HF
5437
.C35514

Documentation pour colloque

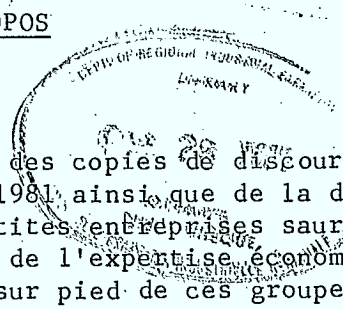
Comment former un groupe d'achat

Gouvernement du Canada
Government of Canada

Industrie et Commerce
Industry, Trade and Commerce

Canada

AVANT-PROPOS



Cette pochette d'information comprend des copies de discours donnés à un colloque à Kitchener, le 25 mai 1981, ainsi que de la documentation pertinente. Nous espérons que les petites entreprises sauront profiter de ces informations dans l'évaluation de l'expertise économique de groupes d'achat ainsi que de la mise sur pied de ces groupes d'achat.

Un "groupe d'achat" se caractérise particulièrement comme un organisme établi par des détaillants afin d'obtenir des fournisseurs des prix meilleur marché sur les biens que ceux-ci vendent dans leurs magasins. Fréquemment les groupes d'achat procurent à leurs membres des services supplémentaires, soit en négociant des taux préférentiels dans la transaction des cartes de crédit, soit en obtenant pour leurs membres une assurance à des tarifs moins élevés ou soit en établissant des réunions des membres et des quorums afin de permettre l'échange de renseignements sur des sujets, tels les courants de marché, la mise en place de la documentation annoncée, les catalogues et l'adoption de normes de présentation des magasins, les enseignes, les marques de commerce, les marques maison. L'article intitulé: "La constitution d'un groupe d'achat: l'expérience de CAP Appliance Purchasers Inc" montre l'importance des services procurés par un groupe d'achat nouvellement formé mais également ses limites, tandis que l'article des marchands Ro-Na Inc. raconte plus en détail la gamme de services fournis par un groupe d'achat bien formé possédant du succès.

Il est à remarquer que les groupes d'achat ne s'appliquent pas seulement qu'au commerce de détail. Les grossistes, les manufacturiers, les professionnels et les autres peuvent bénéficier de la formation de tels groupes.

Si vous avez des suggestions à apporter pour l'amélioration du contenu de notre brochure, nous vous prions de communiquer avec:

Monsieur Guy-André Gélinas
Chef, Division des services de
mise en marché
Direction des services de distribution(88)
Ministère de l'Industrie et du Commerce
235, rue Queen
Ottawa, Ontario
K1A OH5

Tél: (613) 593-7981

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS		SECTION
La constitution d'un groupe d'achat: l'expérience de C A P Appliance Purchasers Inc.	M. Kenneth G. Cooker	A
Quelques aspects juridiques reliés à la création d'un groupe d'acheteurs pour les détaillants.	G.A. Mackay, C.R.	B
Planification d'un groupe d'achat - une approche systématique.	James A. Kelly	C
Expansion de votre commerce par le groupement	Cogem Inc.	D
Marchands RO-NA Inc.		E
Un groupe d'achat Americain = un exemple de la documentation de promotion	Carolina Clothiers	F
Histogrammes de planification devant servir à la formation d'un groupe d'achat	James A. Kelly	Appendix I

LA CONSTITUTION D'UN GROUPE D'ACHATS: L'EXPÉRIENCE DE C A P APPLIANCE PURCHASERS INC.

UN DISCOURS DE: M. KENNETH G. COKER
PRÉSIDENT, C A P APPLIANCE PURCHASERS INC.
KITCHENER, ONTARIO

DONNÉ LE 25 MAI 1981 À:

"COMMENT CONSTITUER UN GROUPE D'ACHATS"
Présenté par la
BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE DE KITCHENER
de concert avec le
MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU TOURISME
GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO
MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE
GOUVERNEMENT DU CANADA

BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE DE KITCHENER

RÉSUMÉ D'UN DISCOURS DE M. K.G. COKER

PRÉSIDENT C A P APPLIANCE PURCHASERS INC., KITCHENER, ONTARIO.

25 MAI 1981

1. JE REPRÉSENTE UNE SOCIÉTÉ: C A P APPLIANCE PURCHASERS INC.

2. C'EST UNE SOCIÉTÉ QUI A ÉTÉ CONSTITUÉE SELON LES LOIS DE L'ONTARIO, LE 1er JANVIER 1980.

3. SES ACTIONNAIRES SONT DES ENTREPRISES DE VENTE AU DÉTAIL D'APPAREILS ÉLECTROMÉNAGERS ET DE TÉLÉVISEURS QUI SONT SURTOUT SITUÉES EN ONTARIO, MAIS APPARAISSENT MAINTENANT AU MANITOBA, EN SASKATCHEWAN ET AUX MARITIMES.

4. LA SOCIÉTÉ A ÉTÉ CONSTITUÉE EN 1980 AVEC 11 MEMBRES OU ACTIONNAIRES, NOUS AVONS MAINTENANT PLUS DE 70 MEMBRES. À LA FIN DE 1981, NOUS PRÉVOYONS AVOIR PRÈS DE 100 MEMBRES.

5. COMME VOUS LE CONSTATEZ SANS DOUTE, L'UN DE NOS PLUS GROS PROBLÈMES EST DE RÉUSSIR NOTRE CROISSANCE.

LE MARCHÉ

L'INDUSTRIE DES APPAREILS ÉLECTROMÉNAGERS, EN 1960, COMPTAIT APPROXIMATIVEMENT 16 FABRICANTS. AUJOURD'HUI, NOUS COMPTONS QUATRE FABRICANTS PRINCIPAUX, PROBABLEMENT RÉDUITS À TROIS À L'AVENIR. EN 1983, LES TARIFS DOUANIERS SERONT RÉDUITS DE FAÇON IMPORTANTE SUR LES GROS APPAREILS MÉNAGERS CONFORMÉMENT AUX ACCORDS GATT. LE FABRICANT DOIT DONC SE CONCENTRER SUR LE VOLUME POUR POUVOIR AFFRONTER LA CONCURRENCE INTERNATIONALE.

EN 1951, LA LÉGISLATION DE MAINTIEN DES PRIX DE DÉTAIL A ÉTÉ RAPPELÉE. LE FABRICANT, AINSI, NE POUVAIT PLUS EXERCER DE CONTRÔLE OU INFLUER LÉGALEMENT SUR LES PRIX DE DÉTAIL. SA CAPACITÉ DE CONTRÔLER LA DISTRIBUTION PAR LA STRUCTURE DES PRIX A AINSI ÉTÉ PERDUE.

AFIN D'ÉVITER LE MAGASINAGE PAR COMPARAISON ET L'ÉROSION DES MARGES BRUTES, LES MARQUES "MAISON" SONT DEVENUES UN FACTEUR PRIMORDIAL POUR LES GRANDS MAGASINS.

CEUX-CI ONT DONC INVESTI BEAUCOUP DANS DES INSTALLATIONS ET LA PROMOTION ET, EN 1970, DOMINAIENT LE MARCHÉ DES APPAREILS ÉLECTRIQUES.

EN 1979, LES GRANDS MAGASINS COMME SEARS OU LA BAIE OCCUPAIENT UNE POSITION SI DOMINANTE QUE LE DÉTAILLANT INDÉPENDANT, AYANT UNE MARQUE NATIONALE, DEVENAIT VITE UNE ESPÈCE EN VOIE DE DISPARITION

SUR UN MARCHÉ MÛR QUI SE RÉTRÉCIT SANS CESSE. LES MANUFACTURIERS ÉTAIENT LITTÉRALEMENT INTIMIDÉS PAR LES GRANDS MAGASINS ET N'AVAIENT PLUS L'INITIATIVE.

EN 1979, QUELQUES ENTREPRISES DE DÉTAIL, QUE L'ON POURRAIT QUALIFIER D'INDÉPENDANTES, COMME "LE MAUVAIS GARÇON", AVEC ENVIRON 36 MAGASINS, ONT FAIT FAILLITE PARCE QUE LE VOLUME DU MARCHÉ DIMINUAIT, LES FRAIS AUGMENTAIENT ET LES MARGES ÉTAIENT TRÈS RÉDUITES.

LA MÊME ANNÉE, QUELQUES-UNS PARMI NOUS, LES DÉTAILLANTS INDÉPENDANTS, AYANT DES GRANDES MARQUES NATIONALES, AVONS COMENCÉ À DISCUTER ENSEMBLE DE NOTRE SITUATION INTENABLE SUR LE MARCHÉ.

LES ORGANISMES D'ACHATS ONT JOUI D'UNE GRANDE POPULARITÉ AU QUÉBEC, ET, À UN DEGRÉ MOINDRE, DANS L'OUEST DU PAYS, MAIS PAS DANS UN ONTARIO FIÈREMENT INDÉPENDANT, OÙ S'EXERCE UNE CONCURRENCE ACHARNÉE.

PENDANT L'ANNÉE 1979, NOUS AVONS COMMENCÉ À NOUS RÉUNIR UNE FOIS PAR MOIS POUR DES DISCUSSIONS. NOS RÉUNIONS AVAIENT LIEU DANS DIVERS MAGASINS DE DÉTAIL AFIN QUE NOUS PUISSIONS SENTIR COMMENT FONCTIONNAIT CHAQUE ENTREPRISE. DES DÉTAILLANTS ONT COMMENCÉ À APPELER, DEMANDANT S'ILS POUVAIENT ASSISTER À NOS RÉUNIONS. EN GÉNÉRAL, LEURS OPÉRATIONS ÉTAIENT ASSEZ SEMBLABLES QUANT AUX TECHNIQUES MARCHANDES.

LA QUESTION QUE NOUS NOUS SOMMES POSÉS ET REPOSÉS FUT: POUVONS-NOUS FAIRE ENSEMBLE QUELQUE CHOSE DE VIABLE?

POUVIONS-NOUS ÉCONOMISER SUFFISAMMENT SUR LES ESCOMPTES POUR PAYER LES FRAIS D'ADMINISTRATION DU GROUPE ET FAIRE QU'IL SOIT QUAND MÊME RENTABLE D'ÊTRE MEMBRE?

BREF, POUVIONS-NOUS ÊTRE EFFICACES? POUVIONS-NOUS DÉVELOPPER DES MÉTHODES DYNAMIQUES?

SI NOUS ACHETIONS ENSEMBLE, POURRIONS-NOUS NOUS PROTÉGER DES FAILLITES DANS NOTRE GROUPE? APRÈS TOUT, IL Y A UNE DIFFÉRENCE ENTRE CONNAÎTRE QUELQU'UN ET S'ASSOCIER EN AFFAIRES AVEC LUI. POURRIEZ-VOUS CONVAINCRE DES DÉTAILLANTS CONCURRENTS ET TRÈS INDÉPENDANTS DE COLLABORER ENTRE EUX?

UN SOIR, UN DE NOS MEMBRES S'EST LEVÉ ET A DIT: "IL Y A UN AN QUE NOUS DISCUTIONS. ALLONS-NOUS CONTINUER À DISCUTER PENDANT UNE AUTRE ANNÉE OU ALLONS-NOUS FAIRE QUELQUE CHOSE POUR NOUS AIDER NOUS-MÊMES?"

LE TEMPS ÉTAIT VENU DE PRENDRE UNE DÉCISION. NOUS VOTÂMES ET LA DÉCISION FUT UNANIME: "MONTONS UN ORGANISME".

NOUS AVONS IMMÉDIATEMENT EU RECOURS À UN CONSEILLER JURIDIQUE POUR SAVOIR CE QUE NOUS POUVIONS FAIRE DANS LE CADRE DES LOIS DU CANADA.

NOUS AVONS PARLÉ À L'UN DE NOS PRINCIPAUX FOURNISSEURS QUI A ADMIS QUE NOUS, EN TANT QUE DÉTAILLANTS INDIVIDUELS, ÉTIONS UNE ESPÈCE MENACÉE, ET, UN PEU PARCE QU'IL CRAIGNAIT DE PERDRE UNE PARTIE DE SON RÉSEAU DE DISTRIBUTION, A ACCEPTÉ DE NOUS RECONNAÎTRE COMME UNE ENTITÉ SI NOUS POUVIONS NOUS ORGANISER. SI NOUS CONSTITUIONS UNE SOCIÉTÉ, LA RESPONSABILITÉ SERAIT RÉPARTIE PARMI LES ACTIONNAIRES.

LE PLUS GROS PROBLÈME QUE NOUS AVIONS ÉTAIT DE SAVOIR COMMENT NOUS PROTÉGER D'UNE FAILLITE D'UN DES MEMBRES, SACHANT BIEN QUE, GÉNÉRALEMENT, LES DÉTAILLANTS D'APPAREILS ÉLECTROMÉNAGERS MANQUAIENT DE CAPITAL.

NOTRE CONSEILLER JURIDIQUE A RÉGLÉ NOTRE PROBLÈME EN SUGGÉRANT UNE LETTRE DE CRÉDIT IRRÉVOCABLE, ÉMISE PAR CHACUN DES MEMBRES ET PAYABLE, SUR DEMANDE, À NOTRE SOCIÉTÉ.

LE PRINCIPE ÉTAIT LE SUIVANT: UN MEMBRE POURRAIT ACHETER JUSQU'À LA LIMITE DE SA LETTRE DE CRÉDIT ET, À CE POINT, IL NE POURRAIT PLUS ACHETER JUSQU'À CE QUE SON PASSIF SOIT RÉDUIT.

LES ÉLÉMENTS COMMENÇAIENT À PRENDRE FORME: UN DES PRINCIPAUX FOURNISSEURS ÉTAIT PRÊT À NOUS RECONNAÎTRE; NOUS AVIONS UN MOYEN DE NOUS ASSURER UNE PROTECTION FINANCIÈRE RAISONNABLE; NOUS AVIONS UN CONSEILLER JURIDIQUE QUI CONNAISSAIT NOS OBJECTIFS ET AVAIT LA COMPÉTENCE POUR FORMER À NOTRE INTENTION LA BONNE SORTE DE SOCIÉTÉ.

UNE SOCIÉTÉ, QU'ELLE SOIT UN ORGANISME D'ACHAT, UN ORGANISME DE FABRICATION OU D'UN TOUT AUTRE GENRE, N'EST TOUJOURS QU'AUSSI VALABLE QUE SON PERSONNEL ET QUE L'EFFORT QUE CELUI-CI EST PRÊT À Y INVESTIR.

NOUS FÛMES CHANCEUX D'AVOIR DES GENS AYANT UNE EXPÉRIENCE DES AFFAIRES ET DES COMPÉTENCES VARIÉES, QUELQUES-UNS AVEC DE NOMBREUSES ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA VENTE AU DÉTAIL, PENDANT QUE D'AUTRES AVAIENT BON NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LE MONDE DES SOCIÉTÉS.

NOUS AVONS DÉBUTÉ AVEC UN EMPLOYÉ À MI-TEMPS QUI S'OCCUPAIT DES AFFAIRES COURANTES AU JOUR LE JOUR; SON EXPÉRIENCE ÉTAIT ACQUISE DANS LES SOCIÉTÉS ET LE COMMERCE DE DÉTAIL.

NOTRE PROCESSUS D'ACHAT EST COMME SUIT: LE MAGASIN COMMANDE DE LA MARCHANDISE DU FOURNISSEUR, LIVRABLE À SON MAGASIN, MAIS IMPUTABLE À C A P INC. LA FACTURE DÉSIGNE C A P INC. COMME L'ACHETEUR ET INDIQUE LE MAGASIN NO 4.

APRÈS AVOIR VÉRIFIÉ LES BIENS ET LA FACTURE, LE MAGASIN EXPÉDIE UNE COPIE DE LA FACTURE À NOTRE SIÈGE SOCIAL POUR PAIEMENT.

C A P INC. ACHÈTE AU FOURNISSEUR, LES MAGASINS AGISSENT EN TANT QUE REPRÉSENTANTS DE C A P INC.

C A P INC. A MAINTENANT TROIS FOURNISSEURS ACCRÉDITÉS ET D'AUTRES SEMBLENT DEVOIR LE DEVENIR BIENTÔT.

NOUS AVONS DÉFINI NOTRE CONCURRENCE COMME ÉTANT LES GRANDS MAGASINS SUR NOTRE MARCHÉ. NOTRE BUT EST DE RENDRE LES MAGASINS C A P INC. PLUS CONCURRENTIELS SUR LE MARCHÉ.

