancent celui-ci sur le marché sans préparation. Pourtant, la compétition moderne est telle que ce comportement est voué à l'échec.

Le plan marketing s'avère un outil essentiel pour aider à préparer l'introduction d'un produit sur un marché ou faire croître une entreprise sur ce même marché. Le document *Le plan marketing de votre entreprise* du Bureau fédéral de développement régional (Québec) mentionne les bénéfices suivants en ce qui concerne l'élaboration d'un tel plan :

- avoir une vision plus claire et un meilleur contrôle des activités à réaliser en vue d'atteindre ses objectifs annuels de vente;
- établir clairement les étapes du lancement sur le marché du nouveau produit ou service;
- s'assurer que les produits et services offerts correspondent exactement aux attentes et aux besoins des clients actuels et potentiels;
- fournir au personnel responsable des ventes, du marketing, de la production et des services financiers un plan de travail cohérent axé sur des résultats à atteindre;
- planifier les actions et les projets de façon à éliminer les goulots d'étranglement sur le plan de leur réalisation;
- sensibiliser tout le personnel de l'entreprise à l'importance du client;
- s'assurer que la planification stratégique de l'entreprise se concrétisera de façon systématique et cohérente.

Dès la conception d'un projet, l'entrepreneur doit identifier un potentiel de marché puis trouver un marché avec lequel l'entreprise peut établir une relation mutuellement profitable, ce qui permettra de combler des besoins conformément aux **objectifs de l'entreprise** et selon les étapes suivantes :

- rechercher, dans un marché, un groupe de clients dont les besoins ne sont pas satisfaits ou sont peu développés;
- juger si l'entreprise est en mesure de répondre à ces besoins et si elle dispose de ressources financières et humaines ainsi que de moyens logistiques suffisants.

L'entrepreneur doit établir un **diagnostic de la situation** qui s'appuie sur l'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise, dans le but de faire ressortir les forces et les faiblesses de celle-ci, les possibilités d'affaires et les menaces potentielles (à court, à moyen et à long terme) liées à l'**environnement**, étant entendu qu'il ne pourra pas agir sur les facteurs macroenvironnementaux quoiqu'il doive en tenir compte. Cela suppose l'analyse des éléments suivants :

a) Faits externes (la réalisation d'une **étude de marché** peut être privilégiée à ce moment) :

- Tendances de consommation
- Développement technologique
- État de la compétition
- État de l'économie
- Environnement légal et réglementaire
- Environnement sociodémographique
- Possibilités d'affaires et menaces
- Autres

b) Situation interne :

- Capacité de production
- Capacité financière
- Capacité de gestion
- Force de vente
- Autres forces et faiblesses potentielles

Cette analyse fera ressortir les choix possibles à partir desquels l'entrepreneur devra établir sa **stratégie de marketing**. L'analyse sera influencée par les objectifs de l'entrepreneur, mais devra inclure les facteurs suivants.

- Choix du marché : segmentation du marché selon des critères ayant trait à la géographie, au sexe, à l'âge, au revenu, etc. (voir le document **Purchase Logic** sous la rubrique *How to Develop New Market Knowledge*).
- Positionnement du produit : attribution de caractéristiques au produit et détermination de la perception de la clientèle à son égard. Le positionnement est directement relié au réseau choisi, au prix ciblé et au type de communication privilégié.
- Éléments de promotion : dans un souci de persuasion, tout **plan de communication** doit intégrer des efforts d'information dans le but d'inciter à l'achat.
- **Détermination du prix** : le prix doit non seulement tenir compte de la simple relation coût-profit, mais aussi de la valeur perçue du produit ou du service ainsi que de la concurrence.
- Politique de distribution : s'il n'existe pas de canal idéal, il faut bien le choisir en fonction d'une optimisation de la pénétration du produit et en fonction des objectifs préétablis.

La démarche se termine par l'exécution du **plan marketing**, qui doit comprendre l'organisation administrative, la mise en œuvre et le contrôle.

L'objet de ce document n'est pas de suivre l'approche d'un plan marketing et de détailler chacun de ses éléments, mais d'aider l'entrepreneur à mieux comprendre les marchés et leur type d'approche. Il n'en demeure pas moins que l'établissement d'un plan marketing est essentiel et prime tout empressement d'agir.

1.1 Autres liens utiles

[RETOUR TABLE DES MATIÈRES](#)

2

Restauration et hôtellerie

Il est important de savoir que le réseau des services alimentaires diffère de celui du marché de détail par le fait qu'il comprend plusieurs secteurs et sous-secteurs d'activité très diversifiés. Ce milieu est en constant développement. Nous pouvons maintenant nous restaurer tant dans un dépanneur de station-service que dans une section réservée à cet effet dans les supermarchés.

Les entreprises de restauration et d'hôtellerie sont nombreuses et majoritairement indépendantes. Le Québec est la province où se trouve la plus forte concentration de restaurants indépendants au pays. Ces entreprises ont développé leurs politiques d'achat, qui de nos jours peuvent parfois se rapprocher de celles de la vente au détail. La plus grande différence se situe sur le plan des choix des distributeurs spécialisés dans ces créneaux. Quant aux établissements du réseau institutionnel, leurs pratiques commerciales sont soumises à des autorités administratives provinciales et fédérales et à des modes de fonctionnement différents et ne sont pas traitées dans le présent document.

Le sigle « HRI » est encore largement utilisé pour désigner les milieux de l'hôtellerie, de la restauration et des institutions. Toutefois, pour mieux comprendre toutes les subtilités de chacun des multiples secteurs et sous-secteurs d'activité, il est préférable d'utiliser la dénomination « services alimentaires » (*food services*).

Statistique Canada divise le réseau des services alimentaires en deux grands secteurs, soit la **restauration commerciale** et la **restauration non commerciale**, qui regroupent chacun plusieurs sous-secteurs d'activité.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

2.1 Restauration commerciale (activité principale)

Le secteur de la restauration commerciale regroupe tous les commerces dont l'activité principale consiste à préparer et à vendre des mets et des boissons de toutes sortes. Il se divise en sous-secteurs.

Restaurants avec service complet

Les restaurants avec service complet comprennent tous les restaurants indépendants ou faisant partie d'une chaîne de restauration, avec ou sans permis d'alcool, où les clients sont servis aux tables, par exemple les restaurants gastronomiques, les restaurants familiaux ou les bistros.

Restaurants avec service restreint

Les restaurants avec service restreint comprennent les restaurants indépendants ou faisant partie d'une chaîne de restauration où les clients commandent leurs mets à un comptoir ou par téléphone, par exemple les restaurants à service rapide, les cafétérias ou les restaurants-comptoirs offrant des mets à emporter.

Traiteurs et entrepreneurs-traiteurs

Les traiteurs et les entrepreneurs-traiteurs englobent les établissements qui offrent leurs services, majoritairement à forfait, à des entreprises telles que les compagnies aériennes et ferroviaires, à des institutions ou à des centres de loisirs. Ce sous-secteur inclut également les traiteurs qui fournissent des services à l'occasion d'événements spéciaux et d'activités sociales.

Débits de boissons

Les débits de boissons regroupent l'ensemble des commerces dont l'activité est de servir des boissons alcoolisées pour consommation sur place et qui offrent parfois des services de restauration à choix limité. Les bars, les tavernes, les pubs et les boîtes de nuit font partie de ce sous-secteur.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

2.2 Restauration non commerciale (activité secondaire)

Ce grand secteur regroupe les services alimentaires, autogérés ou non, qui se trouvent dans des établissements où la préparation et le service de mets et boissons constituent une activité complémentaire.

Il est divisé en plusieurs sous-secteurs.

Restauration hôtelière

La restauration hôtelière est le service plus ou moins élaboré de mets et boissons dans les hôtels, les auberges, les motels et les centres de villégiature offrant l'hébergement.

Restauration collective

La restauration collective consiste à fournir des repas dans des établissements tels que les hôpitaux, les centres d'accueil de toutes catégories, les maisons d'enseignement, les bases militaires et les centres de détention. Sont également inclus dans ce sous-secteur les services alimentaires offerts dans les usines et les bureaux. Ces services ne sont pas ouverts au grand public.

Restauration dans les commerces de détail

La restauration dans les commerces de détail comprend les services alimentaires offerts dans les dépanneurs, les grands magasins, les bistrots des supermarchés, les postes d'essence, etc.

Autres services alimentaires

Les autres services alimentaires regroupent les entreprises de distributeurs automatiques, les cinémas, les stades, les lieux de divertissement de toutes sortes et les exploitations à caractère saisonnier.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

2.3 Statistiques

Il faut préciser ici que les données obtenues sont plus complètes et précises pour le secteur de la restauration commerciale. Les informations et les données chiffrées sont en effet plus difficiles à recueillir dans le secteur de la restauration non commerciale puisqu'il ne s'agit pas de l'activité principale des établissements. Les données peuvent parfois être regroupées avec celles d'activités ou de services connexes.

Les données relatives à l'ensemble des activités du territoire du Québec sont disponibles à l'adresse suivante :

<http://www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/Restauration/md/Publications/bottinstatistiquedelalimentation2006.htm>

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

2.4 Critères de décision d'achat

Peu importe la taille de l'établissement de restauration, l'acheteur (propriétaire ou chef cuisinier) ou le service des achats veille à plusieurs tâches. L'acheteur a la responsabilité de s'assurer d'un approvisionnement en quantité suffisante, livré au moment voulu, et de la qualité des produits. Il négocie également le prix.

Selon le type de restauration, l'acheteur définit ce qui correspond aux besoins de l'établissement. Les paramètres qui déterminent ces besoins sont :

- le mode d'exploitation et le type de restauration (service complet, restauration rapide, service de traiteur, etc.);
- le menu offert;
- la clientèle visée (repas familiaux, gastronomiques, etc.);
- l'utilisation prévue du produit;
- la gamme de prix établie pour les mets offerts;
- les formats adaptés pour un usage en cuisine commerciale;
- les délais de livraison et le service.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

2.5 Critères de sélection des produits

Les critères de sélection des produits dans les établissements de restauration diffèrent de ceux qui sont établis pour la vente au détail.

Il est important que les fabricants qui choisissent ce marché connaissent les exigences des utilisateurs du milieu. Ces utilisateurs sont des chefs cuisiniers, spécialistes dans leur domaine, qui connaissent bien tous les critères associés aux produits qu'ils utilisent, plus particulièrement les éléments organo-sensoriels, soit la couleur, l'odeur, le goût et la texture.

Qualité

La qualité est le principal critère d'achat. En plus de l'innocuité du produit, elle englobe :

- la fraîcheur du produit;
- la durée de conservation;
- l'uniformité du produit;
- les portions (rendement);
- les formats appropriés aux cuisines;
- les types d'emballage.

Disponibilité du produit

Les restaurateurs doivent établir des menus de différents types :

- menu du jour;
- table d'hôte;
- menu de banquet;
- menu à la carte;
- autre.

Les menus sont élaborés pour une certaine période. Ils peuvent être fixes (menu à la carte), cycliques (menu du jour, table d'hôte) ou ponctuels (menu de banquet).