NOUS AVONS CONSTATÉ QUE POUR RÉUSSIR NOUS DEVONS ÊTRE:

(1) DES SPÉCIALISTES EN APPAREILS ÉLECTROMÉNAGERS QUI DONNENT UN MEILLEUR SERVICE QUE LES GRANDS MAGASINS.

(2) NOUS DEVONS ABAISSER LE COÛT DE NOS PRODUITS DE 10 %.

(3) NOUS DEVONS OFFRIR UN SYSTÈME DE CRÉDIT VIABLE.

(4) NOUS DEVONS AVOIR UN BON SYSTÈME DE TRANSPORT.

(5) NOUS DEVONS AIDER NOS MAGASINS AVEC L'ENSEMBLE DE NOS STOCKS.

(6) NOUS DEVONS ABAISSER NOS FRAIS D'EXPLOITATION PAR DES ACHATS EN VRAC, I.E. ASSURANCES.

(7) NOUS DEVONS COMMERCER EN TANT QU'ORGANISME UNIQUE.

SI NOUS FAISONS BIEN TOUT CELA, SOMMES-NOUS UNE ESPÈCE EN VOIE DE DISPARITION?

APRÈS 1½ AN DE FONCTIONNEMENT, NOUS CONSTATONS QUE PLUSIEURS FOURNISSEURS FRAPPENT À LA PORTE. ILS RECONNAISSENT NOTRE FORCE ET VEULENT SE JOINDRE À NOUS.

APRÈS 1½ AN DE FONCTIONNEMENT, NOUS CONSTATONS QUE NOS MEMBRES, TOUT EN ÉTANT DES ASSOCIÉS EN AFFAIRES SONT AUSSI DES AMIS. ILS SE RESPECTENT LES UNS LES AUTRES, ILS DONNENT TEMPS ET EFFORTS, FONT DES COMPROMIS, ÉNONCENT DES POLITIQUES ET LES RESPECTENT.

C A P INC. EST DÉMOCRATIQUE; CHACUN Y PARTICIPE. NOUS VENONS DE TENIR NOTRE PREMIÈRE RÉUNION ANNUELLE AU COURS DE LAQUELLE NOUS AVONS RÉÉLU NOS ADMINISTRATEURS. CEUX-CI, À LEUR TOUR, ONT RÉÉLU LE COMITÉ EXÉCUTIF.

NOUS AVONS UN COMITÉ EXÉCUTIF QUI PRÉPARE DES RECOMMANDATIONS POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES ACTIONNAIRES ET DEMANDE LEUR APPROBATION.

EST-CE QUE ÇA FONCTIONNE?

NOUS LE CROYONS. AU COURS DE LA BRÈVE PÉRIODE DEPUIS LA CONSTITUTION DE NOTRE GROUPE, NOUS AVONS BÂTI UNE ÉQUIPE DE GESTION, UN ESPRIT DE CORPS ET NOUS AVONS ÉTABLI DES POLITIQUES QUI NOUS SONT UTILES.

EN TERMES CONCRETS DE DOLLARS ET CENTS, NOUS AVONS RÉUSSI À NÉGOCIER DES PRIX PAS MAL PLUS BAS POUR NOS MEMBRES. NOUS AVONS INSTAURÉ UN "SYSTÈME DE PARTAGE DES STOCKS" PAR LEQUEL UN DÉTAILLANT PEUT PUISER DANS LES STOCKS D'UN AUTRE DÉTAILLANT. CE SYSTÈME RÉDUIT LES FRAIS DE STOCKAGE DE CHAQUE DÉTAILLANT ET ÉVITE DE PERDRE DES VENTES. NOUS AVONS RÉUSSI À NÉGOCIER DES FRAIS DE CARTES DE CRÉDIT BEAUCOUP PLUS BAS POUR NOS MEMBRES. ET NOUS ESSAYONS PRÉSENTEMENT DE RÉDUIRE LES FRAIS D'ASSURANCE DE NOS MEMBRES. NOUS ÉTUDIONS AUSSI D'AUTRES FAÇONS DE RÉDUIRE LES COÛTS D'EXPLOITATION DE NOS MEMBRES ET D'AUGMENTER LEURS VENTES, À PARTIR DE PROGRAMMES DE SOUTIEN COMMERCIAL (PAPILLONS, PROMOTIONS SPÉCIALES, ETC.) JUSQU'À DES RÉDUCTION DES FRAIS DE TRANSPORT OU À L'ÉLABORATION DE PROGRAMMES D'ÉCHANGE PARMI LES MEMBRES POUR LES AIDER À IDENTIFIER LES TENDANCES DU MARCHÉ ET À S'Y ADAPTER.

NOS MAGASINS DEVIENNENT ENTHOUSIASTES. À CE JOUR, EN 1981, AVEC UN FOURNISSEUR PRINCIPAL, NOS ACHATS ONT PROGRESSÉ CONSIDÉRABLEMENT. NOUS CROYONS, L'AVENIR, DE C A P INC. ENCOURAGEANT. NOTRE DÉFI, COMME POUR TOUTE AUTRE SOCIÉTÉ, EST D'ATTEINDRE NOS OBJECTIFS.

MERCI!

QUELQUES ASPECTS JURIDIQUES RELIÉS À LA CRÉATION D'UN GROUPE D'ACHETEURS POUR LES DÉTAILLANTS

DISCOURS PRONONCÉ PAR: G.A. MACKAY, C.R.
MACKAY, KIRVAN, SEITZ
Kitchener (Ontario)

Le 25 mai 1981

COMMENT CRÉER UN GROUPE D'ACHETEURS

Conférence présentée par:

La bibliothèque publique de Kitchener

En collaboration avec:
Le ministère de l'Industrie et du Commerce,
Gouvernement du Canada

et

Le ministère de l'Industrie et du Tourisme
Gouvernement de l'Ontario

BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE DE KITCHENER

CONFÉRENCE PRÉSENTÉE LORS D'UN COLLOQUE SUR LES GROUPES D'ACHETEURS
Bibliothèque publique de Kitchener
Lundi, 25 mai 1981

Bonsoir Mesdames et Messieurs,

Si vous jetez un coup d'oeil sur le programme, vous constaterez que l'on m'a demandé de traiter de quelques aspects juridiques relatifs au sujet principal du colloque, c'est-à-dire "Comment créer un groupe d'acheteur". Vu le manque de temps, j'essaierai d'insister sur les aspects juridiques que je considère importants. On m'a informé qu'il y aurait une période de questions à la fin de mon exposé. Veuillez noter vos questions et ne pas hésiter à me les poser après mon exposé. Je tenterai d'y répondre de mon mieux.

J'ai travaillé durant quelques années à la compagnie Home Hardware Stores Ltée, distributeur d'articles de quincaillerie, qui a été mise sur pied à l'origine dans le seul but d'agir à titre de groupe d'acheteurs ou centrale d'achat pour les marchands indépendants d'articles de quincaillerie. J'ai donc participé à la structuration de cette compagnie ce qui m'a permis d'acquérir de l'expérience en matière de création de groupes d'acheteurs. La compagnie Home Hardware Ltée existe depuis environ 1964 et est l'un des plus anciens groupes d'acheteurs de l'Ontario, bien qu'au moment de sa création, d'autres groupes avaient déjà été mis sur pied, nous permettant ainsi de suivre leur exemple.

Plus récemment, j'ai aussi participé à la constitution en compagnie de Cap Appliance Purchasers Inc. qui avait pour objectif de former un groupe d'acheteurs au service de détaillants d'appareils de l'Ontario. Au moment de sa constitution en compagnie, ce groupe faisait presque

uniquement affaires avec la Générale Électrique. Le but ultime de la formation de cette entreprise était de profiter des achats en gros à la compagnie Générale Électrique afin d'avoir droit à certains rabais et de pouvoir offrir des prix intéressants. Ce groupe existe maintenant depuis un peu plus d'un an et semble fonctionner à merveille. Les participants sont très satisfaits des résultats qu'ils ont obtenus et il semble que le nombre des actionnaires ait augmenté assez rapidement. Maintenant, j'aimerais préciser que je ne me considère pas comme un expert malgré toutes ces expériences.

Supposons que la décision ait été prise de former un groupe d'acheteurs, il y a fondamentalement deux façons de procéder. Si le groupe est assez petit, il est possible d'avoir recours à un contrat de société. Cela signifie la simple formation d'une société en nom collectif par les participants du groupe. L'autre solution, bien sûr, serait de constituer une compagnie. À mon avis, bien que la formation d'une société en nom collectif soit une possibilité, je ne la recommande pas même s'il s'agit de la solution la moins coûteuse. Je m'explique. Je ne recommande pas cette solution pour diverses raisons dont la plus importante est que chaque partenaire est responsable des dettes et obligations des autres partenaires. De plus, je pense qu'il y a plusieurs avantages à procéder par voie de constitution d'une compagnie, plutôt que par la création d'une société en nom collectif. Je ne peux évidemment vous donner tous les détails, mais je crois que je peux très bien vous démontrer qu'il est plus avantageux de constituer une compagnie.

Premièrement, dans le cas d'une compagnie constituée au niveau fédéral ou provincial, les actionnaires ont une responsabilité limitée par opposition à une responsabilité solidaire pour les partenaires. De plus,

une compagnie ne meurt jamais; elle survit toujours. Certains de ses actionnaires mourront; certains de ses administrateurs ou responsables mourront, mais d'autres viendront les remplacer. Par contre, une société en nom collectif prend fin habituellement lorsqu'un des partenaires meurt. De plus, les actions d'une compagnie peuvent être transmises sans difficulté, tandis qu'en cas de changements apportés à la structure d'une société en nom collectif, il faut généralement reformuler un nouveau contrat. En outre, un partenaire peut engager tous les autres partenaires par voie de contrat, mais un actionnaire ne peut nécessairement engager la société. L'actionnaire d'une compagnie peut conclure une entente avec une autre société ou lui intenter un procès, tandis qu'un partenaire ne peut conclure une entente avec sa propre société ou lui intenter un procès. Les modes de financement offerts à une compagnie afin d'obtenir des fonds supplémentaires, au besoin, ne sont pas nécessairement les mêmes qui sont offerts à un groupe de partenaires. De plus, il est généralement plus facile de structurer la rentabilité d'une compagnie afin d'éviter de payer des impôts au cours de l'année où les profits sont réalisés. Sous ce rapport, une compagnie est une entité distincte et indépendante de ses actionnaires. Par contre, dans une société en nom collectif, les partenaires doivent déclarer tous les revenus relatifs à la période en question. La compagnie peut reporter certains de ses revenus et payer l'impôt au taux d'imposition sur ses revenus; elle n'est donc pas obligée de déclarer tous ses profits la même année, et par conséquent, les actionnaires ne sont pas tenus de payer l'impôt sur tous les revenus de la compagnie la même année. Il est beaucoup plus facile de gérer les affaires financières d'une compagnie.

Supposons que vous décidiez de constituer une compagnie. La prochaine étape importante sera de décider si votre groupe préfère procéder en

vertu de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes ou en vertu de la Loi sur les compagnies de la province de l'Ontario. Si vous prévoyez que votre groupe d'acheteurs fera affaires uniquement en Ontario, je vous recommande fortement d'avoir recours à la loi provinciale. Même si vous vous proposez de faire affaires dans différentes provinces du Canada, et que votre groupe est susceptible d'acquérir des biens immeubles, je crois qu'il est moins coûteux d'avoir recours à la loi provinciale plutôt qu'à la loi fédérale, car une compagnie ontarienne n'a pas besoin d'une autorisation en mainmorte pour acquérir des biens immeubles. L'un de pouvoirs accordés par la province est le droit d'acquérir des biens immeubles en Ontario. Une compagnie constituée selon la loi fédérale, qui se propose de faire affaires en Ontario et d'acquérir des propriétés dans cette province serait obligée de demander une autorisation en mainmorte afin de pouvoir acquérir des biens immeubles de façon légale. Cette autorisation est très coûteuse. C'est donc pourquoi je pense que dans la plupart des cas il serait préférable de constituer une compagnie en vertu de la Loi sur les compagnies de l'Ontario. En outre, si vous avez recours à la loi fédérale, cette dernière stipule que toutes les compagnies ayant un revenu brut de dix millions de dollars au cours d'une année financière ou un actif d'une valeur de cinq millions de dollars à la fin d'une année financière doivent soumettre des bilans financiers annuels au ministère de la Consommation et des Corporations. Il n'y a aucune exigence de la sorte dans le cadre de la Loi sur les compagnies de l'Ontario. La réunion annuelle où les administrateurs d'une compagnie fédérale sont élus doit avoir lieu au Canada, tandis qu'une clause peut être ajoutée aux articles des compagnies ontariennes leur permettant de tenir des réunions à un ou plusieurs endroits à l'extérieur de l'Ontario. Si l'on exclut la question des biens immobiliers

ou des propriétés, les frais de constitution d'une compagnie fédérale sont à peu près égaux à ceux d'une compagnie ontarienne. Dans certains cas, il arrive qu'un groupe fasse affaires dans tout le Canada et souhaite par conséquent se constituer en vertu de la loi fédérale. Il sera tout de même nécessaire que la compagnie s'enregistre dans toutes les provinces. En outre, une compagnie ontarienne faisant affaires dans d'autres provinces du Canada doit aussi s'enregistrer dans ces provinces. Bref, les mêmes exigences s'appliquent à une compagnie fédérale et à une compagnie ontarienne, mais il est probablement plus simple d'avoir recours à la loi ontarienne. Il reste tout de même que chaque groupe d'acheteurs peut choisir la structure qui lui plait le plus, selon ses objectifs particuliers.

Statuts

Après avoir constitué une compagnie, que ce soit au niveau fédéral ou provincial, il faut réfléchir longuement aux statuts de cette entreprise. Les statuts forment la structure juridique qui assurera le bon fonctionnement de la compagnie. Ils prévoient le nombre d'administrateurs, le nombre de réunions qu'ils auront, les réunions des actionnaires et toutes les choses nécessaires pour que l'entreprise fonctionne. Comme vous le savez sans doute, une compagnie est en fait une fiction légale. Elle est créée par la loi et fonctionne indépendamment de ses actionnaires. Tandis que les actionnaires et administrateurs dirigent ses activités, la compagnie conclut des ententes et agit de son propre chef. Elle doit donc fonctionner en se conformant à des règles très précises, c'est-à-dire les statuts. Selon moi, il importe beaucoup qu'une compagnie oeuvrant à titre de groupe d'acheteurs soit toujours en position de force, et par conséquent, les statuts jouent un rôle primordial lorsqu'il s'agit de structurer

cette entreprise. Dans les groupes d'acheteurs avec lesquels j'ai travaillé, il était toujours important de tenter de garder tous les participants du groupe, c'est-à-dire les actionnaires de la compagnie, sur un même pied d'égalité. Cela signifie que tous les participants doivent souscrire le même nombre d'actions afin que personne ne puisse acquérir le contrôle de l'entreprise. Chaque participant a ainsi voix au chapître lors de l'élection des administrateurs et par conséquent, dans les décisions de la compagnie. Il va de soi que les statuts peuvent être énoncés de sorte que les avantages que tire chaque actionnaire soient proportionnels aux achats faits par cet actionnaire par l'entremise du groupe. Les statuts peuvent aussi prévoir de façon très précise que les profits excédentaires de la compagnie, après règlement des dépenses de celle-ci, soient attribués, crédités ou versés aux actionnaires proportionnellement aux achats faits par chaque actionnaire par l'entremise de l'entreprise. Il est aussi possible d'ajouter une clause stipulant que les revenus excédentaires doivent être calculés à un taux proportionnel à la quantité, à la qualité ou à la valeur des marchandises ou produits achetés par chaque participant au cours de l'année financière en question. On désigne parfois ce procédé sous le nom de ristourne. En outre, des taux différents peuvent s'appliquer à différentes catégories ou qualités de marchandises acquises par chaque participant d'une compagnie. À mon avis, les statuts représentant la partie principale et la plus importante de la formation d'une compagnie qui agira pour le groupe d'acheteurs. C'est donc pourquoi j'insiste beaucoup sur ce point. Il faut y songer longuement avant de les mettre sur papier. La philosophie générale et les règlements du groupe d'acheteurs doivent être énoncés dans les statuts afin que tout soit prévu et que les participants sachent à quoi s'en tenir. Après avoir élaboré les statuts nécessaires,

après s'être constituée et s'être organisée de façon provisoire, la compagnie est en mesure de fonctionner. Je crois qu'il est bon, à ce moment-là, d'établir une forme de "contrat du distributeur" afin que chaque participant conclue une entente avec la compagnie. Ce contrat peut prévoir les modalités de transfert des actions, les conditions d'achat et les obligations de l'actonnaire, à titre de membre du groupe d'acheteurs, envers l'entreprise en ce qui concerne le paiement des comptes, etc. À cet égard, je crois qu'il importe beaucoup de garder le groupe d'acheteurs dans une excellente situation financière, surtout aux tous débuts de la compagnie. Par exemple, si l'un des participants achète beaucoup de marchandises de l'entreprise et, semble-t-il, à un bien meilleur prix en achetant en gros à titre de membre du groupe d'acheteurs, mais qu'il ne paie pas la compagnie, cette dernière peut se retrouver dans une situation financière très critique et ne pas avoir les ressources nécessaires pour survivre à plusieurs de ces expériences. Ainsi, il est fortement recommandé de choisir les participants à votre éventuel groupe d'acheteurs, c'est-à-dire les actionnaires de votre compagnie, avec circonspection. Ils doivent être solvables. Dans certains cas, afin de s'assurer de la solvabilité des participants, la société peut exiger des lettres de crédit d'une banque à charte canadienne. Ainsi, la compagnie peut savoir, en tout temps, si le participant qui achète de la marchandise par l'entremise du groupe d'acheteurs est solvable et peut faire honneur à ses obligations, selon la limite de sa lettre de crédit.