Le produit doit donc être disponible au bon moment ou pour une période déterminée. La disponibilité du produit et sa fréquence de livraison peuvent devenir des enjeux majeurs pour certains acheteurs situés en région, qui doivent conjuguer avec un nombre limité de fournisseurs.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

2.6 Facteurs à considérer par le fabricant

Les producteurs-transformateurs doivent considérer plusieurs critères décisionnels lorsqu'ils visent le marché de la restauration. Ils ne doivent pas considérer uniquement le prix, le produit ou le service comme facteurs de différenciation par rapport aux concurrents.

En ce qui concerne leurs produits et leur usine, les entreprises bioalimentaires doivent :

- cibler la catégorie de services alimentaires intéressée à utiliser et à acheter le produit;
- choisir le type de produit commercialisé (standard, spécialisé, artisanal, haut de gamme, de masse, etc.);
- choisir le type d'emballage approprié (dans les services alimentaires, le design de l'emballage a peu d'importance, étant donné que les produits se trouvent sur une tablette dans la cuisine et que le consommateur ne les voit pas. Des boîtes brunes avec étiquettes imprimées noir et blanc sont généralement suffisantes);
- choisir le format de l'emballage (en tenant compte de la fréquence d'utilisation et de la quantité qui sera utilisée, par exemple le nombre de portions par contenant);
- fixer le prix (au Québec, un seul prix doit être fixé pour les services alimentaires, car les programmes, [les rabais de volume, les promotions, etc.] varient entre les distributeurs);

- déterminer le rendement du produit, soit le nombre de portions par emballage ou caisse (il est plus important de s'assurer que l'emballage ne soit pas trop volumineux si le produit a une courte durée de vie. De plus, pour des raisons de sécurité, il est préférable de ne pas utiliser de contenant en verre dans une cuisine);
- calculer le coût par portion (généralement, le coût nourriture d'un restaurant se situe entre 25 % et 30 %);
- convenir de la durée de conservation;
- indiquer les moyens de conservation;
- déterminer et indiquer les modes de cuisson appropriés;
- établir et suggérer les utilisations possibles du produit;
- déterminer et indiquer la valeur nutritionnelle du produit;
- rédiger une liste complète des ingrédients;
- connaître sa capacité de production maximale;
- définir la période de disponibilité du produit;
- choisir un mode ou un réseau de distribution;
- prévoir un budget promotionnel, y compris des échantillons du produit;
- prévoir la conception et l'impression de feuilles descriptives du produit avec le plus d'information possible (voir les éléments énoncés ci-dessus);
- déterminer les valeurs ajoutées du produit et connaître celles de la compétition (pouvoir démontrer pourquoi le produit est plus cher ou moins cher).

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3

Mécanismes d'achat en restauration et en hôtellerie

Cette section est consacrée aux différents processus d'achat en fonction des grands types de restauration.

Dans le secteur de la restauration indépendante, la grande majorité des achats sont effectués par une seule personne, souvent le chef cuisinier ou le propriétaire. Ce dernier a une influence directe sur les produits achetés (y compris l'utilisation de produits régionaux).

Un même restaurateur peut parfois être propriétaire de plusieurs établissements sans nécessairement être lié par une franchise à une chaîne de restauration. Dans ce cas, très peu de restaurateurs possèdent leur propre service des achats. Les décisions d'achat sont donc prises par le restaurateur lui-même.

Dans les deux cas, les cuisiniers et les restaurateurs apprécient une approche personnalisée de la part du fournisseur, qui peut se traduire par des visites du représentant. Les échantillons sont également fort appréciés pour une mise à l'essai avant l'achat. Dans la mesure du possible, il est fortement recommandé d'être présent durant les tests du produit chez un client pour s'assurer que les normes d'utilisation, de manipulation et, si nécessaire, de cuisson sont bien respectées. Souvenez-vous que *vous n'aurez pas de deuxième chance de faire bonne impression*.

Dans le milieu hôtelier, la restauration a beaucoup évolué durant les dernières années, particulièrement dans les grands hôtels situés en milieu urbain et les hôtels ou auberges situés un peu partout dans les régions du Québec.

Autrefois, le service de restauration était considéré comme un service connexe visant à accommoder la clientèle de l'hôtel et un peu la clientèle locale ou passante, sauf en ce qui concerne le service de banquet pour les établissements qui possèdent les infrastructures appropriées (salles de réception, cuisine et postes de service satellites). Les salles à manger du secteur hôtelier se transforment de plus en plus en restaurants ayant pignon sur rue et offrant tous les types de menus. Certains présentent des menus gastronomiques, d'autres des menus de type familial ou intermédiaire selon le genre d'hébergement offert et la clientèle visée.

Aujourd'hui, l'avènement des chaînes d'hôtels amène des changements dans l'approvisionnement alimentaire. Certaines chaînes effectuent des achats selon le mode du regroupement d'hôtels. Cette procédure s'applique aux denrées de base, mais également à d'autres produits, qui sont alors évalués par un comité généralement composé de chefs cuisiniers, d'acheteurs et du responsable de la restauration, des services de banquets.

Dans tous les cas, les entreprises qui désirent se faire connaître et présenter leurs produits au milieu de la restauration et de l'hôtellerie ne doivent pas viser strictement l'acheteur, mais également l'utilisateur, généralement le chef cuisinier, qui pourra évaluer adéquatement le ou les produits en fonction de ses besoins.

Que ce soit en restauration générale, rapide ou hôtelière, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les contraintes économiques et la réduction de l'espace consacré à l'aménagement des cuisines amènent un phénomène grandissant, soit l'achat de produits pré-préparés ou précuits dont la transformation finale est personnalisée avant le service aux clients.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.1 Restauration indépendante

Précédemment, il a été question de deux grands secteurs d'activité du milieu des services alimentaires, soit la « restauration commerciale », où la restauration est l'activité principale, et la « restauration non commerciale », c'est-à-dire des lieux où le fait de se restaurer est une activité secondaire par rapport aux principaux services offerts (ex. : les hôtels, dont la première vocation est l'hébergement). Ces catégories permettent d'établir des statistiques dans un secteur de marché très diversifié.

Les mécanismes d'achat en restauration et en hôtellerie ne correspondent pas nécessairement aux catégories d'établissements utilisées en statistique.

Les pratiques commerciales sont similaires pour plusieurs secteurs d'activité. Afin de faciliter la compréhension des différentes pratiques observées en restauration et en hôtellerie, trois grandes classes ont été identifiées et subdivisées en fonction du type de menu offert, de la clientèle visée et des services fournis aux clients ainsi que du mode de fonctionnement administratif.

Restauration indépendante

- [Restauration rapide](#)
- [Restauration de type courant \(familial, intermédiaire ou autre\)](#)
- [Restauration gastronomique](#)
- [Traiteurs pour événements spéciaux](#)

Chaîne de restauration

- [Caractéristiques propres aux chaînes](#)
- [Avantages d'achat des chaînes](#)
- [Structure d'achat des chaînes](#)
- [Cuisines centrales et sous-traitance](#)
- [Nouveaux créneaux](#)
- [Critères et exigences des chaînes](#)
- [Conclusion](#)

Hôtellerie

- [Hôtels de moins de 40 chambres](#)
- [Hôtels de 41 à 199 chambres](#)
- [Hôtels de 200 chambres ou plus](#)

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.1.1 RESTAURATION RAPIDE (FAST FOOD)

Largement connue, la restauration rapide (*fast food*) s'adresse à une clientèle de masse en offrant un repas ou un casse-croûte rapide à un prix relativement bas. Le facteur clé est la rapidité du service avec un menu presque toujours fixe, court et simple, basé sur des produits de consommation populaire et très répandu dans les foires alimentaires des centres commerciaux.

Les petits commerces de quartiers, particulièrement ceux qui sont à caractère saisonnier achètent des produits dans leur localité. Leurs lieux d'achat sont très souvent les magasins entrepôts (ex. : Costco) ou les entrepôts **libre-service** (*Cash and Carry*) de leur région. Ils peuvent acheter également directement du transformateur local pour les produits dont la transformation n'exige pas de permis de vente en gros. Sont donc exclus les viandes et les produits carnés, de même que les produits laitiers.

Les autres méthodes utilisées dans ce genre de restauration sont l'**achat sur le marché** ou la **commande ouverte** pour des produits de base.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.1.2 RESTAURATION DE TYPE COURANT (POPULAIRE)

La restauration de type courant comporte les appellations communes suivantes :

- restauration familiale;
- restauration intermédiaire;
- restauration de milieu de gamme;
- restauration libre-service;
- restauration décontractée.

Les restaurants peuvent être indépendants ou faire partie d'une chaîne.

Licenciés ou non, ces restaurants visent une clientèle de masse très diversifiée. Ils offrent des menus complets incluant des menus à la carte, souvent un menu du jour et parfois des tables d'hôte le soir. Le service peut se faire aux tables ou au comptoir. Les repas offerts sont à prix modique ou moyennement élevé, par exemple dans des pizzerias, des cuisines d'origine ethnique ou des cafés-restaurants.

Les restaurants de cette catégorie achètent leurs produits alimentaires surtout par l'intermédiaire des distributeurs spécialisés en vente aux services alimentaires, sous le principe de l'**achat sur le marché**, de la **commande ouverte**, de l'**achat par contrat** et dans les entrepôts **libre-service**.

Généralement, les restaurateurs choisissent trois ou quatre distributeurs réguliers. Cette façon de faire permet de stimuler la concurrence, de répartir le crédit et d'éviter la rupture de stock afin de toujours maintenir l'inventaire des produits requis pour réaliser les mets prévus au menu de l'établissement. Les délais de livraison et les services offerts sont également considérés dans le choix des distributeurs.

Cette pratique est courante dans les milieux urbains. Les restaurateurs situés en région sont toutefois un peu plus limités dans le choix des distributeurs ou dans les délais de livraison.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.1.3 RESTAURATION GASTRONOMIQUE

De nos jours, la restauration gastronomique se trouve autant dans la restauration indépendante que dans le milieu hôtelier.

Ce type de restauration vise à offrir de nouvelles expériences gustatives par l'entremise de l'innovation et de la créativité culinaires tout en tenant compte du raffinement des mets proposés et de leur présentation. Les prix des repas sont relativement élevés pour les raisons qui suivent.

En restauration gastronomique, des chefs cuisiniers expérimentés élaborent des mets et des menus uniques et recherchés. Ils préfèrent souvent travailler avec des produits frais, principalement des produits primaires ou de première transformation. Ils recherchent constamment des produits alimentaires nouveaux de très haute qualité.

De plus, la composition du menu présente souvent des variations saisonnières et hebdomadaires de manière à tirer avantage des arrivages de produits bioalimentaires. La flexibilité du menu permet au restaurateur d'introduire régulièrement de nouveaux mets. Il s'agit d'un excellent réseau pour introduire des produits raffinés et des produits régionaux dont l'attrait est en croissance.