Loi relative aux enquêtes sur les coalitions

Un autre point important à considérer lors de la création d'un groupe d'acheteurs ou centrale d'achat est de s'assurer que les activités

de la compagnie ne vont pas à l'encontre de la Loi relative aux enquêtes sur les coalitions. Comme vous le savez sans doute, une nouvelle loi sur la concurrence a été proposée au Parlement à différentes occasions, mais elle est toujours restée en plan. Il paraît qu'elle sera proposée à nouveau sous une forme modifiée, très bientôt. Puisqu'elle a fait l'objet d'un grand nombre de commentaires et de modifications, je ne peux parler que de la présente Loi relative aux enquêtes sur les coalitions. D'une manière générale, je ne crois pas que la création d'une groupe d'acheteurs aille à l'encontre de cette loi, mais, en vertu de l'article 34 de cette loi, toute personne ou société qui participe à une vente qui établit, directement ou indirectement, une distinction à l'encontre de concurrents d'un acheteur d'articles de ladite personne en accordant à l'acheteur un escompte, un rabais, une remise, une concession de prix ou tout autre avantage non accordés à ses concurrents, est coupable d'un crime. Par conséquent, il est essentiel que tous les membres du groupe d'acheteurs soient sur le même pied d'égalité afin d'éviter d'aller à l'encontre de l'article 34. De plus, certaines dispositions de cette loi ont trait aux remises accordées à des fins de publicité et à la fixation de prix. En ce qui concerne les remises accordées à des fins de publicité, et à supposer que tous les membres du groupe soient sur le même pied d'égalité, il me semble qu'il n'y a rien qui aille à l'encontre de l'article 35 de la Loi. Cependant, en vertu de l'article 38, en ce qui concerne la fixation des prix, il est illégal de tenter, directement ou indirectement, de faire augmenter ou diminuer le prix offert ou indiqué pour un produit au Canada. À cet égard, la Loi stipule qu'une suggestion de la part d'un marchand de produit en ce qui a trait à un prix de revente ou à un prix minimum de revente est une infraction à moins que la personne faisant la suggestion indique clairement

à la personne à qui la suggestion est faite qu'elle n'est pas obligée d'accepter cette suggestion et que ses relations commerciales avec la personne ayant fait la suggestion n'en souffriront aucunement si la suggestion n'est pas acceptée. En conséquence, il est nécessaire, si un prix est suggéré lors de la vente finale des produits achetés par l'entremise du groupe d'acheteurs, de s'assurer que le prix n'est que suggéré et que le client n'est pas pénalisé s'il n'accepte pas la suggestion. Cependant, à mon avis, le groupe d'acheteurs est dans son droit et agit selon les modalités de la Loi s'il précise ou suggère un prix maximum auquel les produits peuvent être vendus. Il faut toutefois faire attention en adoptant ce genre de méthode car elle pourrait mener à une accusation de fixation des prix.

Marques de commerce

J'aimerais glisser quelques mots sur les marques de commerce. Il arrive très souvent que des groupes d'acheteurs créent leurs propres marques de commerce et que ces dernières soient dûment enregistrées et accordées en vertu de la Loi sur les marques de commerce. Le groupe d'acheteurs peut revendiquer et utiliser une marque de commerce. S'il est entendu que les membres du groupe d'acheteurs, c'est-à-dire les actionnaires de la compagnie, ont le droit d'utiliser ces marques de commerce, il serait bon d'avoir recours à une entente signée par l'usager, qui stipule les modalités d'utilisation de la marque de commerce.

Législation portant sur les valeurs mobilières

En Ontario, nous avons la Loi sur les valeurs mobilières 1978, et nous devons nous conformer à ses modalités. Il existe des lois de ce genre

dans les autres provinces du Canada, et à la formation d'un groupe d'acheteurs, il faut faire bien attention à la façon de solliciter des gens afin qu'ils deviennent membres. En vertu de l'article 52 de la Loi sur les valeurs mobilières, aucune société ne peut échanger une valeur mobilière ou la mettre en vente à moins qu'un prospectus préliminaire et un prospectus n,aient été soumis et que des reçus n'aient été remis en échange par la Commission des valeurs mobilières. Dans le cas de groupes d'acheteurs où la participation n'est pas très grande, il peut être très coûteux de se plier aux exigences relatives aux prospectus dans le cadre de la Loi en question. Par conséquent, lorsqu'il s'agit de faire une offre au public, il faut s'assurer de respecter les modalités de la Loi à ce sujet. La loi définit l'offre au public comme une distribution faite dans le but d'offrir au public des valeurs émises par la compagnie; ainsi, en principe, la formation de la compagnie en groupe d'acheteurs et la vente de ses actions aux divers membres, constituent une offre au public et par conséquent, tombe sous le coup de l'article 52 de la Loi sur les valeurs mobilières. Cependant, cette Loi comprend aussi une clause qui stipule qu'une compagnie peut demander une ordonnance d'exonération afin de ne pas être obligée de fournir un prospectus et par conséquent, d'éviter les dépenses qui s'y rattachent. Pour la plupart des petits groupes d'acheteurs, cette façon de procéder serait la plus judicieuse. Pour obtenir une ordonnance d'exonération, il faut faire une demande officielle auprès de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, et s'il y a des membres venant d'autres provinces au sein du groupe, il faut demander ce même genre d'exonération dans les autres provinces aussi afin d'éviter de devoir engager des frais pour les prospectus. S'il ne peut obtenir une ordonnance d'exonération et qu'il doive soumettre un prospectus, le groupe d'acheteurs devra engager

des frais considérables puisqu'il faut faire imprimer le prospectus et rassembler beaucoup de données. De plus, les frais judiciaires relatifs aux prospectus sont assez élevés.

Autres lois

En plus des exemple que je vous ai donnés, j'aimerais préciser qu'un groupe d'acheteurs est considéré au même titre que n'importe quelle autre compagnie constituée et doit, par conséquent, se conformer à toutes les autres lois applicables. Le groupe doit évidemment faire une déclaration d'impôt ainsi que tout autre chose qu'une compagnie serait obligée de faire.

Dépenses

Je suppose que vous aimeriez savoir quelles sont les dépenses reliées à la création d'un groupe d'acheteurs et à la constitution d'une compagnie. À cet égard, je crois qu'on peut constituer une compagnie, formuler des statuts, obtenir une ordonnance d'exonération et organiser la compagnie de façon sommaire à un coût estimatif de $2 500 au maximum. Bien sûr, d'autres dépenses viendront s'ajouter à la structuration d'une entente de marchands, ainsi que d'autres questions connexes. Mais de façon générale je crois que la compagnie peut commencer à fonctionner en engageant des dépenses de l'ordre de $2 500. Voilà, la période de temps que l'on m'a accordée est déjà écoulée. Je me rends bien compte que je ne vous ai pas donné tous les détails mais j'ai essayé de traiter de certains aspects juridiques relatifs à la création d'un groupe d'acheteurs ou centrale d'achat. En fait, ils sont assez simples. Vous en savez maintenant un peu plus long à ce sujet. J'aimerais donc tenter de répondre à vos questions. Je vous remercie de votre attention.

PLANIFICATION D'UN GROUPE D'ACHAT

UNE APPROCHE SYSTEMATIQUE

UN DISCOURS DE: CHARLES R. LARABIE
AGENT CHARGE DU DEVELOPPEMENT &
JAMES A. KELLY, CHEF DE SECTION
DIRECTION DES SERVICES DE DISTRIBUTION
MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE
GOUVERNEMENT DU CANADA

PRESENTE LE: 25 MAI 1981: "COMMENT METTRE SUR PIED UN GROUPE D'ACHAT"

COLLOQUE PRESENTE PAR LA BIBLIOTHEQUE MUNICIPALE DE KITCHENER

conjointement avec le
MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE
GOUVERNEMENT DU CANADA
et le
MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DU TOURISME
GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO

VOUS VENEZ D'ENTENDRE BOB POLLOCK DISCUTER DES AVANTAGES DECOULANT DE L'APPARTENANCE A UN GROUPE D'ACHAT. LA PRESENTATION QUE M. KELLY ET MOI-MEME ALLONS MAINTENANT FAIRE TIENT POUR ACQUIS AU DEPART QUE OUI, VOUS AVEZ DECIDE DE PRENDRE LES MESURES NECESSAIRES ET DE METTRE SUR PIED UN GROUPE D'ACHAT.

AVANT DE BROSSER UN TABLEAU DES TACHES A EFFECTUER POUR METTRE SUR PIED UN GROUPE D'ACHAT VIABLE, J'AIMERAIS FAIRE QUELQUES REMARQUES CONCERNANT LES HISTOGRAMMES QUI VOUS ONT ETE REMIS ET QUE NOUS UTILISERONS AU COURS DE NOTRE PRESENTATION.

CES TABLEAUX ONT ETE FAITS PAR LA DIRECTION DES SERVICES DE DISTRIBUTION DANS LE BUT D'AIDER LES ENTREPRISES A "FAIRE DEMARRER" LE PROCESSUS DE MISE SUR PIED D'UN GROUPE D'ACHAT. D'APRES NOTRE EXPERIENCE AVEC D'AUTRES SYSTEMES DE DISTRIBUTION, TELS QUE LE SYSTEME DE FRANCHISAGE NOUS AVONS PU CONSTATER QUE BON NOMBRE D'ENTREPRISES PERDENT BEAUCOUP DE TEMPS ET D'ENERGIE ENTRE L'IDEE ET LA REALISATION DE LEUR OBJECTIF. LES TABLEAUX IDENTIFIENT ETAPE PAR ETAPE, LES DIFFERENTES TACHES A EFFECTUER OU DU MOINS A ENVISAGER POUR METTRE SUR PIED UN GROUPE D'ACHAT. CES TACHES ONT ETE EXAMINEES PAR BON NOMBRE DE PERSONNES FAISANT PARTIE DE GROUPES D'ACHAT ET INCLUENT LES MODIFICATIONS QUE CES PERSONNES ONT SUGGEREES. NOUS CONTINUERONS D'AMELIORER LES TABLEAUX AU FUR ET A MESURE ET, POUR CE FAIRE, NOUS VOUS ENCOURAGEONS A NOUS FAIRE DES SUGGESTIONS.

1. CES HISTOGRAMMES ENUMERENT QUELQUE 90 ETAPES OU TACHES QUI DOIVENT ETRE EFFECTUEES DANS LE PROCESSUS DE MISE SUR PIED D'UN GROUPE D'ACHAT. CEPENDANT, LE TABLEAU DOIT ETRE ADAPTE OU "AJUSTE SUR MESURE" A CHAQUE TYPE D'ENTREPRISE; CERTAINES ETAPES OU TACHES PEUVENT NE PAS CONVENIR ALORS QUE CERTAINES ETAPES OU TACHES ADDITIONNELLES QUI NE SONT PAS ACTUELLEMENT SUR LE TABLEAU SERONT NECESSAIRES.

2. POUR EN FACILITER L'UTILISATION, LES ETAPES INDIQUEES SUR CE TABLEAU ONT ETE REGROUPEES SOUS DES RUBRIQUES FONCTIONNELLES TELLES QUE PLANIFICATION DE LA STRATEGIE, PLANIFICATION FINANCIERE, JURIDIQUE, ETC.

3. VOUS REMARQUEREZ QU'UNE COLONNE A ETE INCLUSE PERMETTANT D'INDIQUER LES PERSONNES RESPONSABLES DE CHACUNE DES ETAPES.

4. LES COLONNES OMBRAGEES DE L'HISTOGRAMME INDIQUENT LE TEMPS NECESSAIRE POUR EFFECTUER LES TRAVAUX DEMANDES PAR CHACUNE DES ETAPES OU TACHES, AINSI QUE LA DATE APPROXIMATIVE DU DEBUT ET DE LA FIN DES TRAVAUX. **CES PERIODES NE SONT QUE DES APPROXIMATIONS ET NE POURRONT PROBABLEMENT PAS S'APPLIQUER A TOUS LES GROUPES. IL EST A NOTER QUE BON NOMBRE DES ETAPES INDIQUEES PEUVENT ETRE EXECUTEES EN MEME TEMPS ET QUE D'AUTRES DEPENDENT DES ETAPES PRECEDENTES.**

5. **LES CHIFFRES DE 1 A 26 INSCRITS EN HAUT DU TABLEAU INDIQUENT DES PERIODES D'UNE OU DE DEUX SEMAINES. SI ON DETERMINE QUE CHAQUE**

"BLOC" REPRESENTE UNE PERIODE D'UNE SEMAINE, LE TABLEAU COUVRIRA UNE PERIODE DE SIX MOIS. SI ON DETERMINE QUE CHAQUE "BLOC" REPRESENTE UNE PERIODE DE DEUX SEMAINES, LE TABLEAU COUVRIRA UNE PERIODE D'UNE ANNEE.

6. IL EXISTE DES SYSTEMES DE PLANIFICATION PLUS DETAILLES QUI PEUVENT ETRE UTILISES POUR PLANIFIER UN GROUPE D'ACHAT, NOTAMMENT LES TEEP (TECHNIQUES D'ETUDE D'EVALUATION DES PROGRAMMES) OU LA MCC (METHODE DU CHEMINEMENT CRITIQUE). CES SYSTEMES PLUS COMPLEXES PEUVENT ETRE ELABORES EN UTILISANT CES HISTOGRAMMES COMME POINT DE DEPART; AUTREMENT DIT, LES HISTOGRAMMES PEUVENT SERVIR A STRUCTURER ET A ORGANISER LES CHARGES DE TRAVAIL ET LE CALENDRIER POUR LA PREPARATION DE SYSTEMES PLUS COMPLEXES.

NOUS NE NOUS ARRETERONS PAS A CHAQUE ETAPE DES TABLEAUX, ETANT DONNE QUE CERTAINES DE CES ETAPES SONT ASSEZ SIMPLES ET NE DEMANDENT PAS D'EXPLICATION. SI VOUS N'AVEZ PAS DE QUESTIONS A POSER, NOUS PASSERONS A LA PREMIERE SECTION INTITULEE "PLANIFICATION DE LA STRATEGIE/RECHERCHE DE MARCHE."

A. PLANIFICATION DE LA STRATEGIE/RECHERCHE DE MARCHE

INDEPENDAMMENT DU GENRE D'ENTREPRISE, LA STRATEGIE EST D'UNE IMPORTANCE CAPITALE. CEPENDANT, ELLE REVET UNE IMPORTANCE PARTICULIERE DANS LA FORMATION D'UN GROUPE D'ACHAT, ETANT DONNE QUE CELA FAIT APPEL A LA PARTICIPATION DE PERSONNES QUI UTILISENT DES METHODES DIFFERENTES DE PLANIFICATION ET DE DEFINITION DES OBJECTIFS ET

DONT LE STYLE DE GESTION EST DIFFERENT. SANS UNE STRATEGIE SOLIDE ET COHERENTE, LE GROUPE D'ACHAT EST VOUE A L'ECHEC AVANT LE DEPART. IL EST DONC IMPERATIF QUE TOUS LES MEMBRES DU GROUPE CONVIENNENT D'UNE STRATEGIE, LA COMPRENNENT, ET SOIENT EN MESURE DE LAISSER LES OBJECTIFS DU GROUPE AVOIR PRESEANCE SUR LES DIFFERENTES PERSONNALITES OU LES OBJECTIFS PERSONNELS.