Pour les produits de base, les restaurateurs s'approvisionnent auprès des distributeurs réguliers spécialisés en vente aux services alimentaires. Ils font également affaire directement avec des entreprises bioalimentaires. Il s'agit de [vente directe](#) et de vente sur place. Les achats dans les marchés publics sont également prisés. En fait, c'est l'association des chefs cuisiniers ou des chefs propriétaires avec les producteurs qui est recherchée. La qualité des relations avec les vendeurs est très importante, de même que la possibilité de tester les produits, d'où l'importance pour le vendeur d'avoir des échantillons de chaque produit.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.1.4 TRAITEURS POUR ÉVÉNEMENTS SPÉCIAUX

Cette section traite spécifiquement des traiteurs indépendants ou des traiteurs du milieu hôtelier (service de banquet) qui offrent des services ponctuels à forfait lors d'événements spéciaux. Ne sont pas incluses les grandes entreprises de sous-traitance qui exercent leurs activités dans les milieux institutionnels.

On entend par événements spéciaux les activités sociales de toutes sortes, les repas de noces, les célébrations familiales, les réceptions d'entreprises, les congrès, les galas divers, les événements d'envergure tels certains grands festivals, etc.

Les services offerts vont des pauses-café, des bouchées de cocktail, des repas complets, jusqu'aux menus gastronomiques.

Chaque service de traiteur a développé une ou des spécialités. À la base, il suggère à sa clientèle des menus préétablis, mais demeure flexible afin de bien répondre aux désirs de celle-ci.

Les traiteurs proposent différents types de services. Certains offrent le service de repas à leur propre établissement, c'est-à-dire qu'ils possèdent un lieu d'exploitation avec cuisine et salle de réception sur place. D'autres offrent strictement le service de repas dans d'autres lieux que leur cuisine, où se trouve généralement le siège social, ce qui implique de posséder un équipement approprié et des véhicules de transport. Plusieurs traiteurs offrent les deux services à la fois.

Les méthodes d'achat de ces entreprises sont tout à fait semblables à celles de la restauration familiale ou intermédiaire, soit la [commande ouverte](#), l'achat dans un entrepôt [libre-service](#) ou l'[achat par contrat](#).

Mentionnons toutefois que certains grands services de traiteurs fonctionnent avec des contrats d'exclusivité d'achat, c'est-à-dire que des ententes sont signées avec un ou deux distributeurs.

De façon générale, il existe une contrainte dans l'approvisionnement de traiteurs, soit le service et les délais de livraison du fournisseur. Comme les achats sont liés directement à des commandes et à des signatures de contrats ponctuels avec les clients, les livraisons, en ce qui concerne les produits frais surtout, doivent être effectuées peu de temps avant la mise en place en cuisine, parfois peu de temps après la signature du contrat, par exemple lorsque la livraison est prévue pour le lendemain. Ce sont généralement des commandes de dernière minute pour des banquets. Le même principe s'applique à la disponibilité des produits requis.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.2 Chaînes de restauration

Les chaînes de restauration se trouvent tout autant en restauration rapide qu'en restauration familiale ou intermédiaire.

Au Québec, certaines chaînes ne regroupent que quelques établissements concentrés dans une région géographique précise, alors que d'autres peuvent en compter plus de 150 répartis dans toute la province. Il existe des chaînes à caractère régional, provincial et international en raison du fait que les plus importantes sont des systèmes de franchises et sont majoritairement d'origine américaine.

Les chaînes détenues par des capitaux québécois sont, dans plusieurs cas, de type familial avec service complet, de petite ou de moyenne taille. Pensons à Cora Déjeuners, à La Cage aux sports, à Giorgio, à Ashton et aux Rôtisseries St-Hubert.

Dans la catégorie des chaînes, les modes de propriété des restaurants ont une influence sur le comportement d'achat. Certains restaurants appartiennent à un ou des individus (personnes physiques) indépendants. D'autres sont regroupés sous une même enseigne et sont la propriété d'une société qui les exploite. Enfin, plusieurs restaurants sont des franchisés liés par contrat à un franchiseur. Un même franchiseur peut exploiter des restaurants portant des enseignes différentes.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.2.1 CARACTÉRISTIQUES PROPRES AUX CHAÎNES

Peu importe la formule de propriété, les établissements regroupés sous une même enseigne offrent essentiellement un menu identique dans toutes leurs succursales. Une bonne part de la réussite des chaînes de restauration repose sur leur capacité à offrir dans tous leurs restaurants la régularité et la standardisation sur le plan de la composition du menu, de la préparation et de la présentation des plats, des portions, du prix, de la qualité des mets et du service.

Le choix des mets offerts est influencé par le comportement de la clientèle visée, la facilité de préparation et les coûts engendrés. Plusieurs chaînes choisissent d'acheter des aliments pré-préparés, parfois déjà en portions individuelles, qui seront distribués dans chaque succursale. D'autres choisissent d'exploiter des **cuisines centrales** ou de recourir à la sous-traitance pour répondre à des besoins d'uniformité.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.2.2 AVANTAGES D'ACHAT DES CHAÎNES

La formule d'exploitation des chaînes de restaurants possède des avantages indéniables dans un marché où la concurrence est très vive.

Un de ces avantages se trouve dans la centralisation de la plupart des achats, ce qui permet de négocier des prix avec les différents fournisseurs en fonction du volume dont les chaînes ont besoin.

Vous devrez considérer la possibilité de fournir des produits de marque maison à certaines chaînes.

Toutefois, dans plusieurs restaurants franchisés, il reste une proportion des achats alimentaires qui font l'objet d'achat et de livraison directe.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.2.3 STRUCTURES D'ACHAT DES CHAÎNES

Il existe deux grands types de structures d'achat en ce qui concerne les chaînes de restauration, la différence se situant dans le mode de propriété.

Les fonctions d'achat reposent entre les mains d'une ou de deux personnes responsables du choix des fournisseurs, de la négociation des prix et des conditions d'achat dans le cas des restaurants appartenant à des individus ou à des sociétés ayant la même enseigne.

Ces entreprises privilégient l'**achat par contrat**. Leurs contraintes d'achat sont parfois moins lourdes que dans le cas des franchises. Pour ces motifs, les entreprises bioalimentaires ne devraient pas négliger la promotion de leurs produits auprès des responsables d'achat de ces chaînes.

L'autre structure d'achat est celle qu'on trouve dans les chaînes de restauration avec franchise. Les plus grandes chaînes ont un service des achats centralisé. Leur siège social et leur service des achats sont souvent situés à l'extérieur du Québec. Certaines de ces grandes chaînes possèdent leur propre réseau de distribution qui s'occupe de la prise en charge des commandes et de la livraison des marchandises, par exemple les restaurants McDonald's. Les chaînes québécoises fonctionnent de la même façon, mais leur siège social et leur service des achats sont plus accessibles. La méthode privilégiée est l'**achat par contrat** auprès de plusieurs fournisseurs de services alimentaires.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.2.4 CUISINES CENTRALES ET SOUS-TRAITANCE

Plusieurs chaînes de restauration, particulièrement les franchiseurs, possèdent une cuisine centrale où sont préparés les mets qui seront servis dans chacune de leurs succursales. D'autres ont recours à des contrats de sous-traitance avec des entreprises de transformation alimentaire. Ces façons de faire présentent plusieurs avantages :

- mets standardisés (parfois leur marque maison);
- contrôle des coûts;
- contrôle de la qualité.

Certaines chaînes favorisent également l'utilisation de produits ou de mets préparés ou pré-préparés dont l'assemblage final se fait au restaurant. Ces produits sont souvent surgelés.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.2.5 NOUVEAUX CRÉNEAUX

Afin de renforcer leur position distinctive et de continuer à croître, les chaînes de restauration se tournent vers de nouveaux créneaux.

Ainsi, nous assistons présentement à une évolution vers des chaînes qui offrent des services de mets et de bars combinés attirant une clientèle désireuse de se divertir en société tout en se restaurant. Ces établissements ont une ambiance décontractée.

Une autre forme de chaîne tend à prendre de l'ampleur, soit les restaurants offrant, à un prix abordable, des menus plus élaborés et un peu plus haut de gamme se rapprochant de la gastronomie. Ces établissements ciblent une clientèle adulte voulant se détendre dans une ambiance chaleureuse.

Les achats alimentaires pour ce type de restauration sont généralement effectués par l'intermédiaire des acheteurs du siège social de la chaîne. Ils privilégient l'**achat par contrat**. Par contre, les produits sont souvent choisis par un chef des cuisines, qui, après des tests approfondis, suggère des produits à la direction de la chaîne pour ensuite négocier les prix et les programmes avec l'acheteur.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.2.6 CRITÈRES ET EXIGENCES DES CHAÎNES

Les critères les plus importants et généralement pris en considération par les chaînes sont les suivants :

- la qualité du produit;
- la durée de conservation;
- la standardisation du produit :
 - uniformité,
 - portion,
 - format,
 - emballage, etc.;
- la capacité de production;
- la régularité du fournisseur;
- les délais de livraison;
- les quantités de production minimales pour les produits ayant une courte durée de vie.

Il faut spécifier qu'il n'y a aucune tolérance pour les ruptures de stock (ex. : on ne peut pas manquer de croissants chez « Croissant Plus »).

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.2.7 CONCLUSION

Les entreprises bioalimentaires ont intérêt à connaître les politiques d'achat de la ou des chaînes qu'elles visent avant d'entreprendre des procédures de représentation, de promotion et de vente.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.3 Secteur hôtelier

Au Québec, près de 50 % des établissements hôteliers possèdent un service de restauration et 100 % des hôtels de grande capacité comportent des salles à manger de différentes catégories.

L'hôtellerie fait référence à tous les types de services d'hébergement offerts au Québec, soit aussi bien les motels, les auberges traditionnelles ou champêtres que les hôtels de différentes capacités en milieu urbain ou en région.

La méthode de caractérisation la plus pratique est sans contredit celle qui tient compte du nombre de chambres, car l'hébergement demeure l'activité principale de ces établissements :

- [hôtels de moins de 40 chambres](#);
- [hôtels de 40 à 199 chambres](#);
- [hôtels de 200 chambres ou plus](#).

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.3.1 HÔTELS DE MOINS DE 40 CHAMBRES

Bon nombre des petits hôtels de moins de 40 chambres sont situés en région et présentent un taux d'occupation très saisonnier. Leur fréquence d'approvisionnement alimentaire est toujours fonction du taux d'occupation.

Parce qu'ils sont situés en région, ils ont accès à moins de distributeurs. Ils établissent généralement un rapport plus large envers les fournisseurs. Il est à noter que leur pouvoir d'achat est plus restreint, les achats étant faits par le propriétaire de l'hôtel ou par le chef cuisinier.

Dans ces établissements, la plupart des produits sont achetés par l'intermédiaire des distributeurs, soit par la [commande ouverte](#), l'[achat sur le marché](#), ou l'[achat par contrat](#) en saison touristique. L'[achat libre-service](#) demeure une solution pratique lorsque ce genre de commerce existe dans la région. Pour les produits plus spécialisés, ces établissements achètent parfois des transformateurs de la région. Ce phénomène est de plus en plus courant dans les auberges et les hôtels de catégorie moyenne ou haut de gamme.

En ce qui concerne les viandes, les produits carnés et les produits marins, l'établissement aura tendance à acheter des produits surgelés afin de limiter les pertes dans les produits frais.

Malgré un pouvoir d'achat moindre, les critères les plus importants qui sont pris en compte sont la qualité et la fraîcheur du produit de même que sa durée de conservation.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.3.2 HÔTELS DE 40 À 199 CHAMBRES

On trouve des hôtels de 40 à 199 chambres un peu partout dans la province, mais surtout dans les centres urbains et les régions touristiques.

Dans l'ensemble, le comportement de ce genre d'établissement au regard des achats alimentaires est similaire à celui des petits hôtels ou des restaurants de type courant.

Ces hôtels ont un pouvoir d'achat plus important en raison des quantités requises de produits alimentaires et d'un plus vaste choix de distributeurs ou de fournisseurs.

La plupart ont des politiques d'achat précises et édictées par le propriétaire. Toutefois, les achats d'aliments sont effectués par l'acheteur sur recommandation du chef cuisinier, qui a la charge de composer les menus et de les modifier selon la saison ou les besoins.

La plupart des produits sont achetés par l'intermédiaire des distributeurs selon le principe de [l'achat sur le marché](#), de la [commande ouverte](#) ou de [l'achat par contrat](#).

Comme il a déjà été mentionné dans cet ouvrage, de plus en plus d'hôtels offrent un service de restauration gastronomique ou, à tout le moins, d'une catégorie plus élevée que la restauration courante.

Cet état de fait existe dans cette catégorie d'hôtels. De plus en plus, on y embauche des chefs cuisiniers chevronnés qui réalisent souvent leurs menus à partir des produits alimentaires locaux ou régionaux. En outre, dans ce type d'hôtels, on attribue souvent la charge des achats au chef. Les pratiques d'achat pour les produits spécialisés sont alors majoritairement la [vente directe](#) ou la vente sur place.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.3.3 HÔTELS DE 200 CHAMBRES OU PLUS

Les hôtels de 200 chambres ou plus sont surtout situés dans les grands centres urbains. En plus d'offrir un service de restauration principal, ils ont parfois différentes salles à manger ayant chacune un caractère distinctif quant au décor, à l'ambiance et au menu offert (gastronomie, type courant, bistro, etc.). Le service de banquet s'ajoute aux autres activités de restauration.

Bon nombre de ces grands hôtels emploient des chefs cuisiniers de renommée nationale et internationale. L'embauche de ces chefs expérimentés est due au fait que de plus en plus d'hôteliers veulent donner des lettres de noblesse à leur restaurant, qui attirera, en plus des personnes qui séjournent dans l'établissement, une clientèle de gourmets prisant les mets élaborés et haut de gamme. La même situation s'applique au service de banquet, qui vise tout autant les consommateurs ou les organismes désirant consommer des produits raffinés.

Ces chefs amènent des changements majeurs dans l'élaboration des menus. Les menus diversifiés offrant une panoplie de mets sans rapport les uns avec les autres et connus sous le nom de « cuisine continentale » font place à une cuisine de spécialité plus raffinée et distinctive d'un établissement à un autre.

Ces établissements sont bien organisés et possèdent des politiques d'achat précises édictées par le service administratif ou le siège social. Ces politiques sont appliquées par le service des achats.

Les achats alimentaires dans ces grands hôtels sont donc assurés par le directeur des achats. Toutefois, sauf pour les ingrédients de base, ce sont les utilisateurs, c'est-à-dire les chefs de cuisine, qui réquisitionnent auprès de l'acheteur les produits particuliers dont ils ont besoin pour réaliser leurs menus, allant même parfois jusqu'à préciser la marque de commerce ou le fabricant. Il va de soi que les règles établies pour les politiques d'achat s'appliqueront, mais qu'une certaine marge de manœuvre existe.

De ce fait, les entreprises fabricantes doivent faire connaître leurs produits et les faire expérimenter non seulement par l'acheteur, mais surtout par le chef de cuisine ou par les deux à la fois.

Il n'en demeure pas moins que la grande majorité de ces établissements n'achètent que par l'entremise de distributeurs, surtout pour tous les intrants de base.

Comme ces hôtels sont situés en milieu urbain, leur pouvoir d'achat est important. S'ils sont insatisfaits d'un fournisseur, ce dernier sera facilement remplacé. Ainsi, les acheteurs sont plus sensibles :

- à la qualité du produit (surtout pour un produit frais);
- au prix demandé;
- au service offert.

De plus, la fréquence des livraisons est plus élevée qu'en région. Parfois, elle peut même être journalière.

Les stratégies à développer sont les suivantes :

- connaître le ou les distributeurs qui desservent ce type d'établissements;
- connaître les politiques d'achat de ces entreprises.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.4 Mécanismes d'achat

La méthode d'achat adoptée dépendra de la taille et du type de l'établissement, des quantités et des denrées impliquées dans la transaction et de la région où se situe l'établissement. Les méthodes habituelles sont décrites ci-dessous.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.4.1 VENTE DIRECTE

En restauration, la vente directe est plus répandue que dans le secteur de la vente au détail. Cette pratique est de plus en plus utilisée en restauration haut de gamme et en cuisine régionale. Elle permet aux producteurs-transformateurs d'établir un contact privilégié avec les utilisateurs de leurs produits. Cette association entre chefs cuisiniers et producteurs-transformateurs favorise l'achat de produits régionaux et peut même parfois permettre la création de nouveaux produits répondant à des besoins spécifiques d'un chef cuisinier ou d'un propriétaire.

Pour les petites entreprises, la vente directe peut être une avenue à privilégier, surtout compte tenu de la difficulté croissante à se tailler une place à l'intérieur de réseaux plus structurés. La vente directe permet à l'entreprise de contrôler tous les aspects de son développement à l'intérieur de certaines contraintes, telles que le respect des règlements sur la salubrité ou le respect de bonnes pratiques d'affaires (ex. : poids et mesure). L'entreprise ne subit pas de pression concernant l'utilisation de codes ou autres systèmes de vente. La promotion et la publicité peuvent être exécutées selon son rythme et ses capacités. La vente directe donne le temps à l'entreprise de se familiariser avec toutes les règles et les techniques du marketing.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.4.2 ACHAT SUR LE MARCHÉ

L'achat sur le marché est encore largement répandu dans le réseau de la restauration de petite ou moyenne taille. Il consiste en une simple requête effectuée par téléphone, par télécopieur ou lors de la visite d'un représentant, sans formalité, auprès d'une ou de plusieurs sources d'approvisionnement. La commande est passée d'après l'offre la plus avantageuse. Cette méthode d'achat est principalement utilisée pour les aliments tels que les fruits et légumes ainsi que les viandes, souvent nommées « protéines » dans le milieu.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.4.3 COMMANDE OUVERTE

Plusieurs entreprises laissent la responsabilité de l'approvisionnement journalier ou régulier aux fournisseurs. L'acheteur élimine ainsi le travail qui consiste à faire l'inventaire, à remplir des formulaires et à passer une commande. Cette méthode est surtout utilisée pour les produits laitiers et les produits de boulangerie. Le livreur visite le client, vérifie les stocks et comble les besoins sans qu'on ait à lui faire une requête, et ce, en tout temps. Les quantités requises peuvent changer selon la demande. Cependant, cette pratique est de moins en moins utilisée étant donné que même les compagnies laitières préfèrent de plus en plus faire appel aux distributeurs pour la livraison de leurs produits et la prise de commande.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.4.4 ACHAT PAR CONTRAT

L'achat par contrat consiste à s'engager par contrat à recevoir, pendant une période déterminée, des denrées à un prix convenu entre les parties. Cette méthode est utilisée par les grands établissements qui achètent en grande quantité et qui désirent stabiliser leurs coûts d'approvisionnement.

Cette pratique est également utilisée par les services d'achat des sièges sociaux de chaînes de restauration. Afin d'obtenir un produit identique pour chacun des établissements franchisés ou corporatifs, elle peut être employée auprès d'une entreprise de transformation bioalimentaire de même qu'auprès d'un grossiste ou d'un distributeur.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

3.4.5 ACHAT LIBRE-SERVICE (CASH AND CARRY)

Il existe en milieu urbain et en région de nombreux distributeurs libre-service. Ces entreprises font de la vente au comptoir et peuvent offrir le service de livraison moyennant un supplément. La majorité des denrées vendues sont constituées d'ingrédients de base non périssables. En restauration, ce type d'achat est utilisé pour des établissements de petite ou de moyenne catégorie, plus particulièrement les restaurants à service rapide indépendants. Les autres établissements ont recours aux centres libre-service de manière occasionnelle seulement.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

4

Circuit de distribution

Une fois la ou les catégories d'établissements choisies, le succès peut dépendre du circuit de distribution qui sera adopté. Les distributeurs jouent un rôle déterminant dans les réseaux de la restauration et de l'hôtellerie.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

4.1 Introduction

Faire un bon produit, c'est bien. Le vendre, c'est encore mieux. Mais à quoi cela peut-il servir si l'entreprise n'est pas en mesure de le proposer à sa clientèle ? En assurant le flux des relations entre l'entreprise et ses clients, la distribution occupe donc une place de choix dans le succès des stratégies et des tactiques de marketing.

On appelle « circuit de distribution » le parcours d'un produit du stade de la production à celui de la consommation. Cet itinéraire est organisé par un ensemble d'entreprises ou de personnes qui remplissent les différentes fonctions de distribution.

Lorsqu'une entreprise est en phase de démarrage, sans grande ressource financière ou tout simplement d'envergure régionale, elle peut préférer organiser seule sa vente sans passer par des intermédiaires. Cette situation se retrouve souvent chez les petits transformateurs qui ont peu de ressources et dont le produit n'est pas encore très connu des consommateurs ou encore qui ont une production limitée. Ce genre de distribution peut également mieux cadrer avec les objectifs de l'entreprise si celle-ci préfère travailler sur le plan régional.

Dès qu'une entreprise veut se donner plus d'ampleur, elle doit alors envisager de se créer de sa propre force de vente, ce qui exige ordinairement un chiffre d'affaires substantiel ou l'utilisation d'intermédiaires pour l'aider à poursuivre sa démarche.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

4.2 Fonctions de distribution

On reconnaît généralement cinq grandes fonctions de distribution :

- le transport et la répartition, soit l'acheminement des produits et les opérations de manutention;
- l'assortiment et l'allotissement, soit la transformation de lots de production en lots de vente. Pour le distributeur, il s'agit d'offrir à ses clients différentes variétés et origines dans les quantités requises;
- le stockage, les produits devant arriver au bon moment et en quantité suffisante;

- les services, dont certains sont directement liés à la vente (promotion, présentation, vente) et d'autres concernent la gestion de l'après-vente (livraison, service au titre de la garantie);
- le financement, les intermédiaires assumant les risques commerciaux lorsqu'ils achètent des producteurs-transformateurs. Ils apportent la contrepartie financière aux producteurs sans que ces derniers soient obligés d'attendre que le client ait acheté leur produit.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

4.3 Utilité des intermédiaires

Dans les réseaux HRI, vu la très grande variété de types d'établissements et de modes d'exploitation caractéristiques de certains milieux, l'utilisation des intermédiaires peut s'avérer un atout majeur.