LES SIX PREMIERES ETAPES DE CETTE SECTION DETERMINERONT LA GAMME DES PRODUITS ET SERVICES QUE LE GROUPE D'ACHAT CHOISIRA ET METTRA A LA DISPOSITION DE SES MEMBRES. POUR QUE CE SOIT LE PLUS AVANTAGEUX POSSIBLE, CES PRODUITS ET SERVICES DOIVENT ETRE UTILISES PAR LA PLUPART DES MEMBRES DU GROUPE, SINON TOUS, ET LES QUANTITES ET VOLUMES DOIVENT ETRE ASSEZ IMPORTANTS POUR ENTRAÎNER DES ECONOMIES INTERESSANTES.

IL FAUT ETRE REALISTE DANS L'ESTIMATION DES ACHATS PAR MEMBRE, PAR CATEGORIE DE PRODUITS, ET EN FAISANT LE TOTAL DES ACHATS POUR LE GROUPE. UNE ESTIMATION TROP BASSE PEUT DECOURAGER UNE PLANIFICATION PLUS POUSSEE ET DES ESTIMATIONS TROP ELEVEES PEUVENT SEMER LA MESENTENTE AU SEIN DU GROUPE SI LES VOLUMES PREVUS ET LES RABAIS CORRESPONDANTS NE SE MATERIALISENT PAS.

LORSQU'ON DETERMINE LES SERVICES QUI SERONT OFFERTS PAR LE GROUPE, A PART L'ACHAT, ON DOIT SONGER A DES ELEMENTS TELS QUE LES CONTRATS D'HUILE A CHAUFFAGE, LES ASSURANCES, LES SERVICES PROFESSIONNELS ET LES SERVICES BANCAIRES. CERTAINS GROUPES D'ACHAT ONT MEME REUSSI A NEGOCIER LES TAUX DE SERVICE PERCUS PAR VISA ET MASTER CARD ET A LES

FAIRE BAISSER D'UN POURCENTAGE POUVANT ALLER JUSQU'A 3 %. CELA PEUT REPRESENTER UN AVANTAGE IMPORTANT POUR LES DETAILLANTS DE "GROS" ARTICLES TELS QUE MEUBLES, ELECTROMENAGERS ET EQUIPEMENTS OU POUR TOUT DETAILLANT DONT LA PROPORTION DE VENTES A CREDIT EST ELEVEE.

ON CONVIENT GENERALEMENT QUE 8 A 12 MEMBRES EST UN NOMBRE IDEAL POUR UN GROUPE D'ACHAT. CELA FORME UN NOYAU ASSEZ IMPORTANT POUR POUVOIR DISTRIBUER DES TACHES SPECIFIQUES DE PLANIFICATION ET, EN MEME TEMPS, ASSEZ PETIT POUR POUVOIR BIEN FONCTIONNER. COMME ON SUPPOSE QUE TOUS LES MEMBRES TRAVAILLENT DANS LEUR ENTREPRISE PENDANT LA JOURNEE, LA PLANIFICATION DOIT SE FAIRE EN UN AUTRE TEMPS, HABITUELLEMENT LES SOIRS ET LES FINS DE SEMAINE. LES MEMBRES ET LEURS FAMILLES DOIVENT ETRE AU COURANT DE CELA ET ACCEPTER DE SACRIFIER UNE GRANDE PARTIE DE LEUR TEMPS LIBRE DANS LES PREMIERES ETAPES DE LA FORMATION DU GROUPE.

B. ORGANISATION

LORSQUE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EST FORME, IL DOIT NOMMER UN DIRECTEUR EXECUTIF QUI TRAVAILLERA PROBABLEMENT A TEMPS PARTIEL, DU MOINS AU DEBUT. LE DIRECTEUR EXECUTIF DOIT ETRE PERSUASIF, EN MESURE DE NEGOCIER, CAPABLE D'ACCEPTER LES DECISIONS DU CONSEIL ET DE LES METTRE EN APPLICATION, POSSEDER UNE CONNAISSANCE SOLIDE DU DOMAINE DE L'ACHAT ET DES FINANCES ET AVOIR DES APTITUDES AU-DESSUS DE LA MOYENNE POUR LES RELATIONS INTERPERSONNELLES.

LORSQUE LE GROUPE D'ACHAT FONCTIONNE BIEN ET A ATTEINT UNE TAILLE SUFFISANTE, IL SERA NECESSAIRE D'OFFICIALISER LES PROCEDURES D'EMBAUCHE

ET DE CONGEDIEMENT ET DE NOMMER UN DIRECTEUR EXECUTIF A PLEIN TEMPS AINSI QUE DU PERSONNEL ADDITIONNEL.

C. ASPECT JURIDIQUE

COMME NOUS AVONS PARMI NOUS CE SOIR UN AVOCAT, M. MACKAY, QUI NOUS PARLERA DES ASPECTS JURIDIQUES DE LA QUESTION, JE NE M'ATTARDERAI PAS A CETTE SECTION SAUF POUR SOULIGNER L'IMPORTANCE D'AVOIR RECOURS AUX SERVICES D'UN AVOCAT DANS LES PREMIERES ETAPES DE LA PLANIFICATION.

D. ASPECT FINANCIER/ETABLISSEMENT DES COUTS DE PRODUCTION

IL EST SOUHAITABLE DE FAIRE APPEL AUX SERVICES D'UN COMPTABLE POUR COMPLETER LES ANALYSES FINANCIERES DONT IL EST QUESTION DANS CETTE SECTION. IL EST EGALEMENT POSSIBLE D'OBTENIR DES CONSEILS FINANCIERS AUPRES DE SPECIALISTES DE LA DIVISION COMMERCIALE DES INSTITUTIONS FINANCIERES.

LA BANQUE FEDERALE DE DEVELOPPEMENT, QUI A DES BUREAUX PARTOUT AU PAYS, A ETE TRES ACTIVE DANS L'EXPANSION DES PETITES ENTREPRISES ET PEUT ETRE UNE SOURCE IMPORTANTE D'AIDE.

LA QUANTITE DE CAPITAUX NECESSAIRES SERA DETERMINEE, EN GRANDE PARTIE, PAR LA DECISION DU GROUPE D'ACHAT D'EXPLOITER OU NON SON PROPRE CENTRE DE DISTRIBUTION. BIEN QUE DE NOMBREUX GROUPES D'ACHAT QUI DEBUTENT JUGENT L'INVESTISSEMENT TROP ELEVE ET CONTINUENT D'UTILISER LES SERVICES DE DISTRIBUTION OFFERTS PAR LEURS FOURNISSEURS, C'EST UNE CONSIDERATION QUI PEUT ETRE IMPORTANTE A LONG TERME.

SI UN GROUPE D'ACHAT DECIDE D'INVESTIR DU CAPITAL, IL PEUT OBTENIR UN PRET POUVANT ALLER JUSQU'A $100 000 DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE PRETS AUX PETITES ENTREPRISES DU GOUVERNEMENT FEDERAL, CES PRETS PEUVENT SERVIR A L'ACQUISITION DE MATERIELS, DE LOCAUX OU DE TERRAINS, MAIS NON POUR L'ACQUISITION DE STOCKS OU POUR LE CAPITAL D'EXPLOITATION. VOTRE ETABLISSEMENT DE PRET DOIT CONNAITRE CE PROGRAMME. DE PLUS AMPLES RENSEIGNEMENTS PEUVENT ETRE OBTENUS EN TELEPHONANT OU EN ECRIVANT A L'ADRESSE SUIVANTE:

ADMINISTRATION DES PRETS AUX PETITES ENTREPRISES (41A)
MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE
235, RUE QUEEN
OTTAWA (ONTARIO)
K1A 0H5

(613) 995-0497

SI LE GROUPE D'ACHAT ENVISAGE DE FOURNIR DES SERVICES ADDITIONNELS A SES MEMBRES; IL DOIT ACCUMULER DU CAPITAL D'EXPLOITATION. CECI PEUT SE FAIRE DE PLUSIEURS FACONS.

1. UNE COTISATION INITIALE DES MEMBRES PLUS UNE COTISATION REGULIERE QUI PEUT ETRE PERCUE MENSUELLEMENT OU AUTREMENT.

2. DES PARTS PEUVENT ETRE EMISES.

3. UNE PARTIE DES RABAIS DES FOURNISSEURS SUR LE VOLUME PEUT ETRE MISE DE COTE.

4. UN MONTANT SUPPLEMENTAIRE PEUT ETRE AJOUTE AUX FACTURES DES MEMBRES.

5. D'AUTRES METHODES INCLUANT UNE COMBINAISON DE COTISATION ET DE FRAIS ADDITIONNELS.

NOUS REVIENDRONS A CETTE QUESTION PLUS EN DETAIL LORSQUE NOS CONFERENCIERS NOUS FERONT PART DE LEURS EXPERIENCES.

E. RECRUTEMENT DES MEMBRES/RELATIONS

IL EST NATURELLEMENT TRES IMPORTANT D'ATTIRER LE "BON" TYPE DE MEMBRES ET CE POUR LE BON FONCTIONNEMENT DU GROUPE. UN MAUVAIS CHOIX DE MEMBRES PEUT ENTRAINER LA PARALYSIE DE L'ORGANISATION, EN PARTICULIER SI LES MEMBRES SONT INCAPABLES DE METTRE EN VEILLEUSE LEUR INDIVIDUALITE ET LEUR INDEPENDANCE OU REFUSENT DE LE FAIRE. CERTAINS MEMBRES SE JOIGNENT A UN GROUPE NAIVEMENT, SANS SE RENDRE COMPTE QUE LEURS INTERETS SONT DESORMAIS LIES AUX INTERETS DES AUTRES MEMBRES. ILS ONT TENDANCE A REJETER AUTOMATIQUEMENT TOUTE DECISION SUSCEPTIBLE D'ENTRAINER DES DEPENSES QUI NE DONNENT PAS DES RESULTATS IMMEDIATS ET CONCRETS.

ETANT DONNE QUE LE RECRUTEMENT DES MEMBRES EST CE QUI ENTRAINE LA CREATION DU GROUPE, LA SITUATION DOIT ETRE TRAITEE DE FACON TRES PROFESSIONNELLE.

UNE LETTRE PERSONNELLE D'INTRODUCTION REDIGEE PAR UN DES MEMBRES DU GROUPE DOIT ETRE ENVOYEE AUX MEMBRES EVENTUELS IDENTIFIES GRACE AU "RESEAU" QUI EXISTE DANS CHAQUE SECTEUR DU MILIEU DES AFFAIRES. LA LETTRE, QUI CONSTITUE LA PREMIERE PRISE DE CONTACT, DOIT DECRIRE LES AVANTAGES D'ETRE MEMBRE DU GROUPE, ELLE DOIT EGALEMENT INFORMER D'AVANCE DE LA VISITE D'UN REPRESENTANT, LES REPRESENTANTS ETANT LES 8 A 12 MEMBRES FONDATEURS. AU FUR ET A MESURE QUE DE NOUVEAUX MEMBRES SE

JOIGNENT AU GROUPE, LE NOMBRE DES REPRESENTANTS AUGMENTE. IL EST SOUHAITABLE QUE LES MARCHANDS INDIQUENT LEUR INTENTION DE DEVENIR MEMBRE EN SIGNANT UNE LETTRE D'INTENTION ET EN FAISANT UNE CONTRIBUTION INITIALE (HABITUELLEMENT MOINS DE $500) POUR COUVRIR LES DEPENSES ASSOCIEES AU LANCEMENT DU PROJET.

LORSQUE LE GROUPE A COMMENCE SES ACTIVITES, UNE BROCHURE DEVRAIT ETRE PRODUITE A L'INTENTION DES NOUVEAUX MEMBRES EVENTUELS. UNE PROCEDURE D'EVALUATION DES MEMBRES EVENTUELS DOIT EGALEMENT ETRE MISE AU POINT ET DOIT INCLURE UNE DISPOSITION SELON LAQUELLE LES MAGASINS DES MEMBRES NE DOIVENT PAS ETRE SITUES TROP PRES LES UNS DES AUTRES. DES CONFLITS PEUVENT SURGIR AU SEIN DU GROUPE SI DE PROCHES CONCURRENTS SONT SITUES TROP PRES.

LA COMMUNICATION EST TRES IMPORTANTE AFIN DE GARDER UN NIVEAU ELEVE D'INTERET ET DE PARTICIPATION; SURTOUT PENDANT LES PREMIERES ETAPES, UN BULLETIN DE NOUVELLES ENVOYE FREQUEMMENT POUR TENIR LES MEMBRES AU COURANT DES PROGRES EST UN MOYEN DE COMMUNICATION QUI N'EST PAS COUTEUX.

LES PREMIERES REUNIONS DES MEMBRES FONDATEURS DOIVENT ETRE FREQUENTES ET ETRE CONVOQUEES AU BESOIN. CEPENDANT, LE GROUPE DOIT ETABLIR UNE POLITIQUE A LONG TERME CONCERNANT LES REUNIONS DES MEMBRES ET LES QUORUMS NECESSAIRES POUR PRENDRE LES DECISIONS IMPORTANTES.

F. INSTALLATIONS/EMPLACEMENT

AU DEBUT, LE GROUPE D'ACHAT N'AURA PAS BESOIN DE BEAUCOUP D'ESPACE: UNE SALLE DE REUNION ET UN BUREAU POUR LE DIRECTEUR EXECUTIF

QUI, COMME NOUS L'AVONS DEJA DIT, SERA PROBABLEMENT UN MEMBRE TRAVAILLANT A TEMPS PARTIEL.

LORSQUE LE GROUPE D'ACHAT DECIDERA DE PRENDRE EN MAIN SON PROPRE SERVICE DE DISTRIBUTION, IL DEVRA IDENTIFIER:

1. LES DIMENSIONS NECESSAIRES ET LES NORMES DU CENTRE DE DISTRIBUTION.

2. PROXIMITE DES ROUTES DE TRANSPORT PRINCIPALES ET DES CHEMINS DE FER.

3. PROXIMITE DES ENTREPRISES DES MEMBRES.

4. DISPONIBILITE DE MAIN-D'OEUVRE LOCALE.

5. POSSIBILITES D'EXPANSION.

LE GROUPE, EN COLLABORATION AVEC SON COMPTABLE, DOIT EGALEMENT EXAMINER LA POSSIBILITE DE LOUER LES LOCAUX PLUTOT QUE DE LES ACHETER.

6. ACHAT

LES ECONOMIES D'ECHELLE POUVANT ETRE REALISEES SONT LE PRINCIPAL CATALYSEUR QUI INCITE A LA CREATION D'UN GROUPE D'ACHAT ET SONT SANS AUCUN DOUTE L'AVANTAGE LE PLUS INTERESSANT QUE RETIRENT LES MEMBRES D'UN TEL GROUPE. AFIN DE MAXIMISER CET AVANTAGE, IL EST IMPERATIF D'ETABLIR DES POLITIQUES ET DES STRATEGIES D'ACHAT. LES FACTEURS A CONSIDERER SONT LES SUIVANTS:

1. VARIETE

LA PLUPART DES MEMBRES, SINON TOUS, DOIVENT OFFRIR TOUTE LA GAMME DES PRODUITS ET SERVICES CHOISIS. SE PROCURER DE PETITES

QUANTITES D'ARTICLES DE SPECIALITE POUR QUELQUES MEMBRES RISQUE DE NE PAS PERMETTRE DES ECONOMIES SUFFISANTES POUR COUVRIR LES FRAIS D'ADMINISTRATION.

2. PRIX

LA FOURCHETTE DES PRIX DES PRODUITS ET SERVICES CHOISIS DOIT EGALEMENT ETRE APPROPRIEE POUR LA PLUPART DES MEMBRES DU GROUPE (PAR EX. PRIX BAS, MOYENS OU ELEVES). IL NE SERAIT PAS SAGE DE NEGOCIER DES BAS PRIX POUR DES PRODUITS DE LUXE DONT LE PRIX EST ELEVE SI LA PLUPART DES MEMBRES DU GROUPE VENDENT DES PRODUITS DONT LES PRIX SONT BAS OU MOYENS.