Certains intermédiaires ont des compétences et une expérience déterminante fort utiles pour les fabricants dans leurs relations avec les autres intermédiaires et les clients. Cela peut constituer une avenue intéressante lorsque le fabricant est petit et inexpérimenté.

Tous les services offerts par un intermédiaire ne sont pas d'égale importance. Certaines fonctions peuvent être mieux réalisées avec les ressources internes de l'entreprise; il ne faut que déléguer les fonctions pour lesquelles l'intermédiaire permet un réel gain de productivité et de rentabilité. Il convient donc de veiller à ce que les rémunérations des différents intermédiaires ne viennent pas compenser entièrement les gains de productivité et d'expérience.

Le fabricant est parfois très éloigné de ses clients géographiquement, mais également psychologiquement (anonymat, multiplicité des points de vente, etc.). Cette situation peut affecter la perception des besoins et des problèmes de l'utilisateur et nuire aux activités de marketing de l'entreprise. L'intermédiaire peut être, dans ce cas, un élément important d'information sur les besoins des différents réseaux HRI.

Toutefois, le fabricant ne doit pas dépendre de cette seule source d'information, qui peut représenter un écran entre lui et ses clients. Il est essentiel que l'entreprise garde un lien privilégié avec les clients et les utilisateurs si elle veut demeurer efficace pour ce qui est de générer de la demande.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

4.4 Choix d'un canal de distribution

Le canal de distribution est le chemin choisi par un manufacturier pour faire parvenir son produit jusqu'à l'utilisateur. Il peut inclure ou non un ou des intermédiaires selon les considérations suivantes :

- des caractéristiques de l'entreprise et ses objectifs;
- des caractéristiques du marché visé;
- des caractéristiques de son produit.

Il n'existe donc pas de canal idéal de prime abord, mais certains vont ressortir de par leur utilité. Les intermédiaires choisis doivent partager les objectifs de l'entreprise et être en mesure de les réaliser. Ainsi, le manufacturier doit conserver un contrôle sur les objectifs poursuivis tout en sachant déléguer.

On distingue généralement trois éléments :

- le type d'intermédiaires;
- le nombre d'intermédiaires;
- la pertinence d'un circuit de distribution.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

4.5 Type d'intermédiaires

Sur le marché intérieur, on distingue généralement deux types d'intermédiaires : ceux qui prennent possession du produit par un acte d'achat, généralement reconnu par le terme « grossistes » ou « distributeurs », et ceux qui assurent une représentation sans prendre possession physiquement du produit, généralement reconnu par le terme « courtiers » ou « agents manufacturiers ». Ils se distinguent, traditionnellement, selon les services offerts et le rapport de propriété maintenu avec le produit.

Ces intermédiaires peuvent être spécialisés ou non selon les catégories de produits, par exemple la boulangerie, ou selon le traitement qui leur est donné, par exemple les produits surgelés. Dans le secteur de la restauration et de l'hôtellerie, en raison de contraintes de temps et de l'élaboration de menus particuliers, les acheteurs de ces établissements ont tendance à demander à leurs distributeurs et à leurs courtiers de rechercher des produits alimentaires spécifiques. Cette procédure s'applique autant aux produits standardisés qu'aux produits spécialisés, parfois à production plus restreinte. Ces distributeurs ou courtiers ont ainsi une influence dans le choix des produits offerts. Plusieurs produits québécois ne se trouvent pas dans ces réseaux faute d'intermédiaires.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

4.5.1 DISTRIBUTEUR

Le distributeur prend possession des marchandises qu'il achète et assume les risques inhérents au propriétaire. Il peut offrir une gamme de services complets ou limités aux manufacturiers, mais il assure toujours une fonction de stockage de produits et de logistique de vente.

Le **distributeur** se distingue aussi selon le nombre de lignes de produits qu'il vend (marchandises générales ou spécialisées, ou les deux à la fois). Certains distributeurs peuvent offrir jusqu'à 10 000 produits différents; d'autres se spécialisent dans une ligne, par exemple les fruits et légumes ou les viandes (souvent nommées « protéines »). Le rôle majeur du distributeur dans le canal de distribution est son apport au regard du réseau de vente établi (le nombre de points de livraison), sa capacité à fractionner des lots, surtout en ce qui a trait à la distribution aux services alimentaires, et le suivi qu'il est capable d'assurer auprès des acheteurs. De plus en plus, les gros distributeurs se dirigent vers le magasinage centralisé ou le *one stop shopping* pour que le client réponde à presque tous ses besoins en achetant seulement d'un distributeur. Certains ont même ajouté les produits laitiers et les fruits et légumes à leur liste de produits.

Les principaux distributeurs peuvent être regroupés en quatre catégories : les distributeurs-grossistes corporatifs, les distributeurs indépendants généralistes, les distributeurs indépendants spécialisés (ex. : produits de boulangerie ou fruits et légumes) et les distributeurs indépendants régionaux.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

4.5.2 COURTIER

Le courtier ne prend jamais possession physiquement ou légalement d'une marchandise, mais assure, pour le compte du manufacturier, la représentation des produits auprès des acheteurs potentiels. Il reçoit ordinairement une commission une fois la vente conclue. Comme le distributeur, il peut se spécialiser sur un territoire en particulier, dans un réseau en particulier ou dans une ou plusieurs lignes de produits. Il peut parfois représenter plus de 25 lignes différentes.

Le courtier est surtout utile pour sa connaissance des marchés, ses relations professionnelles établies de longue date auprès des acheteurs et son expérience en représentation de produits. Ses relations étroites avec les acheteurs et les utilisateurs deviennent un atout important pour une entreprise en phase de pénétration de marchés. De plus, certains clients préfèrent les courtiers étant donné qu'ils ont moins de représentants à joindre pour une grande gamme de produits.

Pour un fabricant de produits alimentaires qui veut développer et intégrer son produit aux réseaux HRI, il peut être avantageux de passer par un courtier afin de profiter d'une équipe professionnelle de vente spécialisée dans chaque secteur. Il faut cependant s'assurer que le produit n'entre pas en compétition avec ceux qu'il offre déjà. C'est ce que nous appelons communément « être en conflit avec une autre ligne ».

La majorité des courtiers ont un réseau bien établi et assurent des services auprès des distributeurs, des chaînes, des hôtels et des restaurants, selon le produit.

D'une tâche autrefois limitée à la représentation, le travail du courtier s'est diversifié dans les services-conseils, les stratégies de mise en marché et le soutien technique (administration, informatique, simulation de menus, préparation d'échantillons et, dans certains cas, prise de commande, etc.).

Malgré l'utilisation des services d'un courtier, le fabricant ne doit pas se soustraire à certains devoirs. Il doit apporter tout le soutien technique pour convaincre le courtier et s'assurer qu'il mette en avant son produit, sauf s'il s'agit d'un nouveau produit ou d'un produit exclusif. En pareil cas, des clauses d'exclusivité peuvent être incluses dans le contrat.

Le courtier prend généralement autour de 5 % de commission, mais celle-ci peut varier selon l'importance du produit : moins pour un produit à fort roulement et à fort volume et plus pour un produit dont la demande est faible. Certains courtiers peuvent exiger des honoraires s'il s'agit de produits méconnus sur le marché ou si le contrat inclut des services spécifiques. Le fabricant doit connaître ses besoins particuliers avant de choisir son courtier.

Le manufacturier doit considérer le courtier comme une solution de rechange à une force de vente, ce qui veut dire que seulement les frais de représentation et de déplacement sont inclus dans la commission, généralement de 5 %. Tous les coûts liés aux salons de vente, aux promotions des distributeurs, aux coûts d'impression des feuillets descriptifs des produits et autres sont de la responsabilité du manufacturier. Par contre, il est avantageux de travailler avec un courtier dans un salon de vente parce que les coûts d'espace sont souvent fractionnés selon le nombre de manufacturiers représentés dans le kiosque du courtier.

L'utilisation des services d'un courtier revêt beaucoup d'importance pour les petites entreprises dans le positionnement de leurs produits auprès des distributeurs. Dans bon nombre de cas, le fabricant n'arrive pas à introduire ses produits directement chez le distributeur sans l'aide d'un service de courtage.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

4.6 Nombre d'intermédiaires

Il est question ici de la longueur du canal de distribution, qui dépend du degré de couverture du marché recherché, généralement identifié selon les types suivants :

- distribution intensive;
- distribution exclusive;
- distribution sélective.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

Distribution intensive

Les fabricants de produits de consommation courante, aussi appelés « produits de masse », veulent joindre le maximum de personnes possible. Il ne faut pas rater une vente, sinon ce sont les concurrents qui en profitent.

L'entreprise cherche à occuper tous les points de vente disponibles et entretiendra des liens avec autant d'intermédiaires que nécessaire pour y arriver.

Distribution exclusive

Plus on augmente le nombre d'intermédiaires, moins on a de pouvoir sur nos produits; plus on s'éloigne de sa clientèle, plus on augmente les coûts de distribution. Afin de mieux maîtriser leurs relations avec leur clientèle et d'augmenter leur emprise sur un circuit de distribution, certaines entreprises cherchent à limiter le nombre de leurs intermédiaires à un seul par territoire ou réseau. Les caractéristiques techniques du produit peuvent également inciter une entreprise à limiter le nombre d'intermédiaires (ex. : produits frais ou fragiles).

Distribution sélective

Dans la distribution sélective, l'entreprise cherche à limiter sa clientèle à un segment de marché bien défini. Cela lui permet d'obtenir une bonne couverture avec un minimum de dispersion. L'entreprise sélectionnera les distributeurs les plus aptes à joindre cette clientèle, mais sans nécessairement refuser une demande particulière.

4.7 Pertinence d'un circuit de distribution

L'entreprise dispose de multiples possibilités s'agissant de son circuit de distribution. Dans ces conditions, il est difficile de définir le circuit optimal tant les entreprises des réseaux HRI, les marchés et les produits sont différents. Les stratégies employées par les compétiteurs devront aussi être intégrées dans cette analyse.

Le *Coffre-outils de la commercialisation agroalimentaire : 40 outils pour vous aider*, réalisé par la Table de concertation agroalimentaire du Centre-du-Québec, suggère, à la page 156, de tenir compte des facteurs suivants :

- les besoins de la clientèle (volume, fréquence de livraison, conditionnement);
- le nombre de clients;
- la répartition géographique des clients;
- le pouvoir d'achat des clients (nombre d'établissements, achats centralisés ou non, etc.);

- les caractéristiques des produits vendus (périssables, volumineux, lourds);
- la marge bénéficiaire de l'intermédiaire.

Il est toutefois important d'évaluer la pertinence des différentes solutions proposées sous trois angles :

- les critères économiques;
- les critères de contrôle;
- les critères de souplesse.

Critères économiques

Chaque intermédiaire a un coût spécifique. Ainsi, plus le circuit est long, plus il est coûteux. Inversement, l'inexpérience et le manque d'expertise ont aussi un coût.

Il est important d'évaluer l'impact économique des différents circuits considérés et de ne retenir que ceux qui sont rentables. Les caractéristiques du produit, le type de clientèle des réseaux HRI et les kilomètres-aliments, par exemple, seront des critères à retenir dans l'évaluation de ces coûts.