3. MARQUES

LES MARQUES VENDUES DOIVENT AVOIR RECU L'ASSENTIMENT DE TOUS LES MEMBRES DU GROUPE. CERTAINS FOURNISSEURS, ASSURES D'UN VOLUME IMPORTANT, PEUVENT CONSENTIR A PRODUIRE UNE MARQUE EXCLUSIVEMENT POUR LE GROUPE, CETTE MARQUE EXCLUSIVE PEUT ETRE OBTENUE ET MISE EN MARCHE A DES PRIX AVANTAGEUX A LA FOIS POUR LES MEMBRES DU GROUPE ET LEURS CLIENTS. UNE MARQUE EXCLUSIVE PEUT AVOIR EGALEMENT UN ROLE IMPORTANT A JOUER DANS LA STRATEGIE DE COMMERCIALISATION DU GROUPE S'IL ACHETE ET COMMERCIALISE SUR UNE LARGE ECHELLE.

4. TYPES DE FOURNISSEURS

UN CHOIX PEUT ETRE FAIT PARMI LES MANUFACTURIERS, AGENTS, IMPORTATEURS, GROSSISTES, ETC. A SAVOIR QUEL TYPE OU TYPES OFFRENT LES MEILLEURS COMBINAISONS DE PRIX, DE SERVICES ET DE CAPACITES D'APPROVISIONNEMENT? EST-CE QUE LES BIENS SERONT ACHETES AU PAYS OU

IMPORTES, OU UNE COMBINAISON DES DEUX? EST-CE QUE LES QUOTAS SUR LES IMPORTATIONS TOUCHERONT LE GROUPE S'IL A RECOURS AUX IMPORTATIONS?

LORSQUE CES POINTS ONT ETE RESOLUS, UNE LISTE DE FOURNISSEURS EVENTUELS ET DES AVANTAGES OFFERTS PAR CHACUN DOIT ETRE DRESSEE POUR PERMETTRE LA COMPARAISON. POUR EVALUER LES PRIX DES FOURNISSEURS, LE GROUPE DEVRAIT DEMANDER LES RABAIS APPLICABLES AUX DIFFERENTS VOLUMES, PAR EX. $100 000, $500 000, $1 MILLION, ETC. CELA SERA UTILE POUR LES PREVISIONS BUDGETAIRES AINSI QUE POUR LES COMPARAISONS INTER-SOCIETES.

5. RABAIS ET ESCOMPTES

CONJOINTEMENT AVEC LA PREMIERE SECTION DES TABLEAUX, "PLANIFICATION DE LA STRATEGIE ET RECHERCHE DE MARCHE", LES RABAIS, ESCOMPTES, ACCORDES PAR LES FOURNISSEURS DOIVENT ETRE DETERMINES. EST-CE QUE LA TOTALITE DE CES SOMMES SERA REMISE AUX MEMBRES DU GROUPE OU EST-CE QU'UNE PARTIE SERA GARDEE COMME CAPITAL D'EXPLOITATION? CETTE ETAPE EST DES PLUS IMPORTANTES ET DOIT ETRE TRAITEE SERIEUSEMENT.

APRES AVOIR ETABLI LA LISTE DES FOURNISSEURS ET LA LISTE DES STOCKS HABITUELS, UN SYSTEME CENTRAL DE COMMANDE DOIT ETRE CONCU POUR TENIR COMPTE DE LA FREQUENCE ET DE LA DATE DES COMMANDES, AINSI QU'UN GUIDE DES COMMANDES ET LES NIVEAUX RECOMMANDES DE STOCKS POUR DIFFERENTES CATEGORIES DE STOCKS.

H. DISTRIBUTION

COMME NOUS L'AVONS MENTIONNE PRECEDEMMENT, LE GROUPE D'ACHAT DEVRA DECIDER S'IL VEUT EXPLOITER SON PROPRE CENTRE DE DISTRIBUTION OU

QUE LES FOURNISSEURS CONTINUENT D'EXPEDIER DIRECTEMENT AUX ETABLISSEMENTS DES MEMBRES.

DE TOUTE FACON, UNE POLITIQUE CONCERNANT LES METHODES DE DISTRIBUTION DOIT ETRE ELABOREE, C.-A-D. PAR CAMION, TRAIN, ETC. DANS LE CAS DU TRANSPORT PAR CAMION, IL FAUT EGALEMENT DETERMINER SI LE GROUPE D'ACHAT UTILISERA SA PROPRE FLOTTE DE CAMIONS, ACHETES OU LOUES, OU AURA RECOURS A UN EXPEDITEUR INTERMEDIAIRE.

EN CONSULTATION AVEC LES FOURNISSEURS, LE GROUPE DOIT METTRE AU POINT UN CALENDRIER D'ACHEMINEMENT DES COMMANDES, INCLUANT LES DATES LIMITES POUR PLACER LES COMMANDES.

DE PLUS, UNE POLITIQUE FERME DOIT ETRE ETABLIE DE CONCERT AVEC LES DIFFERENTS FOURNISSEURS EN CE QUI CONCERNE LES ECHANGES DE MARCHANDISES, LES RETOURS ET LES MARCHANDISES ENDOMMAGEES. IL EST NATURELLEMENT IMPORTANT QUE CETTE POLITIQUE SOIT BIEN COMPRISE PAR TOUS LES MEMBRES POUR PREVENIR LES FRICTIONS INUTILES, SANS PARLER DES FRAIS D'EXPEDITION INUTILES.

1. <u>COMPTABILITE/SYSTEMES DE CONTROLE</u>

LES SYSTEMES DE COMPTABILITE ET DE CONTROLE ELABORES PAR LE GROUPE D'ACHAT RESSEMBLERONT AUX SYSTEMES DEJA EN PLACE DANS LA PLUPART DES PETITES ENTREPRISES PROGRESSISTES. LA PRINCIPALE DIFFERENCE SERA AU NIVEAU DU VOLUME DES COMPTES A PAYER ET DES COMPTES A RECEVOIR AINSI QU'AU NIVEAU DE LA COORDINATION ET DU CONTROLE DES COMMANDES ET DES FACTURES QUI ARRIVENT. LA PROMPTITUDE DES PAIEMENTS

PAR LES MEMBRES ET DES REMISES DES FOURNISSEURS EST TRES IMPORTANTE POUR QUE LE GROUPE D'ACHAT PUISSE CONSERVER UNE BONNE MARGE DE LIQUIDE.

AU FUR ET A MESURE QUE LE NOMBRE DES MEMBRES DU GROUPE D'ACHAT AUGMENTE ET QUE LE CAPITAL D'EXPLOITATION S'ACCUMULE, IL EST JUSTIFIE D'ENVISAGER D'AVOIR RECOURS A DES SERVICES INFORMATISES DE COMPTABILITE SUR UNE BASE CONTRACTUELLE.

IL IMPORTE QUE L'ACCORD SIGNE PAR LES MEMBRES CONTIENNE DES STIPULATIONS APPROPRIEES POUR QUE CES DERNIERS SE CONFORMENT AUX EXIGENCES DES SYSTEMES DE COMPTABILITE ET DE CONTROLE, Y COMPRIS LES MODIFICATIONS QUI PEUVENT ETRE FAITES DE TEMPS EN TEMPS.

J. ASSURANCE

CE DOMAINE EST SOUVENT NEGLIGE PAR RAPPORT AUX AVANTAGES QUE PEUVENT EN RETIRER LES GROUPES D'ACHAT. CERTAINS MEMBRES EPARGNENT PLUS DE MILLE DOLLARS PAR AN EN PRIMES PARCE QU'ILS SONT MEMBRES D'UN GROUPE D'ACHAT. IL FAUT ENGAGER UN EXPERT EN ASSURANCE, IL DETERMINERA LES DOMAINES OÙ LA COUVERTURE POURRAIT OU DEVRAIT ETRE AUGMENTEE OU DIMINUEE. IL PEUT ETRE POSSIBLE D'ASSURER LES MEMBRES POUR DES DOMAINES POUR LESQUELS JUSQU'A PRESENT IL ETAIT TROP COUTEUX DE S'ASSURER SUR UNE BASE INDIVIDUELLE.

K. NOMS DE COMMERCE/MARQUE DE COMMERCE/GRAPHIQUES

CETTE SECTION ET LA PROCHAINE INTITULEE "PUBLICITE/MISE EN MARCHE" VONT AU-DELA DU MANDAT HABITUEL D'UN GROUPE "D'ACHAT" AU SENS STRICT; CEPENDANT, NOUS EN DISCUTERONS BRIEVEMENT, ETANT DONNE QUE DE

NOMBREUX GROUPES D'ACHAT ONT TENDANCE, A UN MOMENT DONNE, A FAIRE DE LA COMMERCIALISATION.

L'APPROBATION DE LA MARQUE DE COMMERCE DU GROUPE D'ACHAT DEVRAIT ETRE DEMANDEE MEME SI LE GROUPE NE VA PAS AU-DELA DE SES FONCTIONS D'ACHAT. LES NOMS ET LES MARQUES DE COMMERCE SONT D'UNE IMPORTANCE CAPITALE POUR QU'UNE ENTREPRISE SOIT RECONNUE PAR SA CLIENTELE; POUR LE CONSOMMATEUR, ILS INDIQUENT LA NORMALISATION DE LA QUALITE DES BIENS ET SERVICES QU'ILS ACHETENT. EN CONSEQUENCE, IL EST ESSENTIEL DE DEMANDER L'APPROBATION DE LA MARQUE DE COMMERCE DANS TOUS LES MARCHES VISES PAR L'ENTREPRISE.

SI LA NORMALISATION DOIT EGALEMENT S'APPLIQUER A DES AFFICHES ET DES SYMBOLES A L'EXTERIEUR DES MAGASINS, IL SERA NECESSAIRE D'AVOIR RECOURS AUX SERVICES D'UN SPECIALISTE EN GRAPHISME. PAR SOUCI D'UNIFORMITE, LE CONTROLE DE LA QUALITE DEVRAIT EGALEMENT INCLURE DES DOMAINES TELS QUE LES GRAPHIQUES, LES COULEURS ET LA FACON DONT LE SYMBOLE DE L'ENTREPRISES EST UTILISE.

L. PUBLICITE/MISE EN MARCHE

LE TYPE DE PUBLICITE LE PLUS ECONOMIQUE EST LE TYPE COOPERATIF DISPONIBLE AUPRES DES MANUFACTURIERS. CETTE PUBLICITE CONSISTE HABITUELLEMENT EN UN MESSAGE DE QUALITE PROFESSIONNELLE QUI INFORME LE CONSOMMATEUR QUE LE PRODUIT EST DISPONIBLE A UN MAGASIN EN PARTICULIER. CE TYPE DE PUBLICITE EST UTILISE DANS DIFFERENTS MEDIAS, NOTAMMENT LA TELEVISION, LA RADIO, LES JOURNAUX ET LES MAGAZINES.

LES FEUILLES VOLANTES SE SONT EGALEMENT REVELEES ETRE UNE METHODE DE PUBLICITE TRES EFFICACE A L'ECHELLE REGIONALE, LORSQU'ELLES SONT FAITES DE FACON PROFESSIONNELLE. LES CATALOGUES SONT ASSEZ CHERS ET, EN CONSEQUENCE, SONT SURTOUT UTILISES PAR LES GRANDES ENTREPRISES.

LES STRATEGIES PUBLICITAIRES PEUVENT NECESSITER UN TRAITEMENT SPECIAL POUR CHAQUE REGION GEOGRAPHIQUE EN RAISON DES CARACTERISTIQUES UNIQUES DES MARCHES, MISES EN LUMIERE PAR LES ETUDES DE MARCHE.

LE GROUPE D'ACHAT PEUT AIDER DAVANTAGE SES MEMBRES EN METTANT AU POINT DES MOYENS POUR AIDER A LA MISE EN MARCHE AUX POINTS DE VENTE ET AUX PRESENTATIONS AINSI DES METHODES PERMETTANT D'EVALUER L'EFFICACITE DE LA PUBLICITE ET DE LA MISE EN MARCHE.

UN AUTRE SERVICE UTILE QUE PEUT OFFRIR LE GROUPE D'ACHAT CONSISTE EN DES PROGRAMMES DE PROMOTION POUR AIDER AU LANCEMENT DE NOUVEAUX MAGASINS MEMBRES.

POUR CONCLURE, IL EST A NOTER QUE DE NOMBREUSES FRICTIONS PEUVENT SE PRODUIRE ENTRE LE GROUPE ET SES MEMBRES AU SUJET DES TAXES PRELEVEES POUR LA PUBLICITE ET DU RECOURS A LA COMPTABILITE PAR LA DIRECTION POUR DE TELS FONDS. EN CONSEQUENCE, LA QUESTION DES FONDS ALLOUES A LA PUBLICITE ET DEPENSES DOIT ETRE DISCUTEE OUVERTEMENT ET BIEN DOCUMENTEE.

JE VOUS REMERCIE DE VOTRE ATTENTION.

Expansion de votre commerce par le groupement

POURQUOI?

COMMENT?

Préparé par Cogem Inc.
et collaborateurs

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme
Direction du commerce

TABLE DES MATIÈRES

Page

INTRODUCTION . . . . . .

Chapitre 1 POURQUOI FORMER UN GROUPE

1.1 Les économies d'échelle . . . . . .

1.2 La connaissance et l'utilisation d'instruments et de techniques spécialisés . . . . . .

1.3 Une meilleure résistance à la concurrence . . . . . .

Chapitre 2 COMMENT FORMER UN GROUPE

2.1 Le choix d'un type de groupement. . . . . .

2.1.1 Deux types de groupes pour deux types de marchands . . . . . .

2.2 Le point de départ . . . . . .

2.3 L'évaluation de la pertinence du projet . . . . . .

2.4 Les activités préliminaires de réalisation . . . . . .

2.5 Le recrutement des membres. . . . . .

2.5.1 La préparation du matériel de recrutement . . .

2.5.2 La campagne de recrutement . . . . . .

2.6 La mise en place des moyens de fonctionnement . . . . .

2.6.1 La constitution de l'organisme permanent . . . .

2.6.2 La communication avec les membres . . . . . .

2.6.3 L'identification des membres . . . . . .

2.6.4 Les activités préliminaires . . . . . .

a) La planification . . . . . .

b) L'organisation . . . . . .

2.6.5 La mise en marche du groupe . . . . . .

LE SOMMAIRE DU CHEMINEMENT

a) Le point de départ du projet . . . . . .
b) Les activités préliminaires de réalisation . . . .
c) Le recrutement des membres . . . . . .
d) La mise en place des moyens de fonctionnement . .

Chapitre 3 LES PHASES D'ÉVOLUTION MENANT AU PLEIN DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

3.1 Les premières fonctions à développer . . . . . .

3.1.1 Les achats collectifs de marchandises . . . . .
3.1.2 Les programmes de publicité et de promotion . . . . . .
3.1.3 L'achat des services et de l'équipement . . . .
3.1.4 Les visites des membres et les conseils de mise en marché . . . . . .

3.2 Les phases habituelles d'évolution

3.2.1 La première année . . . . . .
3.2.2 La deuxième année . . . . . .
3.2.3 La troisième année . . . . . .
3.2.4 La quatrième année. . . . . .
3.2.5 La cinquième année . . . . . .

Chapitre 4 LES PRINCIPAUX PROBLÈMES QUI DÉCOULENT DE L'ÉVOLUTION DES GROUPEMENTS ET LEURS SOLUTIONS

4.1 Les carences de l'organisation . . . . . .

4.1.1 L'orientation imprécise . . . . . .

4.1.2 Le manque de continuité et l'inégalité des groupes d'influence . . . . . .

4.2 Les erreurs des décisions de départ. . . . . .

4.2.1 La sélection des membres . . . . . .

4.2.2 L'individualisme des membres. . . . . .

4.3 Les programmes de marketing confus . . . . . .

4.4 Les points faibles des programmes généraux et des services aux membres . . . . . .

4.4.1 La nature et la qualité des services. . . . . .

4.4.2 Le sens de l'économie adapté aux situations . . . . . .

4.5 Les ressources financières insuffisantes . . . . . .

Chapitre 5 L'ORGANISATION CENTRALE D'UN GROUPE

5.1 Le fonctionnement et l'efficacité des structures générales . . . . . .

5.2 Un projet d'organigramme . . . . . .

5.3 Les fonctions . . . . . .

5.3.1 La gestion financière . . . . . .

a) La finance. . . . . .

b) Les systèmes de comptabilité et de contrôle . . . . . .

c) L'informatique . . . . . .