Critères de contrôle

Une fois les solutions non rentables éliminées, il est important de procéder à l'évaluation du niveau de contrôle dont dispose l'entreprise. Pouvoir bénéficier de la force et de l'expertise de l'intermédiaire ne signifie pas tomber sous sa coupe et perdre son autonomie. Par exemple, la conservation des produits pendant la distribution n'est pas contrôlable directement par le fabricant. L'entreprise de distribution doit donc être une maison fiable à tous les points de vue. La position de force entre le fabricant et l'intermédiaire est déterminante. D'autre part, les fabricants doivent prévoir et évaluer des moyens de suivi des ententes conclues.

Critères de souplesse

Les ententes passées avec les intermédiaires imposent aux entreprises un certain nombre de contraintes (délais et quantités de livraison). Il faut donc veiller à ce que ces contraintes n'entravent pas le développement de l'entreprise.

Le fabricant doit conserver une marge de manœuvre suffisante pour s'adapter rapidement aux changements de son marché, ce qui est souvent plus facile à dire qu'à faire, surtout pour les petites entreprises.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

4.8 Gestion du circuit de distribution par le marketing

Une fois que le fabricant a déterminé la structure de base de son circuit, il lui reste :

- à choisir ses intermédiaires;
- à motiver ses intermédiaires;
- à évaluer ses intermédiaires.

Ce sont généralement des tâches dévolues à la fonction de marketing.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

4.8.1 CHOISIR SES INTERMÉDIAIRES

Le choix du courtier ou du distributeur constitue une décision importante qui ne doit pas être prise à la légère. Celui-ci doit bien répondre aux besoins de l'entreprise et offrir le type de services requis. Son travail de représentation doit être en synergie avec l'entreprise. Il doit pouvoir offrir des services correspondant aux besoins et à la taille de l'entreprise.

Par exemple, une petite entreprise n'a aucun intérêt à communiquer avec un courtier d'envergure nationale puisque la marge générée ne l'intéressera pas. Une entreprise doit également éviter les courtiers représentant une marque concurrente.

Une bonne relation agent-manufacturier assure le transfert rapide d'informations courantes et exactes, une réponse rapide aux besoins, une croissance soutenue des ventes et de la profitabilité.

Le processus de sélection pourrait comporter certains des éléments suivants :

- Les territoires et les réseaux à couvrir, les agents pouvant être d'envergure locale, régionale, nationale, internationale ou spécialisée.
- L'importance du produit sur le marché. Le volume de vente du produit et sa situation par rapport à la compétition détermineront le niveau de service nécessaire et la capacité de l'entreprise de payer ce service.
- Le soutien promotionnel disponible. Certains intermédiaires ont développé une expertise marketing qui peut compenser les faiblesses du manufacturier.
- Le positionnement envisagé des produits. Tous les intermédiaires ne travaillent pas les mêmes segments de marché ou n'en font pas leur spécialité, particulièrement dans les réseaux HRI.
- L'expérience de l'intermédiaire et la taille de l'entreprise. Un climat de confiance est parfois plus facile à établir avec certains individus et un certain niveau d'expertise peut parfois se trouver davantage dans une entreprise que dans une autre.
- La capacité de l'intermédiaire d'offrir les services désirés. Sa force réside-t-elle dans sa capacité de démarchage auprès des acheteurs ou combien de points de vente dessert-il ? Quelle est l'importance de sa force de vente et de ses facilités de livraison ?
- La compatibilité des produits de l'entreprise avec les autres produits de l'intermédiaire. Quelles sont les principales marques représentées ou distribuées par l'intermédiaire et celles qui entrent en compétition avec les produits du fabricant ?
- Les marges réclamées, doivent être en rapport avec les services offerts tout en compensant adéquatement l'intermédiaire.
- L'intérêt de l'intermédiaire pour les produits soumis. Le produit doit bien s'insérer dans la gamme de produits de l'intermédiaire et la compléter. Celui-ci doit croire au potentiel du produit tout en étant prêt à travailler en fonction des objectifs du manufacturier.
- Les références bancaires et commerciales de l'intermédiaire.

En échange, l'intermédiaire vérifiera certaines informations sur l'entreprise et ses produits :

- les objectifs et les stratégies de l'entreprise;
- les ressources financières disponibles pour commercialiser le produit;
- l'importance du produit sur le marché ou son potentiel et le positionnement des concurrents;
- les segments de marché visés et le positionnement prévu;
- le soutien marketing;
- la politique de prix et de marge;
- les possibilités du marché;

- la politique de distribution favorisée;
- les services recherchés.

En somme, la qualité et la pertinence des informations partagées faciliteront le **choix de l'intermédiaire**.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

4.8.2 MOTIVER SES INTERMÉDIAIRES

Les distributeurs et les courtiers sont très sollicités par les entreprises manufacturières pour les représenter. De nouvelles propositions de représentation de produits leur sont faites régulièrement. L'entreprise a donc intérêt à savoir motiver ses intermédiaires, ce qui suppose qu'en plus de vendre ses produits aux utilisateurs, elle doit d'abord et avant tout les vendre à ses intermédiaires.

On peut stimuler les relations distributeurs-producteurs en accordant de meilleures conditions (marges, délais de paiement) ou même des bonis. Mais rien n'égal le maintien de relations d'affaires serrées. Communiquez régulièrement avec les intermédiaires, maintenez-les au courant de vos développements, de vos innovations et de vos activités promotionnelles. Rediscutez de vos stratégies à partir de leur expertise et de leur expérience de vente du produit sur le terrain. En somme, faites-en des partenaires d'affaires véritables. Après tout, les bénéficiaires de chacun des partenaires sont intimement liés.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

4.8.3 ÉVALUER SES INTERMÉDIAIRES

L'évaluation des intermédiaires doit être régulière pour éliminer le plus rapidement possible ceux qui ne remplissent plus les critères mentionnés plus haut. Un quota de vente peut être établi au départ en accord avec l'intermédiaire. Une clause de rupture doit être prévue dans le contrat ou l'entente d'achat en cas de performance insatisfaisante ou de bris de confiance.

Assurez-vous de fournir toutes les informations et le soutien nécessaires et mentionnés dans le contrat établi avec votre intermédiaire. En effet, si vous avez l'obligation d'évaluer son rendement, celui-ci a la même obligation envers le fabricant. Lui donnez-vous tout le soutien nécessaire pour lui permettre d'atteindre les objectifs définis dans le contrat ?

Les informations de l'évaluation peuvent également servir de base à la renégociation des ententes avec d'autres intermédiaires. Mais il y a des coûts et des risques dans la résiliation d'un contrat. Le nouveau représentant pourra-t-il assurer une transition efficace sans perte majeure de clients ? Qu'arrivera-t-il avec les stocks non vendus par le distributeur évincé, les campagnes de promotion en cours, etc. ?

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

4.9 Conclusion

La distribution couvre un très large champ d'activité et d'expertise. Le choix du bon canal de distribution est essentiel ainsi que celui des intermédiaires lorsque cela est nécessaire. Il faut mettre le temps pour faire les bons choix parce que ceux-ci interviennent au nom de l'entreprise. Le fabricant doit s'appuyer sur une équipe de vente forte et compétente qui pourra mettre en place des systèmes de contrôle et de surveillance rigoureux, particulièrement sur le plan de la substitution des produits.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

5 Cheminement d'une proposition

5.1 Gestion des activités d'approvisionnement et de mise en marché

Chaque distributeur-grossiste possède sa propre façon de gérer l'approvisionnement et la mise en marché des produits. Certaines entreprises sont très centralisées, tandis que d'autres le sont beaucoup moins. Des facteurs influencent ces choix. Certains se spécialisent dans les produits frais et s'approvisionnent régionalement ou localement. D'autres se spécialisent dans les produits périssables réfrigérés ou congelés. D'autres encore couvrent l'ensemble de ces produits, y compris même des produits non alimentaires divers.

Le fabricant doit connaître les façons de faire du ou des distributeurs qu'il vise pour s'assurer que leur mode de fonctionnement correspond à sa stratégie de mise en marché.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

5.2 Approche auprès de l'acheteur

Par la suite, il faut rencontrer et convaincre l'acheteur que le produit répond aux besoins spécifiques des utilisateurs, en indiquant bien s'il s'agit de restaurants familiaux, de restaurants haut de gamme, de chaînes de restaurants rapides ou autres. Le fabricant doit démontrer sa capacité de production ainsi que sa capacité financière s'il souhaite une grande distribution de son produit. L'acheteur peut même parfois exiger du fabricant une liste de clients (utilisateurs) potentiels ou acquis.

Le manufacturier doit aussi fournir une fiche technique du produit comportant toutes les informations qui lui sont spécifiques. Le but est de pouvoir obtenir le **référencement** de son ou ses produits.

Chaque entreprise de distribution possède sa propre logistique ainsi que des formulaires qui lui sont propres. Le fabricant doit donc s'assurer que les formulaires appropriés sont correctement remplis au moment de sa rencontre avec l'acheteur.

Nous suggérons au nouveau fabricant de ne pas se présenter seul à un siège social (à moins de ne désirer obtenir que des informations de base), mais plutôt de se faire accompagner par une personne d'expérience. Celle-ci pourra l'aider à se préparer avant les premières rencontres pour ensuite l'accompagner lors de ses premiers rendez-vous.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

5.3 Détermination du prix

La détermination du prix d'un produit est souvent considérée par les entreprises comme un simple exercice comptable : le produit coûte tant à produire, la distribution réclame tel montant et l'entreprise veut un profit d'un pourcentage déterminé. Pourtant, la détermination du prix est l'un des aspects les plus difficiles de la mise en marché et demande une excellente préparation. Il faut une bonne connaissance des objectifs de l'entreprise, de ses forces et faiblesses ainsi que de ses coûts de production, une bonne compréhension du marché, du secteur choisi et des politiques des différents intermédiaires qui auront à intervenir dans la commercialisation du produit et dont il faudra tenir compte au regard des coûts, s'il y a lieu.

Le prix figure souvent loin derrière d'autres considérations en importance, comme le développement de nouveaux produits ou la prospection et le développement des marchés, aux yeux des entreprises. Cet élément est pourtant stratégique.

Effectivement, le prix doit correspondre aux objectifs, aux orientations et aux décisions de l'entreprise. Il doit tenir compte des prix de revient, de la concurrence et des partenaires d'affaires en plus d'être crédible pour l'acheteur et l'utilisateur. Le prix doit donc permettre à l'entreprise de couvrir ses frais, la rentabiliser et correspondre à la valeur du produit perçue par le client.

Plus précisément, la détermination d'un prix doit tenir compte des facteurs suivants :

1. Les objectifs de l'entreprise

- Le secteur visé
- La part de marché désirée
- La marge de profit souhaitée

2. Le coût de revient

Il n'est pas toujours facile d'arriver à un coût unitaire exact, d'autant plus que le coût des intrants et autres facteurs peut varier dans le temps et selon l'importance de la production. Celui-ci doit être constamment suivi et régulièrement mis à jour.