5.3.2 Les ressources humaines . . . . . .
a) Les dossiers . . . . . .
b) La rémunération . . . . . .
c) Les relations de travail. . . . . .
d) Les programmes de perfectionnement . . . .

5.3.3 L'installation et l'équipement. . . . . .
a) Les normes d'architecture, de construction et d'équipement . . . . . .
b) La supervision au cours de la construction . . . . . .
c) L'achat d'équipement . . . . . .
d) L'entretien et les réparations . . . . . .

5.3.4 L'exploitation des commerces . . . . . .
a) L'aménagement intérieur . . . . . .
b) La surveillance du fonctionnement . . . . .
c) Les techniques de commercialisation . . . .
d) La prévention des pertes . . . . . .
e) L'aide spéciale. . . . . .

5.3.5 Le marketing et la distribution . . . . . .
a) Les stratégies de commercialisation . . . .
b) Les achats de marchandises. . . . . .
c) Les ventes et la promotion . . . . . .
d) Le transport et l'entreposage . . . . . .
e) Les communications . . . . . .
f) L'expansion et le développement . . . . . .

CONCLUSION . . . . . .

ANNEXE: LE FINANCEMENT DES GROUPES . . . . . .

INTRODUCTION

Au Québec, au cours des années 20 puis durant la période d'après-guerre, la création de groupes d'entreprises commerciales est née d'un besoin vital qu'ont ressenti les marchands face au succursalisme, mode de concurrence d'un type nouveau. La croissance rapide de ce genre de magasins et la grande efficacité de cette formule ont fortement menacé l'existence de détaillants indépendants dans la plupart des secteurs. Ceux de l'alimentation et de la quincaillerie ont été les premiers à réagir.

Les grossistes y ont vu une réduction imminente de leur chiffre d'affaires. Pour corriger cette tendance, ils ont créé des groupes tels que RO-NA et IGA afin de transposer à leur avantage les techniques des magasins à succursales multiples, comme celles de Steinberg et Dominion d'une part et celles de Pascal Hardware d'autre part.

Avec les années, ces initiatives ont fait boule de neige. De nouvelles structures de relations entre les fournisseurs et les clients ont permis de rassembler les grossistes et les détaillants dans des "chaînes" affichant une enseigne commune.

Par la suite, les groupements ont adopté des formes variées: Provigo a produit les organisations Provigain, Provibec et Provipop; Hudon et Daudelin a retenu la formule IGA-Boniprix; Pharmacies Universelles

se sont ralliées autour de l'enseigne Uniprix; Pro Hardware Canada Ltd. a donné naissance aux Quincailleries Pro, etc.

Ces regroupements avaient pour caractéristiques principales de réunir dans une structure les clients d'un grossiste, de resserrer les liens entre les fournisseurs et les détaillants et de concilier ainsi les intérêts des deux parties. On a ainsi franchi un pas important vers l'expérimentation d'une formule qui, avec son évolution, est devenue un instrument presque essentiel de progrès pour les marchands indépendants.

Ces précurseurs ont vite constaté les résultats positifs, tant pour eux que pour leurs clients. À tel point qu'ils ont poussé à la limite l'utilisation de ce procédé en exploitant eux-mêmes des magasins sous la même enseigne, en concurrence avec leurs propres clients. Ceux-ci y ont parfois vu un conflit d'intérêt.

Parallèlement à l'action des grossistes, des détaillants indépendants, dès les années 20 (Épiciers de Montréal Inc.), puis au cours des années 40 (Richelieu), ont trouvé opportun de se doter eux-mêmes de structures de grossistes selon une formule genre coopérative. Ils conjugaient ainsi leurs efforts en réplique à la concurrence des succursalistes en alimentation.

Ces groupes de détaillants à la fois grossistes furent d'abord constitués afin de centraliser les achats. Cependant, de leur côté, les groupes animés par des grossistes obtenaient des résultats concluants

sur leurs ventes grâce à leurs programmes de publicité. Ce succès a tôt fait de convaincre les nouveaux groupes de les imiter et d'orienter leur action vers les ventes. Ce fut alors la transformation du groupe Lasalle-Maisonneuve en celui de Métro en 1958-1959, imitée successivement par ceux de Richelieu, Régal, Société Provinciale des Épiciers, Épiciers-Unis Ltée, etc.

À l'expiration de leurs ententes avec les grossistes, des marchands se rallient autour de tels groupes. Leur mode de fonctionnement s'inspire des connaissances et de l'expérience acquises dans leurs relations avec les grossistes, mais les marchands contrôlent l'organisme qu'ils ont créé et retirent des profits à la fois comme détaillants et comme copropriétaires d'une entreprise collective qui remplit pour eux le rôle de grossiste.

Cette orientation jouit maintenant d'une popularité générale dans tous les secteurs. Les résultats de ses applications démontrent qu'elle est le point d'appui d'une évolution qui ne peut subir aucun recul.

Le groupement sous l'égide des grossistes est donc en voie d'apparente régression car il ne rallie plus toujours les éléments les plus dynamiques du commerce. Il est sans doute là pour rester, de même que le système grossistes et fournisseurs de marchands qui, pour des raisons personnelles, ne veulent pas s'associer à des concurrents.

L'avenir des commerces indépendants se situe surtout dans une forme de groupement où les membres exercent un contrôle démocratique sur les services collectifs qu'ils se donnent.

D

Ce document a pour objectifs d'éclairer les marchands sur les avantages du groupement et de suggérer des moyens de procéder efficacement à leur création et à leur développement. Il met l'accent sur les modes d'association les plus pratiques et les plus rentables.

Chapitre 1 POURQUOI FORMER UN GROUPE

La formule de groupement d'entreprises offre des avantages indiscutables. Elle vise à accroître chez ses membres le volume de ventes et les profits. C'est même à elle que certains commerçants doivent la survie de leur entreprise.

Les initiatives de groupement sont trop souvent entreprises pour corriger une situation détériorée, alors qu'elles devraient être des mesures de prévention et de croissance.

Les raisons pour lesquelles les marchands adhèrent à un groupe varient avec la condition de chacun et les objectifs poursuivis. Selon le modèle choisi, on peut obtenir un ou plusieurs des avantages suivants:

- les économies d'échelle;
- une enseigne commune;
- la connaissance et l'utilisation d'instruments et de techniques spécialisés;
- une meilleure résistance à la concurrence.

1.1 Les économies d'échelle

Les économies d'échelle constituent l'un des principaux atouts des grandes sociétés commerciales à succursales multiples.

De la même façon, la centralisation des achats d'un groupe entraîne un pouvoir d'achat qui peut valoir aux membres des escomptes fort intéressants, ainsi que d'autres avantages économiques non accessibles à un marchand indépendant.

En voici quelques exemples:

- escomptes consentis sur l'achat de produits en quantités déterminées (de 3 à 10%);
- rabais accordés à l'occasion du lancement d'un nouveau produit (les allocations accordées sur les frais publicitaires et pour les activités exceptionnelles de promotion, le partage des frais d'étalages spéciaux, etc.). Ces rabais peuvent représenter jusqu'à 30% du coût des achats lors d'une première transaction;
- location à prix élevés d'espaces privilégiés en magasin, dans le but de promouvoir certains produits (places stratégiques dans les présentoirs, expositions, enseignes, etc.);
- participation à des campagnes publicitaires orchestrées en faveur d'un produit (escomptes proportionnels aux quantités de produits achetés);
- négociation de fabrication de produits maison.

Un chiffre d'affaires élevé et une rapide rotation de marchandises peuvent commander des escomptes correspondant parfois à environ 10% de la valeur des achats. Plus un groupe fait preuve d'habileté dans ses stratégies, plus importants sont les escomptes qu'il obtient.

Le volume des achats et le nombre de membres sont également des facteurs qui, chez un groupe, permettent de réduire certains frais tels que:

- achats d'équipements;
- assurances;
- achats d'huile à chauffage;
- frais de publicité;
- services professionnels, etc.

Le groupement de ces dépenses met à la portée des marchands des biens et des services à des prix aussi avantageux que ceux obtenus par les grandes entreprises à succursales.

1.2 La connaissance et l'utilisation d'instruments et de techniques spécialisés

Les grandes entreprises à succursales peuvent retenir les services des meilleurs spécialistes en finance, en marketing, en entreposage, en transport, etc. De même, il est possible pour les membres d'un groupe d'entreprises dynamiques de profiter de services d'experts à des prix raisonnables.

Citons par exemple:

- les études de marché;
- les mesures d'expansion commerciale (incluant le choix de nouveaux emplacements);

- les services d'experts en techniques de vente (décoration de magasins, planification intérieure des magasins, agencement des étalages, etc.);
- les services de gestion du personnel;
- l'analyse et la rationalisation des tâches;
- les campagnes de publicité et de promotion;
- les systèmes d'informatique;
- les mesures préventives contre le vol.

1.3 Une meilleure résistance à la concurrence

Faire face à la concurrence des grandes "chaînes" et des détenteurs de franchises est l'un des grands défis dans la gestion d'une entreprise commerciale. Beaucoup plus facilement que les marchands non affiliés, les membres d'un groupe peuvent améliorer la rentabilité de leur entreprise par l'augmentation des ventes et l'efficacité de la mise en marché.

Grâce au savoir-faire d'une équipe commune de spécialistes, ils ont la possibilité de déceler et de corriger les faiblesses de leur gestion. Les marchands non affiliés ont sans doute l'avantage de pouvoir traiter leur clientèle d'une manière personnelle, mais ceux qui sont groupés sont mieux en mesure de faire bénéficier les consommateurs de méthodes de mise en marché éprouvées et de services plus professionnels.

Lorsque dans une région des marchands font l'objet d'une concurrence particulièrement vive, le groupe établit des prix spéciaux pour cette zone en difficulté. Il met aussi sur pied des programmes de marketing destinés à faire face à cette menace. Grâce à cet appui, ces commerçants peuvent résister à la concurrence, même si de telles tactiques doivent se prolonger.

C'est donc par la force que représente l'union de plusieurs marchands, par un pouvoir d'achat important, par l'utilisation de techniques d'avant-garde et par la mise en commun de services que les marchands peuvent le mieux prospérer.

Chapitre 2 COMMENT FORMER UN GROUPE

La mise sur pied d'un groupement compte six étapes principales:

- le choix d'un type de groupement;
- le point de départ;
- l'évaluation de la pertinence du projet;
- les activités préliminaires de réalisation;
- le recrutement des membres;
- la mise en place des moyens de fonctionnement.

2.1 Le choix d'un type de groupement

La vocation d'un groupe est établie selon les objectifs et les fonctions qu'on donne à celui-ci. Chaque marchand a ses problèmes et ses aspirations propres. Il est donc essentiel que le groupe auquel il adhère réponde à ses besoins et que les membres visent sensiblement les mêmes fins.

2.1.1 Deux types de groupes pour deux types de marchands

Certains marchands oeuvrent avec succès depuis plusieurs années. Leur entreprise a atteint une situation stable et ils sont parvenus à une certaine aisance. Ils rejettent les affiliations trop contraignantes. Cependant, ils voient d'un bon oeil l'adhésion à un groupe qui leur per-

mettrait les économies de l'achat collectif, même s'ils doivent accepter de s'identifier sous une enseigne commune. Pour ce type de membres, un groupe vise un recrutement maximum pour obtenir le plus important chiffre d'affaires.

Les frais d'adhésion sont peu élevés et les obligations de chacun sont minimes. Même si la conquête des marchés ne constitue pas la principale orientation de tels groupes, cette formule n'exclut pas la possibilité d'offrir aux membres de nombreux services. Cependant, on note généralement dans ce genre d'association une faiblesse sur le plan du marketing.

L'expérience démontre toutefois que plusieurs groupes dont le but premier est la centralisation des achats obtiennent un très grand succès, même s'ils se préoccupent peu du marketing. Citons, par exemple, le Groupe d'achat d'épiceries de Montréal inc. (supergroupe) où se retrouvent Métro-Richelieu, Fédération des magasins Coop et nombre d'autres grossistes en épicerie du Québec. C'est également le cas du groupe United Hardware (qui englobe Ro-Na et d'autres grossistes canadiens en quincaillerie et matériaux de construction), de Matreco (qui alimente BMR et d'autres groupes canadiens) ainsi que de BID (fournisseur de Dismat et de nombreux distributeurs).

La décision de former un groupe principalement dans le but de centraliser les achats n'est pas mauvaise. Toutefois, on ne peut ignorer le facteur déterminant qu'est le marketing pour l'accroissement du volume des affaires. Dans bien des cas, lorsque les membres d'un groupe constatent

que l'aspect marketing est négligé, les plus avertis d'entre eux cherchent de l'aide à l'extérieur. Cela risque, à long terme, de devenir une cause de faiblesse pour l'organisation face à la concurrence des autres groupes.

D'autres marchands sont plus dynamiques et sont en quête d'innovation. Ils veulent certes profiter des avantages des groupes d'achat, mais ils recherchent aussi une assistance sur les plans de la technologie et de l'expansion. Ils souhaitent s'associer à un groupe d'avant-garde capable de les épauler dans leurs efforts vers le progrès, comme s'ils faisaient partie d'une grande "chaîne". Ils se sentent bien servis dans un groupe qui cherche avant tout à pénétrer le marché par les moyens les plus compétitifs, en se plaçant à la fine pointe du progrès technologique. Le recrutement y est fait de manière très sélective. On rassemble des marchands désireux d'obtenir le succès par la qualité de l'organisation plutôt que par la puissance que constitue le nombre de marchands.

Dans un tel cas, le choix des membres est très rigoureux. Le premier critère de recrutement est la détermination à mettre en application des stratégies précises de marketing. Les contributions au groupe et les frais occasionnels de publicité, de promotion, de recherche, etc. peuvent être élevés à condition d'obtenir en retour un appui financier et technologique important.

La discipline est rigoureuse. Le groupe ressemble beaucoup par son organisation et ses caractéristiques aux entreprises à succursales et aux réseaux de franchises. Le moyen pour obtenir un chiffre d'affaires

élevé pour l'ensemble du groupe est d'amener chaque membre à augmenter ses ventes plutôt que de multiplier le nombre d'adhérents.

Ces deux types de marchands peuvent difficilement atteindre leurs objectifs propres au sein d'une même organisation. Des groupes ont cependant surmonté ce problème en créant des enseignes multiples: Métro et Richelieu; Provigain, Provipop, etc. Quelques-uns acceptent même dans leurs rangs des membres qui peuvent acheter par l'entremise du groupe mais qui n'arborent pas la même enseigne.

2.2 Le point de départ

Une ou plusieurs des circonstances suivantes sont à l'origine de la formation d'un groupe:

- rencontres de membres d'associations de marchands spécialisés suscitées lors de congrès ou de réunions;
- rencontres de marchands convoqués par des associations professionnelles qui ont joué un rôle semblable à celui des associations de marchands;
- incitation provenant des milieux gouvernementaux tels que le ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme du Québec, et efforts de ces fonctionnaires pour resserrer les liens entre les marchands;
- implantation de groupes par les grossistes, dans le but de promouvoir les ventes et d'offrir une meilleure résistance à la concurrence.

Un marchand d'avant-garde peut également se faire le promoteur personnel d'un projet de création d'un groupe. Sa première démarche consiste à identifier et à rassembler des marchands, à les convaincre de la rentabilité d'un tel projet et à les décider de consacrer les efforts nécessaires à sa mise en marche.

Dans tous les cas, la démarche préliminaire est de réunir de huit à douze marchands dynamiques, représentatifs sur le plan géographique, et capables d'explorer en profondeur les perspectives de rentabilité et de réalisation.

Ces marchands se donnent trois mandats bien précis:

- définir le rôle et les objectifs du groupe projeté;
- décrire les services que le groupe rendra afin de réaliser ces objectifs;
- étudier les frais de fonctionnement, la pertinence des services à rendre et les dépenses qu'ils entraînent ainsi que les avantages monétaires prévus.

Jusque-là, le projet ne nécessite que des dépenses très restreintes. Les promoteurs investissent surtout du temps et des efforts.

À la suite des études préliminaires, si on décide d'aller de l'avant, on se dote d'une structure d'organisation. Cette structure

provisoire peut être celle d'une association d'hommes d'affaires, constituée de façon plus ou moins précise, à titre d'organisme de transition. On a alors avantage à retenir les services d'un conseiller spécialisé en cette matière. Lorsque le groupe entrera en action, les honoraires de celui-ci seront remboursés aux instigateurs du projet.