3. La concurrence

Les prix demandés par la concurrence fourniront un coût unitaire de comparaison fort utile. Il faut tenir compte autant des concurrents de produits similaires que de produits assimilés. Avant tout effort de pénétration, il est important de connaître les stratégies utilisées par la concurrence et les réactions probables de celle-ci.

4. Le cycle de vie du produit

Dans un marché croissant, l'entreprise aura une plus grande facilité de pénétration et une plus grande marge de manœuvre que dans un marché décroissant.

5. La perception de l'utilisateur

Cet élément est très important, car la valeur perçue du produit par l'utilisateur aura un impact sur le prix, en ce sens qu'elle constitue un indice de la qualité du produit. Le prix comporte une importante valeur subjective pour les utilisateurs, qui doivent le juger crédible. Une stratégie mal définie par rapport à l'image véhiculée peut avoir un impact négatif sur les résultats.

Il peut être préférable de modifier les formats des emballages des produits qui sont différents dans les réseaux HRI comparativement au détail pour respecter un prix cible plutôt que de prendre le risque d'établir un prix irraisonnable pour l'utilisateur.

6. Le réseau de commercialisation visé

Les coûts varient selon les réseaux visés. Vendre à un restaurant de type courant n'implique pas les mêmes démarches et coûts que vendre à une chaîne de restauration rapide. Mais l'établissement des coûts doit tenir compte des particularités de chacun des types de restauration et être équitable pour chacun. Il faut connaître les pratiques commerciales normales de chacun et savoir intégrer les coûts engendrés par celles-ci dans la détermination du prix avant toute approche avec l'acheteur.

7. Le secteur de distribution

Le secteur choisi engendre des dépenses propres qu'il est impossible de contourner. Chaque intermédiaire exigera des frais et des marges dont l'entreprise devra tenir compte dans ses propositions d'affaires.

Avant le dépôt d'une proposition, assurez-vous d'avoir inclus tous vos frais étant donné qu'il est difficile de revenir sur un prix entendu. Il vaut mieux prévoir ses promotions au préalable, d'où l'utilité d'un bon plan de commercialisation (tout programme non prévu au moment de la fixation des prix pourrait devoir être assumé par le fabricant).

Rappelez-vous que, tout comme le fabricant, le distributeur et le restaurateur auront des objectifs de rentabilité à atteindre. Votre offre leur permettra-t-elle de les réaliser ? Votre produit sera-t-il plus profitable que celui des concurrents ?

Consultez votre courtier ou allez chercher de l'aide. Il est impératif que votre structure de prix soit en accord avec les différents circuits utilisés, avec le positionnement recherché et avec les prix offerts par la compétition (pour des produits similaires ou substituts) et qu'elle soit acceptable pour l'acheteur et le restaurateur.

[RETOUR PLAN MARKETING](#)

[RETOUR COURTIER](#)

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

5.4 Échange de données informatisées (EDI)

Les distributeurs sont tous informatisés pour l'administration de l'entreprise. Les plus grosses entreprises utilisent l'échange de données informatisées (*Electronic Data Interchange* ou EDI). L'EDI est une des composantes de l'efficacité fructueuse et renouvelée (*Efficient Foodservice Response* ou EFR). Ce système est cependant encore peu utilisé par les petits distributeurs ou les distributeurs régionaux.

L'EDI consiste en une méthode standardisée d'échange électronique de documents entre partenaires commerciaux et vise à faciliter les opérations (gestion, commande, facturation, livraison, changement de prix, annonce promotionnelle, etc.). Il permet de réduire les transactions manuelles de même que les erreurs liées à la transcription répétée des mêmes renseignements et accélère les opérations entre partenaires commerciaux. L'EDI permet à l'information de circuler directement de l'ordinateur d'une entreprise à celui d'une autre.

Un organisme a développé un tel système à l'intention des petites entreprises, le système DynEC. Sans être très coûteux, il permet de relier le système de communication à leurs autres systèmes de gestion existants. Généralement, l'acheteur est en mesure de suggérer les conditions essentielles à respecter pour communiquer avec lui par l'EDI. Il est conseillé au fabricant de s'informer auprès des distributeurs visés de leurs exigences en matière de codification.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

5.5 Code de caisse d'expédition (*Shipping Container Code: SCC*)

Malgré le fait que les distributeurs n'ont pas tous recours à des systèmes intégrés de gestion des stocks pour les entrepôts, il faut savoir que les grands services de distribution utilisent maintenant la lecture optique pour assurer l'exactitude des renseignements. Les fabricants ont intérêt à vérifier les exigences actuelles et futures pour ce qui est des codes de caisses auprès des acheteurs de leurs produits.

Nous suggérons aux fabricants désirant faire des échanges commerciaux avec des distributeurs majeurs d'utiliser les codes de caisses d'expédition (SCC), qui comportent quatorze chiffres. Ces codes permettent la reconnaissance physique et le décompte des unités pendant les opérations de transport, de réception et d'entreposage. Le choix d'un imprimeur compétent est essentiel afin que les codes soient lisibles en tout temps. Encore une fois, il est conseillé au fabricant de s'informer auprès des distributeurs visés de leurs exigences en cette matière.

Certains gros distributeurs demanderont d'être inscrits au système ECCnet (très répandu dans le marché de la vente au détail), mais il ne s'agit pas d'une obligation pour l'instant. Par contre, sans ce système, des distributeurs vous factureront une charge supplémentaire pour « lister » votre produit. Peu de distributeurs exigent ce système présentement. ECCnet (GS1) est un registre d'informations sur les produits utilisé par les manufacturiers et les distributeurs.

Liens utiles

Association pour le développement des échanges électroniques professionnels: site français sur l'EDI contenant une bibliographie.

<http://www.efrcanada.org/fr/about/enhance.html>: site du Comité du commerce électronique pour l'EFR (ECR pour les services alimentaires).

Data Interchange Standards Association.

<http://www.agr.gc.ca> site du Bureau de la chaîne de valeur des aliments du gouvernement fédéral.

<http://www.gs1ca.org/page.asp?LSM=0&intNodeID=82&intPageID=347>: site d'enregistrement du système ECCnet.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

6

Pratiques commerciales

6.1 Introduction

Même si, dans l'ensemble, les pratiques commerciales des années 90 demeurent d'actualité, elles ont toutefois connu une certaine évolution et une certaine transformation.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

6.2 Référencement (*listing*)

Le référencement d'un produit, communément appelé *listing*, est essentiel pour qu'il soit vendu par le distributeur. Pour cela, il faut convaincre le directeur des achats et de la mise en marché des qualités du produit et du sérieux du fabricant. Il s'agit en fait de l'accréditation du produit, ce qui permet de l'inclure dans le catalogue et le réseau de vente du distributeur.

Le fabricant devra fournir à cette fin une fiche technique du produit ainsi qu'un plan marketing comprenant les renseignements suivants :

- toutes les spécificités du produit (conçu pour les réseaux HRI);
- les études de marché et autres renseignements sur le produit;
- le positionnement suggéré dans la catégorie;
- le prix suggéré;
- le réseau de distribution (HRI);
- les arrangements de livraison (incluant les allocations *pick-up*);
- la capacité de fonctionner en mode électronique;
- les modalités de paiement;
- le type de référencement (provincial, régional, local);
- les escomptes d'introduction et de volume;
- le plan de promotion prévu;
- la stratégie de marque;
- la durée de vie du produit;
- les minimums de commande;
- les délais de livraison ou les jours de livraison.

Cette fiche pourra même mentionner les clients potentiels ou acquis.

Certains produits génériques en seront exclus, par exemple les fruits et légumes frais et la viande, mais les fournisseurs devront tout de même être accrédités pour pouvoir livrer les produits au distributeur.

De façon générale, il est essentiel d'obtenir un référencement pour tout nouveau produit, que ce soit en vue d'une distribution provinciale, régionale ou locale. Cependant, il peut y avoir une exception dans le cas d'un produit mis en liste localement ou seulement dans quelques régions.

Dans les réseaux de la restauration et de l'hôtellerie, certains distributeurs-grossistes offrent des services locaux ou régionaux seulement. D'autres offrant une distribution nationale peuvent privilégier au départ, pour un nouveau produit, une distribution locale ou régionale avant de l'étendre au marché provincial. Cette stratégie permet au fabricant de prendre de l'expérience et de prouver qu'il y a de la place pour son produit partout.

Le référencement n'est pas une garantie qu'un produit se retrouvera dans tous les établissements de restauration prévus et souhaités par le fabricant. Celui-ci doit absolument faire un effort de vente auprès de certains des utilisateurs qu'il a ciblés. En restauration et en hôtellerie, le contact direct avec le client ou acheteur-utilisateur des produits demeure une pratique fort appréciée par celui-ci. L'usage d'échantillons laissés au client est très prisé. N'oublions pas que les restaurateurs et les utilisateurs, c'est-à-dire les chefs cuisiniers, sont des experts au regard de l'utilisation, du rendement et de la qualité du produit.

Certains distributeurs pourront vous demander de garantir l'inventaire qu'ils souhaitent acheter. Vous serez alors responsable de reprendre l'inventaire si celui-ci ne se renouvelle pas assez rapidement (surtout si vos produits portent une date de péremption).

L'inscription ou la mise en liste d'un produit pour la vente au détail implique des frais d'introduction importants. Cette pratique est presque inexistante pour les services alimentaires et, lorsque des frais s'appliquent, ils sont minimes.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

6.3 Publicité à frais partagés (*coop advertising*)

La publicité à frais partagés, mieux connue sous l'appellation « publicité coop », permet d'acheter de l'espace dans le cahier publicitaire du distributeur et doit faire l'objet d'une négociation. La somme exigée s'exprime en pourcentage du prix de vente demandé au distributeur et dépend de l'importance de la catégorie à laquelle appartient le produit et de l'importance des ventes du fournisseur.

Compte tenu du coût élevé d'un espace publicitaire, il peut arriver, surtout lors de l'introduction d'un nouveau produit, que les sommes prévues ne soient pas suffisantes pour assurer une présence dans le cahier du distributeur.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

6.4 *Over and above*

L'*Over and above* complète la « publicité coop » ou la publicité à frais partagés pour appuyer les fournisseurs qui veulent un programme promotionnel plus complet. Ce sont des sommes additionnelles qui sont investies sous forme d'annonces, de baisses de prix, de caisses gratuites, de promotions spécialisées, etc. Cette pratique est souvent requise pour faire connaître un nouveau produit. Notons que le coût de ces diverses promotions peut être négocié.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

6.5 Rabais de volume

Le rabais de volume est une pratique courante et presque incontournable. Il récompense le distributeur en fonction des quantités achetées. Ce rabais est exprimé en pourcentage du prix de vente demandé au distributeur.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

6.6 Livraison directe versus livraison à l'entrepôt

La livraison directe suppose que le fabricant livre lui-même ou par l'entremise d'un transporteur les produits dans chaque établissement de restauration, tandis que la livraison à l'entrepôt signifie que le fabricant livre les produits chez le distributeur, qui assure lui-même la livraison aux clients. Les distributeurs favorisent grandement la livraison à l'entrepôt.

Dans le cas de produits livrés directement aux établissements de restauration, les prix doivent tenir compte des frais assumés par le fabricant.

Il est fortement déconseillé d'utiliser les deux méthodes de livraison simultanément. Un distributeur n'accepte pas qu'un manufacturier livre des produits directement chez les restaurateurs en même temps que lui.

Si vous optez pour la livraison à l'entrepôt, vous devrez parfois livrer directement vos produits chez un restaurateur pour l'accommoder. Dans ce cas, c'est quand même le distributeur qui transmettra une facture au client. Cette pratique est communément appelée « faire un drop » (produit livré par le manufacturier, mais facturé par le distributeur).

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

7 Annexes

Annexe : plan marketing

a) Objectifs d'entreprise

- *Marketing Goals and Objectives* : document d'information de CCH Business Owner's Toolkit.

[RETOUR AU TEXTE](#)

b) Diagnostic de la situation

- *Situation Analysis* : document d'information de CCH Business Owner's Toolkit.

[RETOUR AU TEXTE](#)

c) Environnement

- *Macroenvironment Situation* : document d'information de CCH Business Owner's Toolkit.

[RETOUR AU TEXTE](#)

d) Étude de marché

- *Preparing a Market Study* : site de KnowThis.com à l'intérieur de la rubrique « Principles of Marketing ».
- *Plan d'affaires : étude de marché* : document d'information de la Banque Royale.
- *Guide pour l'étude de marché* : site qui présente les éléments d'une étude de marché et une liste de sources d'information secondaires (Centre de services aux entreprises du Canada [CSEC]).

[RETOUR AU TEXTE](#)

e) Stratégie de marketing

- *Market Guide for Alberta Food Processors: Marketing Strategy* : document d'information du gouvernement de l'Alberta sur les stratégies de marketing et de distribution.
- *Purchase Logic: The Foundation of Marketing Strategy* : document d'information d'Urban Wallace Associates sur la relation entre la logique d'achat et la stratégie de marketing.

[RETOUR AU TEXTE](#)

f) Plan de communication

- *Aide-mémoire pour l'élaboration d'un plan de communication*: guide d'information produit par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) et qui permet de déterminer les principaux éléments que doit comporter un plan de communication.
- *Agriculture Business Strategies: Developing a Promotional Plan*: document d'information du gouvernement de l'Alberta sur la conception d'un plan de communication.
- *Develop Marketing Communications or a Sales Message*: document d'information de Urban Wallace Associates sur la conception d'un plan de communication.

[RETOUR AU TEXTE](#)

g) Détermination du prix

- *Détermination du prix par un fabricant*: Centre de services aux entreprises du Canada (CSEC).

[RETOUR AU TEXTE](#)

h) Plan marketing

- Bplans.com (www.bplans.com) (Palo Alto Software inc. c 1996-2006): site de référence à l'intention des entrepreneurs qui présente quelques exemples de construction de plans d'affaires pour différents types d'entreprises. Un modèle qui inclut les différents éléments d'un plan est également proposé.
- *Démarrage d'une entreprise: plan d'affaires*: site de la Banque Royale qui présente les étapes de la création d'un plan d'affaires, dont le plan marketing.
- *Key Issues to Cover in a Marketing Plan*: site de Urban Wallace Associates, consultant en gestion et en marketing.
- *Building a Successful Marketing Plan*: guide d'information sur les démarches menant à la création d'un plan marketing offert par CCH Incorporated, fournisseur d'informations sur les affaires aux États-Unis.
- <http://www.knowthis.com>: site de référence dans le domaine du marketing, de la publicité et de la promotion. *How to Write a Marketing Plan* traite le sujet de façon plus spécifique en proposant une matrice pour l'élaboration d'un plan marketing.
- *Aperçu du plan de marketing*: fiche signalétique qui fournit un aperçu du plan de marketing en vue d'orienter les activités de l'entreprise vers la satisfaction des besoins de la clientèle et de permettre de déterminer ce que veut cette dernière (CSEC).

[RETOUR AU TEXTE](#)

i) Autres liens utiles

- [Le plan d'amélioration de la fonction marketing](#): outil qui permet de mieux évaluer l'efficacité du marketing dans l'entreprise, d'identifier les forces et faiblesses de l'organisation, et de préciser les priorités, les actions à entreprendre et les améliorations à apporter (MDEIE).
- [Directory of Marketing Terms](#): dictionnaire anglais des termes usuels ayant trait au marketing.
- [Plan d'affaires interactif \(PAI\)](#): site qui présente un canevas pour la création d'un plan d'affaires par Internet (CSEC).
- [Élaboration d'un plan d'affaires](#): site de référence thématique sur le plan d'affaires (CSEC).
- [Modèle de plan d'affaires](#): atelier en ligne sur la petite entreprise (CSEC).
- [Plan d'affaires pour petits fabricants](#): atelier en ligne sur la petite entreprise (CSEC).
- [Assess the Opportunity for a New Product or Service](#): site de Urban Wallace Associates, consultant en gestion et en marketing.
- [Measure the Volume Potential for a New Product or Service](#): site de Urban Wallace Associates, consultant en gestion et en marketing.

[RETOUR AU TEXTE](#)

[RETOUR TABLE DES MATIÈRES](#)

j) Aspects légaux

- [Cadre juridique et réglementaire pour le commerce électronique](#): recueil des lois et règlements qui s'appliquent au commerce électronique sur le site d'Industrie Canada.
- [Aspect juridique: Industrie Canada](#).
- [e-Legal Tangles](#): site de CIO.com qui présente quelques aspects légaux à retenir.

[RETOUR AU TEXTE](#)

k) Autres liens utiles concernant le commerce électronique

- [Beginner's Guide to Ecommerce](#): définition de termes financiers paiements électroniques par carte de crédit de même que des avantages et des désavantages des différents modes de paiement électronique sur le site About.com.
- [Online Business](#): information générale sur le commerce en ligne sur le site About.com.
- [Solutions de commerce électronique](#): site relatif à la vérification d'identité et de crédit dans Internet (créé par Equifax Canada).
- [CEFRIO](#): site d'information sur le commerce électronique au Québec et ailleurs.
- [Ebiz.facile](#): site qui décrit les différentes étapes de construction d'un site Internet avec des outils d'analyse (créé par Stratégis de Industrie Canada).
- [I Want to Learn More about E-Commerce](#): site de Microsoft, Small Business Center, qui porte sur le commerce électronique.

- [eMarketer](#): site d'information générale (*newsletter*) et outil de recherche et d'informations sur le commerce en ligne.
- [E-Commerce Times](#): journal électronique d'information générale.
- [Online Business / Hosting](#): site d'information générale sur le commerce électronique de About.com.
- [Sam-Mag](#): source d'information incontournable présentant un archivage d'articles pertinents. À chacun de fureter et de prendre ce qui lui sied. On y trouve également une revue d'actualités du Web.
- [Internet Payment Processing](#): informations sur les paiements par commerce électronique (créé par Pan-Western E-Business Team).
- [Diagnostics affaires électroniques](#): site d'information de la Banque de développement du Canada (BDC) offrant un diagnostic de la pertinence et de l'état de préparation aux affaires électroniques.
- [Commerce électronique](#): ce site fournit de nombreuses références et informations sur le commerce de détail en ligne (créé par Stratégis de Industrie Canada).

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

Annexe : circuit de distribution

l) Distributeur

- [Business Basics for Alberta Food Processors – Distribution and Sales](#): document descriptif des attributions des distributeurs produit par le gouvernement de l'Alberta.
- [Finding Distributors](#): site du Appalachian Center for Economic Networks (ACEnet) for Small Specialty Businesses.

m) Courtier

- [Market Guide for Alberta Food Processors: Food Brokers](#): article d'intérêt général sur le travail du courtier et son choix par le gouvernement de l'Alberta.
- [Are Food Brokers Right for You?](#): site de l'Oklahoma State University présentant un article général sur la sélection d'un courtier.
- [Sales & Marketing Agency: What is a Sales & Marketing Agency et How Sales & Marketing Agencies Serve You](#) de l'Association canadienne des agences en vente et marketing (voir la section « Marketing Agency »).
- [Differences Between « In-House Brokers » and Traditional Agencies](#): site portant sur la différence entre un courtier traditionnel et un agent d'acheteur (*In-House Broker*) selon la Foodservice Sales & Marketing Association des États-Unis.

[RETOUR AU TEXTE](#)

n) Choix de l'intermédiaire

- [Sales & Marketing Agency](#): *How to Select a Sales & Marketing Agency* de l'Association canadienne des agences en vente et marketing (voir la section « Marketing Agency »).
- [Choosing & Using Brokers](#): site du Appalachian Center for Economic Networks (ACEnet) for Small Specialty Businesses.
- [Processus de sélection d'un agent, d'un distributeur ou d'un détaillant](#): site portant sur la sélection d'un réseau, le choix des agents et la négociation d'une entente (créé par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation [MDEIE]).

o) Exemples d'ententes

- [Exemple d'entente avec un agent manufacturier](#): modèle d'entente offrant un support à la préparation d'une entente avec un distributeur au détail (créé par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation [MDEIE]).

p) Autres liens utiles

- [Food Marketing Institute](#): site d'une association représentant les détaillants et les distributeurs.
- [International Foodservice Distributors Association](#): site d'une association représentant les distributeurs des services alimentaires aux États-Unis principalement.

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

Annexe : internet

q) Catalogues électroniques

- www.transformationalimentairequebec.com: site spécialisé à l'intention de l'industrie alimentaire québécoise regroupant principalement des entreprises de transformation alimentaire et où la recherche peut se faire par catégorie de produits et par région administrative.
- www.gourmetquebec.com: site d'information générale à l'intention du secteur alimentaire québécois.
- www.infoexport.gc.ca/winexports/home_f.html: site multisectoriel regroupant des entreprises exerçant des activités d'exportation.
- [Répertoire d'entreprises](#): liste d'entreprises alimentaires du Canada dans Stratégies.
- [Aliments fonctionnels et nutraceutiques](#): site spécialisé au regard des aliments fonctionnels et nutraceutiques qui regroupe des entreprises de transformation, des centres de recherche, des fournisseurs de services et des organismes de représentation (créé par le Bureau de la chaîne de valeur des aliments, Agriculture et Agroalimentaire Canada).

r) Quelques sites régionaux

- ProduitsdeLaFerme.com : site de la MRC de Coaticook regroupant des transformateurs artisanaux et des producteurs.
- [Société des fabricants régionaux](http://SocieteDesFabricantsRegionaux.com) : site multisectoriel de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean où les entreprises sont classées par grand secteur.

s) Magazines spécialisés

- *Le Chef*
www.magazinelechef.com
- *Brigade*
www.brigademag.com
- *L'Actualité alimentaire*
www.editioncomestibles.com
- *Le Must alimentaire*
www.lemust.ca
- *Magazine HRI*
www.hrimag.com
- *Flaveurs (magazine)*
www.flaveurs.com
- *L'Alimentation*
www.l-alimentaion.com
- *Le Guide Debeur*
www.debeur.com

[RETOUR À LA TABLE DES MATIÈRES](#)