2.3 L'évaluation de la pertinence du projet

On a déjà étudié sommairement la pertinence du projet avant de procéder à la création de la société provisoire. On approfondit ces études, s'il y a lieu, afin de les rendre plus efficaces si elles sont utilisées comme instruments de recrutement. On précise ici l'impact économique prévisible du regroupement, on exprime clairement les objectifs et on définit les services que le groupe offrira à ses membres (achats centralisés, études de marketing, méthodes de comptabilité, etc.).

2.4 Les activités préliminaires de réalisation

Dans un plan minutieusement établi, on se préoccupe également des aspects suivants: finance, recrutement, démarches à entreprendre pour rendre officielle la création du groupe. Les principales étapes de ce plan sont:

- la préparation de modèles d'états financiers, l'établissement de prévisions budgétaires pour la première année, l'identification des moyens de financement, fixation des frais d'adhésion et des cotisations annuelles des membres;
- la préparation d'un contrat d'adhésion pour les nouveaux membres du groupe;
- le choix et l'enregistrement du nom que portera le groupe;
- la préparation d'une liste de marchands à solliciter.

On peut alors être tenté de déposer immédiatement la requête pour la fondation de la société permanente. Cependant, les problèmes et les dépenses qu'entraîne cette démarche peuvent être retardés jusqu'au moment où le recrutement est suffisamment avancé. Ainsi, les promoteurs seront sûrs que le groupe entrera en action. À cette étape d'ailleurs, les organisateurs auront les ressources financières pour recourir aux services d'experts tels que conseillers en gestion, avocats, spécialistes en marketing, agence de publicité, etc. Ces services nécessitent des dépenses élevées (quelques dizaines de milliers de dollars).

2.5 Le recrutement des membres

Cette étape est décisive car d'elle dépend la création même du groupe. Aussi doit-elle être abordée de façon très professionnelle. De plus, elle exige des efforts soutenus de promotion. Elle se divise comme suit:

2.5.1 La préparation du matériel de recrutement

- Lettre de présentation;
- communiqués aux marchands sollicités sur les événements entourant le projet;
- brochure explicative;
- bulletin de liaison entre les personnes intéressées.

Le bulletin paraît tout au cours des étapes préliminaires. Il est un outil précieux pour ceux qui ont la tâche de rencontrer les futurs membres et de les convaincre d'adhérer au groupe.

2.5.2 La campagne de recrutement

Le recrutement doit s'effectuer selon un plan d'actions successives dont l'objectif est l'adhésion définitive de membres au groupe. À mesure que les activités se déroulent, les efforts s'intensifient et le nombre de membres augmente.

Voici les principaux éléments de ce programme:

- envoi d'une lettre personnelle à chaque marchand choisi. Cette lettre qui sert de première approche traite surtout des avantages et des bénéfices prévus pour le futur groupe. On doit éviter de trop élaborer sur les obligations financières qui incombent aux membres. Cette lettre annonce la visite prochaine d'un représentant;

- visite d'un des instigateurs du projet (l'un des huit à douze marchands réunis dans l'association provisoire). À mesure que de nouveaux marchands se joignent au groupe, le nombre de représentants augmente. Ainsi, les nouveaux membres participent au recrutement. Lors de sa visite, le représentant insiste particulièrement sur les bénéfices envisagés. Il appuie sur l'avantage de se joindre au groupe dès le début et de bénéficier ainsi de frais d'adhésion moindres. Il est souhaitable que, dès ce moment, le marchand sollicité démontre sa décision ferme de se joindre au groupe en signant un document d'intention. Alors, il effectue une première mise de fonds minime (moins de 500 $). Un exemplaire du projet de contrat lui est remis;

- convocation d'une assemblée des futurs adhérents, dont le but est de démontrer les avantages dont les membres bénéficieront. On explique alors en détail tous les éléments de l'organisation. On profite de l'occasion pour ratifier les engagements des membres et l'on perçoit le solde des frais d'adhésion. Le recrutement de départ d'un groupe se termine par l'engagement juridique et financier des premiers membres. Ces engagements sont très importants pour la mise sur pied du groupe. Aussi doivent-ils être conclus sans retard. Un simple accord de principe ne peut suffire.

Habituellement, les montants souscrits à l'adhésion servent à payer, en tout ou en partie, les frais inhérents au lancement.

L'accueil des nouveaux membres incombe aux marchands fondateurs. Ce sont les personnes les mieux en mesure de remplir ce rôle. L'association provisoire formée par ces marchands au début du projet sert de base et s'élargit au fur et à mesure que le groupe prend de l'expansion.

2.6 La mise en place des moyens de fonctionnement

Cette étape présente plusieurs aspects. D'une part, les membres qui ont versé de l'argent sont désireux de voir le groupe entrer en action le plus tôt possible et souhaitent être rassurés sur la pertinence de leur décision. D'autre part, il est important d'éviter la précipitation car les méthodes de fonctionnement doivent être planifiées et adaptées aux besoins. On devra être en mesure de les modifier selon les situations.

Ces moyens de fonctionnement sont:

2.6.1 La constitution de l'organisme permanent

On établit le cheminement à suivre pour la fondation de l'organisme permanent:

- la mise sur pied d'une société dûment constituée;
- la liquidation de la première association;
- le rachat des privilèges par la nouvelle société.

Il faut alors s'assurer que le contenu de la charte et la composition du capital sont conformes aux objectifs visés et aux aspirations

des membres. Il s'agit d'un procédé complexe comprenant entre autres les éléments suivants:

- l'acte constituant la nouvelle société (charte);
- l'élection d'un conseil d'administration;
- la nomination d'un vérificateur;
- l'émission des actions (ou parts sociales) à chacun des membres;
- le choix d'une banque;
- la confection du sceau officiel;
- l'enregistrement auprès des ministères et organismes gouvernementaux;
- l'obtention des permis exigés (taxe de vente, Régie de contrôle des permis d'alcools, Commission de la santé et de la sécurité au travail, Commission des normes du travail, assurance-chômage, etc.);
- transfert des comptes de l'association provisoire et liquidation de celle-ci.

Toute l'étape de la création juridique du nouveau groupe est confiée à un conseiller juridique spécialisé en ce domaine.

2.6.2 La communication avec les membres

Un bulletin d'information maintient des liens entre les membres et les informe de l'évolution du projet. Un professionnel de la communication sait l'adapter aux besoins et fait en sorte qu'il soutienne la motivation.

2.6.3 L'identification des membres

Dès le début de leurs activités, les groupes se dotent d'une identification uniformē. Ceci comprend la conception du sigle officiel, de même que l'élaboration des normes graphiques applicables à la papeterie, à l'affichage, aux enseignes, aux annonces, aux uniformes, aux véhicules automobiles, etc.

Ces mesures sont très importantes. C'est par leur mise en oeuvre que le groupe se manifeste auprès du public. Pour en tirer le maximum d'avantages, les membres s'y préparent en apportant quelques modifications à leurs méthodes d'exploitation.

Certains groupes très avertis en marketing s'assurent même que chaque membre répond aux normes requises pour obtenir l'impact désiré. Si nécessaire, ils vont même jusqu'à retarder le lancement officiel de leur nouvelle enseigne.

2.6.4 Les activités préliminaires

a) La planification:

- établissement des objectifs et de l'orientation de l'équipe de gestion;
- détermination des activités prioritaires de réalisation;
- définition des politiques d'exploitation et d'administration;
- analyse des ressources financières disponibles et préparation détaillée d'un premier budget d'exploitation;

- élaboration d'un plan et d'un calendrier précis d'implantation;
- approbation par le conseil d'administration des objectifs, des politiques, du plan d'action et des budgets.

b) L'organisation:

- conception de l'organisation administrative nécessaire pour la réalisation des objectifs à court et à moyen terme;
- délimitation des fonctions et des devoirs du responsable de chaque secteur d'activité (finance, marketing, distribution, ressources humaines, ventes, etc.). Cet exercice sert à établir clairement l'autorité et les pouvoirs propres à chaque poste de l'équipe de gestion;
- description des tâches à exécuter par chaque titulaire de poste. (Exemple: directeur des achats, acheteurs, comptables, préposés aux visites de magasins, secrétariat, etc.);
- approbation par le conseil d'administration des pouvoirs et des responsabilités des membres de l'équipe de gestion.

2.6.5 Mise en marche du groupe

Dans la plupart des cas, les organisateurs des nouveaux groupes font appel aux services de conseillers externes ou ils embauchent provisoirement du personnel spécialisé. Cette mesure permet de s'assurer que l'organisation démarre du bon pied.

Selon les activités déterminées au départ et l'importance du groupe, on établit les besoins en ressources humaines. Au début, il est possible que l'organisation ne mette sur pied qu'un réseau d'achats centralisés qui ne nécessiterait pas de services d'entreposage.

Dans ce cas, le personnel nécessaire est un responsable des achats, quelques commis préposés à la vente et un nombre très restreint d'employés assignés à la comptabilité. Les besoins en ressources humaines sont étroitement reliés aux caractéristiques du groupe. Il arrive même que des membres remplissent temporairement ces fonctions, à des conditions acceptées par les autres.

Cette étape comprend les activités suivantes:

- la localisation physique et la première installation;
- l'affectation des membres de l'équipe de gestion et des commis responsables des activités de départ;
- l'implantation des mesures administratives et des moyens de fonctionnement décrits précédemment;
- le début des activités.

La mise en marche des activités peut s'effectuer graduellement, en commençant par des services simples. Les frais entraînés par le fonctionnement de ces services sont alors faciles à justifier et à récupérer. Habituellement, le premier service à mettre en place est celui des achats. Les escomptes qu'il entraîne produisent des surplus, ce qui permet de financer d'autres activités.

LE SOMMAIRE DU CHEMINEMENT

Voici un aperçu de la durée du plan de réalisation décrit dans la partie précédente:

a) Le point de départ du projet:

- groupement initial de marchands et rencontres d'orientation	3 à 4 semaines
- étude préliminaire sur la pertinence et la rentabilité du projet	3 à 4 semaines
- décision de formation du groupe	1 à 2 semaines
- formation d'une société provisoire et description de son mandat	4 à 5 semaines
- durée totale de cette étape	2½ à 4 mois

b) Les activités préliminaires de réalisation:

- étude détaillée sur la pertinence et la rentabilité du projet	4 à 5 semaines
- plan préliminaire et orientation	3 à 4 semaines
- analyse financière préliminaire	3 à 4 semaines
- liste préliminaire des membres, projet de contrat avec les membres, choix et enregistrement du nom	4 à 5 semaines
- durée totale de cette étape (plusieurs activités peuvent être exécutées parallèlement)	3 à 6 semaines

c) Le recrutement des membres:

- préparation du matériel de recrutement	4 à 5 semaines
- recrutement	4 à 6 semaines
- durée totale de cette étape	2 à 3½ mois

d) La mise en place des moyens de fonctionnement:

- formation du conseil d'administration	2 à 3 semaines
- établissement d'un système de communication avec les membres	2 à 3 semaines
- création du groupe et mise en place des structures:	
. planification	6 à 10 semaines
. organisation	3 à 4 semaines
. mise en marche	4 à 6 semaines
- programme d'identification des membres	3 à 4 semaines
- durée totale de cette étape (certaines activités peuvent être exécutées parallèlement)	4 à 5 mois

La formation d'un groupe peut donc s'étendre sur une période d'environ un an à un an et demi. Cet aperçu du temps de création d'un groupe

est basé sur le rendement d'organisateurs dynamiques qui possèdent des méthodes de travail bien structurées. Dans le cas d'une équipe moins efficace, cette période peut être plus longue.

Chapitre 3 LES PHASES D'ÉVOLUTION MENANT AU PLEIN DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

3.1 Les premières fonctions à développer

Selon les objectifs du groupe, les budgets et le nombre des membres, les services diffèrent. On met d'abord sur pied des services qui s'autofinancent et permettent à d'autres services de démarrer. De même, on donne priorité aux services que les membres réclament le plus et dont ils paient les frais directement.

Ces services sont:

3.1.1 Les achats collectifs de marchandises

Cette première activité ne comporte pas d'opération d'entreposage mais seulement une négociation des achats.

Pour l'approvisionnement, on peut utiliser les services de grossistes et vérifier périodiquement si les prix demeurent les plus avantageux. On peut généralement obtenir les meilleures conditions en combinant la négociation directe avec des fournisseurs et le service de grossistes. À partir des coûts et des escomptes, on choisit la formule la plus économique.

3.1.2 Les programmes de publicité et de promotion

De tels programmes sont intéressants en raison des économies considérables et aussi des possibilités de les financer en tout ou en partie par des escomptes publicitaires (à frais partagés) négociés avec les fournisseurs (publicité collective).

3.1.3 L'achat des services et de l'équipement

On peut obtenir des escomptes très substantiels qui réduisent parfois les dépenses normales de 20 à 25%.

3.1.4 Les visites des membres et les conseils de mise en marché

Ce service peut être plus ou moins élaboré, selon les objectifs de l'organisation et le niveau professionnel des préposés aux visites. Ce point est traité plus loin, lors de l'étude des structures.

Beaucoup de groupements toutefois se limitent aux quelques services qui s'autofinancent et en négligent d'autres tout aussi importants dont les bénéfices sont obtenus à plus long terme tels que: études de marché, technologie de contrôle au jour le jour, motivation et perfectionnement de la main-d'oeuvre, systèmes financiers et comptables, etc.

3.2 Les phases habituelles d'évolution

3.2.1 La première année:

- l'établissement des bases suscite des discussions;
- le personnel de la première heure est souvent peu expérimenté;
- les services fonctionnent avec difficulté et sont cause de frustration;
- les conflits d'autorité entre le conseil d'administration et l'équipe de gestion sont fréquents;
- le manque d'expérience est apparent à tous les niveaux;
- les fournisseurs résistent à l'implantation et au progrès du groupe.

La première année est donc difficile. Les bénéfices ne compensent pas les dépenses. Beaucoup de membres sont insatisfaits et les critiques sont nombreuses. Bien des points sont remis en question.

3.2.2 La deuxième année:

- les services fonctionnement mieux;
- les budgets sont ajustés et les bénéfices sont plus encourageants;
- les services plus perfectionnés entrent en utilisation;
- les méthodes de l'équipe de gestion se perfectionnent.

Durant la deuxième année, le fonctionnement des principaux services s'améliore. Les employés et les membres s'entendent mieux. Les critiques sont moins vives et les bénéfices sont de plus en plus intéressants..

3.2.3 La troisième année:

- les services atteignent un meilleur point d'efficacité;
- les bénéfices des membres sont substantiels;
- le groupe vise à raffermir son organisation et peut embaucher des cadres plus qualifiés;
- les membres de l'équipe de gestion réévaluent leur action et décident d'élargir et de perfectionner leurs services;
- la perception des problèmes réels du groupe et du marché se précise et permet de rajuster l'orientation.

La troisième année en est une de consolidation et de meilleure prise de conscience des faiblesses internes et des influences externes. On corrige les orientations de départ.

3.2.4 La quatrième année:

- le groupe a atteint un bon rythme de rentabilité;
- de nombreux services sont ajoutés à ceux déjà en place;
- l'orientation marketing est grandement améliorée et de nouveaux plans sont élaborés;
- le groupe est véritablement en voie de devenir la clef du succès pour les membres;

- le rendement général est satisfaisant;
- les consommateurs sont conscients d'obtenir un meilleur service.

Les principales caractéristiques qui marquent la quatrième année sont un niveau d'efficacité élevé et une meilleure intégration du conseil d'administration, des membres et de l'équipe de gestion, tous en mesure de mieux percevoir les problèmes et de les résoudre.

3.2.5 La cinquième année:

- le groupe se stabilise et atteint son plein rendement;
- l'équipe de gestion fait preuve de plus d'assurance;
- le niveau d'efficacité est élevé.

La cinquième année est celle où les membres peuvent véritablement apprécier tous les avantages du groupe et se féliciter de leur adhésion.

Dans les meilleures conditions possibles, il est peu probable qu'un groupe bien structuré puisse espérer atteindre son plein rendement avant quatre ou cinq années de fonctionnement. En fait, de nombreux groupes qui existent depuis plus de dix années connaissent encore des problèmes majeurs de gestion. Certaines des principales causes de difficultés sont analysées dans le chapitre qui suit.

Chapitre 4 LES PRINCIPAUX PROBLÈMES QUI DÉCOULENT DE L'ÉVOLUTION DES GROUPEMENTS ET LEURS SOLUTIONS

4.1 Les carences de l'organisation

Beaucoup de groupes semblent caractérisés par une régie interne faible. Les membres dynamiques ont l'impression que l'organisation piétine et cherche sa voie. Les raisons de cette situation peuvent être les suivantes:

4.1.1 L'orientation imprécise

Dans toute entreprise, l'orientation est un facteur fondamental de succès. Elle doit être conçue pour répondre à la fois à des besoins à court et à long terme. Elle devra aussi tenir compte de la nécessité d'obtenir un bon rendement. Ce n'est qu'à la faveur d'objectifs très précis de ventes et de budgets rigoureusement suivis que l'orientation peut révéler son efficacité.

4.1.2 Le manque de continuité et l'inégalité des groupes d'influence

Les groupes doivent parfois faire face à des périodes d'incertitude causées par des changements trop fréquents parmi les membres du conseil d'administration. La stabilité de l'organisation dépend du dynamisme du conseil et du leadership du président.

Dans tout groupe, il y a deux sources de pouvoir distinctes. L'une est constituée par les marchands membres et se manifeste par la voix du président et du conseil d'administration. L'autre provient de l'équipe de gestion constituée par les services centraux et elle est dirigée par des personnes qui ne sont habituellement pas membres du groupe.

Chaque groupe d'influence possède ses propres atouts, poursuit des objectifs parfois différents et se rejoignent sur certains autres.

Les problèmes de relations se manifestent de multiples façons:

- le président qui est à la fois marchand et membre est souvent pressé par ses collègues de prendre certaines mesures ou de corriger des cas d'insatisfaction. Trop souvent, il abuse de son pouvoir: il se substitue au directeur général ou exige de ce dernier des correctifs dans des délais trop courts;

- étant marchands au même titre que les autres membres, les administrateurs entretiennent des rapports avec ceux-ci, traitent avec intérêt leurs plaintes et font pression pour que l'on applique rapidement des mesures correctives. Ils ont parfois à l'égard de l'équipe de gestion une attitude partiale et manquent de clairvoyance. Leur inexpérience en matière de haute gestion est parfois la cause de frustration de la part du directeur général et des employés.

De telles attitudes ont pour résultat d'abaisser le moral du personnel permanent. Alors, le recrutement du personnel est difficile.

Certains groupes sont pris dans un véritable cercle vicieux. La piètre qualité de l'équipe de gestion justifie l'intervention des membres et celle-ci envenime les relations entre les deux niveaux d'organisation. La motivation diminue, ce qui réduit la productivité.

Le succès du groupe dépend largement de la qualité du personnel permanent. Les membres ne peuvent compter sur l'efficacité d'une équipe ralentie par le poids du conseil d'administration. Le président doit être le facteur d'équilibre entre les deux groupes d'influence qui doivent se compléter.

L'équipe de gestion forme une entité qui relève du directeur général. Pour fonctionner, elle doit être motivée et doit bien comprendre les objectifs de l'organisation.

Les difficultés résultant de conflits entre les deux sources de pouvoir peuvent être réglées. Elles requièrent de la part des membres et de leurs administrateurs un effort pour déceler la nature des problèmes et suffisamment de détermination pour prendre les mesures qui s'imposent pour les corriger.

Les solutions s'inscrivent dans les grandes lignes suivantes:

- décentraliser l'autorité et remettre à l'équipe de gestion les pouvoirs qui lui reviennent;

- définir clairement l'autorité et les pouvoirs respectifs du conseil d'administration et de l'équipe de gestion. Cette mesure permettra d'établir des canaux de communication et d'éliminer systématiquement toute intervention directe;

- fournir les mécanismes nécessaires à chaque personne responsable d'une fonction afin qu'elle s'acquitte efficacement de sa tâche;

- utiliser le système de gestion par objectifs (MBO) afin de s'assurer que les objectifs visés sont poursuivis par l'équipe de gestion et que l'efficacité de chacun est évaluée;

- assurer au personnel permanent une échelle de rémunération qui correspond aux tâches exécutées.

4.2 Les erreurs des décisions de départ

4.2.1 La sélection des membres

Dès le départ, une mauvaise sélection des membres peut causer l'immobilisme de l'organisation sur le plan du marketing. Le succès du groupe en dépend de même que l'avenir des membres.

4.2.2 L'individualisme des membres

L'individualisme chez les membres d'un groupe est proverbial. Beaucoup de membres se sont joints à un groupe sans réaliser que leurs intérêts sont étroitement liés à ceux des autres. Ils rejettent automatiquement

toutes décisions susceptibles d'entraîner des dépenses dont le résultat positif ne se concrétisera pas directement.

Ainsi, un marchand dont la situation financière s'est stabilisée et qui n'aspire pas à l'expansion s'oppose à l'adoption de toutes politiques de marketing ou de service dont il ne ressent pas le besoin.

Cet individualisme est probablement un des obstacles les plus sérieux à l'évolution et au dynamisme des groupes. Le président doit être en mesure de corriger cette tendance en organisant de fréquentes campagnes de sensibilisation.

4.3 Les programmes de marketing confus

Le rôle principal de l'équipe de gestion est la mise sur pied de programmes de marketing réalistes. On constate souvent une faiblesse sur ce plan.

Le succès de toute entreprise commerciale repose principalement sur le chiffre d'affaires et les profits que l'on peut obtenir d'un certain marché. Connaître à fond les caractéristiques d'un marché et posséder suffisamment d'information sur les procédés de la concurrence sont deux éléments indispendables à une équipe de gestion. C'est grâce à ces connaissances que l'on peut élaborer un plan d'action. Bien des groupes n'ont pas de véritables stratégies leur permettant de conquérir de nouveaux marchés et ont négligé de se doter de moyens utiles pour atteindre et conserver ces

nouveaux débouchés. Au contraire, très souvent, les groupes se contentent de fournir le minimum de services demandés. Conséquemment, il est d'une importance capitale de susciter une prise de conscience chez les membres par la mise sur pied de séminaires de marketing et par la publication de données sur l'évolution des marchés et la concurrence.

4.4 Les points à surveiller dans les programmes généraux et dans les services aux membres

4.4.1 La nature et la qualité des services

Peu de groupes visent systématiquement à être à la pointe du progrès sur le plan de la technologie et du marketing.

Les grandes "chaînes" d'entreprises commerciales auxquelles ils ont à faire face se tiennent généralement à l'avant-garde du progrès sur ces deux plans et aucun groupement ne peut espérer progresser réellement s'il n'adopte pas une orientation semblable.

4.4.2 Le sens de l'économie adapté aux situations

À leur début, les groupements tendent trop à économiser sur tout. Ils ne comprennent pas que certains services, pour être véritablement rentables, doivent disposer de moyens efficaces.

Le contrôle des dépenses et l'élimination du gaspillage sont nécessaires mais trop de parcimonie joue aussi souvent de mauvais tours.

Au sein d'un organisme moderne, un équipement efficace stimule le moral des employés et augmente le rendement. Aussi, doit-on évaluer soigneusement la pertinence de toutes les demandes de mesures correctives que l'équipe de gestion formule.

4.5 Les ressources financières insuffisantes

Contrairement à ce qui se passe dans les grandes "chaînes" d'entreprises, l'insuffisance des ressources financières est l'un des principaux problèmes auxquels les marchands indépendants doivent faire face.

Un groupe doit inciter ses marchands membres à améliorer leurs installations commerciales. Il doit être en mesure de les aider financièrement lorsque leurs projets d'expansion et de développement sont valables.

Le groupe peut fournir aux membres une aide financière de diverses façons:

- agir à titre de deuxième répondant pour les baux à long terme signés par les membres;
- cautionner les emprunts effectués par les membres en vue de travaux de rénovation;
- créer une caisse de financement ou une caisse d'entraide formée à l'aide de cotisations des membres (par exemple: 1% des achats);
- assister les membres dans l'élaboration de programmes de financement;

- consentir aux membres propriétaires des prêts sur deuxième hypothèque à des taux plus bas que ceux des cours du marché.

Cet aspect est traité plus en détail en annexe.

Chapitre 5 L'ORGANISATION CENTRALE D'UN GROUPE

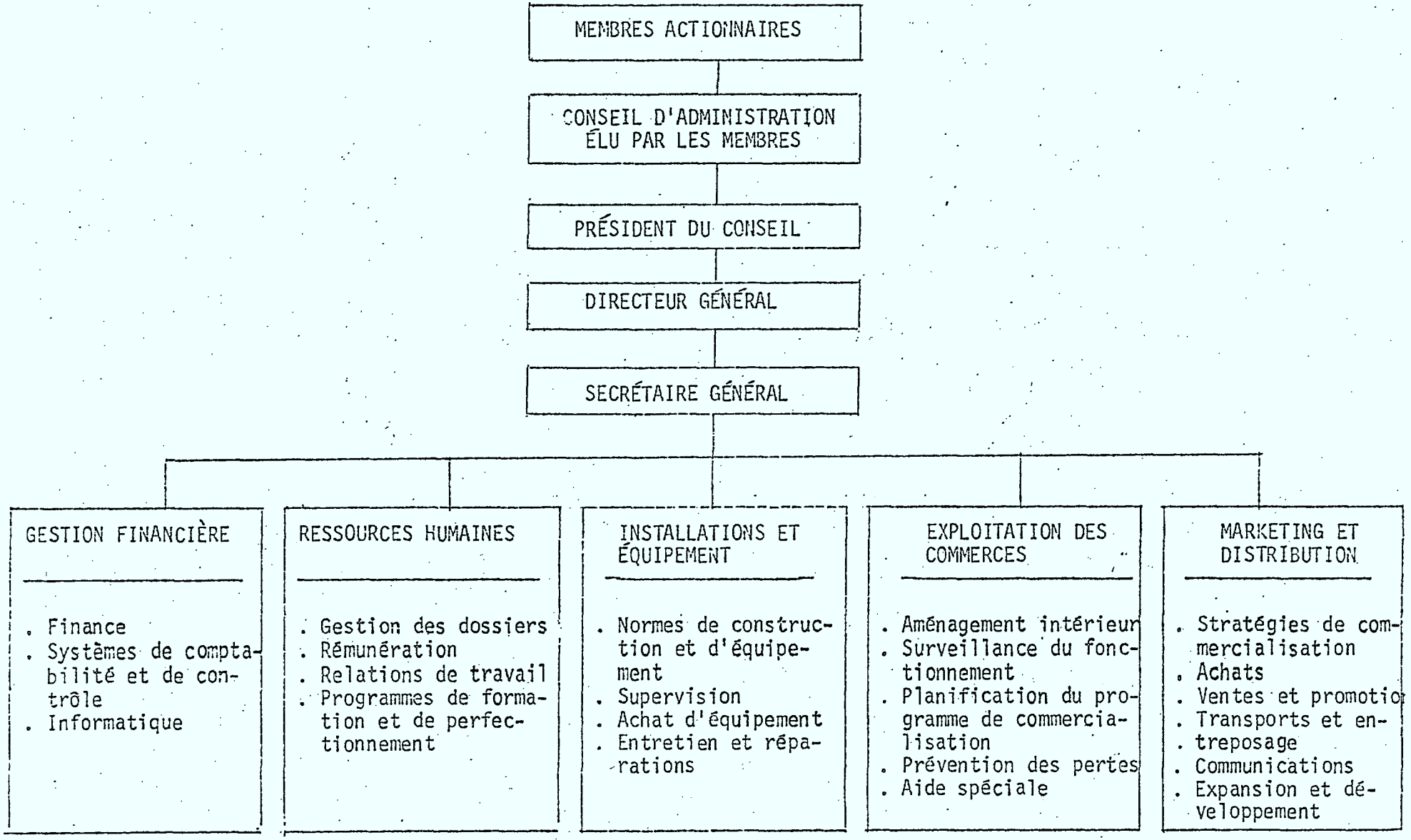
5.1 Le fonctionnement et l'efficacité des structures générales

Un groupe doit évoluer à l'intérieur d'une structure efficace capable d'assurer une saine administration interne. Cette organisation doit être suffisamment efficace pour fournir aux membres un éventail de services selon les objectifs visés et les besoins manifestés.

Cette double préoccupation n'entraîne toutefois pas l'implantation obligatoire de deux équipes distinctes. La plupart des spécialistes assument la responsabilité de leur discipline tant auprès de l'organisation centrale que des membres. Les descriptions de fonctions qui suivent reflètent cette dualité de la responsabilité des directeurs au niveau de la régie interne et à celui des services aux membres.

La structure proposée correspond à celle d'un groupe important qui aurait institué un maximum de services. Selon le nombre de membres, les ressources financières et les besoins, on peut fusionner des postes de direction en regroupant, par exemple, ceux de la finance et du personnel. La structure idéale est celle qui répond aux impératifs de l'efficacité et de la saine gestion des ressources.

5.2 UN PROJET D'ORGANIGRAMME



5.3 Les fonctions

Sous les titres qui suivent, on établit un parallèle entre les activités de régie interne et celles dirigées vers les membres.

5.3.1 La gestion financière

a) La finance

-L'avis de conseillers financiers est indispensable au moment de lancer un groupe d'entreprises commerciales. Grâce aux conseils de ces spécialistes, le groupe aura l'assurance de disposer, à court et à long terme, de fonds suffisants pour atteindre ses objectifs.

-Au moment de l'organisation du financement des membres, les services de conseillers financiers se révèlent souvent un atout précieux. Leur intervention est aussi très utile lorsqu'il s'agit de réaliser des projets d'expansion. Les spécialistes de l'équipe de gestion sont en mesure de répondre à ces besoins.

b) Les systèmes de comptabilité et de contrôle

-Développement des systèmes de comptabilité et planification;

-mise en application et mise à jour des systèmes de compta-

-Adaptation et diffusion de systèmes de comptabilité pour les membres;

-implantation des systèmes de comptabilité;

bilité et d'exploitation du groupe. (Ces dernières peuvent être appliquées selon des méthodes manuelles ou mécanographiques.)

-lorsque le bureau central utilise l'informatique, très souvent divers services comptables sont rendus aux membres:

. la comptabilité générale;

. l'analyse des ventes;

. le service de paye;

. le contrôle des stocks;

. la ventilation des achats;

. etc.

c) L'informatique

-Développement d'une méthode de traitement électronique de l'information.

-Adaptation des procédés mécanographiques aux besoins des membres;

-normalisation des équipements;

-perfectionnement du personnel ou organisation de cours donnés en collaboration avec les fournisseurs.

5.3.2 Les ressources humaines

a) Les dossiers

-Mise à jour des dossiers du personnel de l'équipe de gestion.

-Suggestions de modèles de systèmes de gestion du personnel pour les membres.

b) La rémunération

-Politiques de rémunération des employés du groupe.

-Conseil et assistance aux membres quant à l'élaboration et l'application de leurs politiques.

c) Les relations de travail

-Négociation des contrats de travail pour les employés du groupe;

-règlement des griefs. (Notons que la plupart des entreprises commerciales n'ont pas à traiter de ces questions sur le plan syndical).

-Assistance et conseil d'experts afin de permettre aux membres d'améliorer leurs relations de travail et de les aider à négocier leurs conventions collectives (lorsque nécessaire).

d) Les programmes de perfectionnement

-Préparation et mise à jour des programmes de perfectionnement pour les employés et les cadres de l'équipe de gestion.

-Application des programmes de perfectionnement et tenue de séminaires pour les membres impliqués dans les activités de marketing, de gestion de personnel, de communications, etc.

5.3.3 L'installation et l'équipement

a) Les normes d'architecture, de construction et d'équipement

-Mise à jour des normes d'architecture et de construction de magasins selon un prototype;

-préparation de plans et devis modèles;

-préparation des listes normalisées d'équipement et de leurs critères d'installation;

-mise à jour des normes de supervision pour la construction et l'installation de l'équipement nécessaire à chaque membre du groupe.

-Application des normes aux installations respectives des membres.

b) La supervision au cours de la construction

-Supervision au cours de la construction ou lors des rénovations;

-surveillance lors de la mise en place de l'équipement.

-Assistance aux membres lors de projets d'aménagement, de rénovation ou d'installation d'équipement.

c) L'achat d'équipement

-Centralisation des achats d'équipement pour le groupe. (Rappelons que l'appartenance à un groupe permet d'obtenir des réductions intéressantes sur tous les achats.)

-Réduction du coût des achats individuels effectués par les membres qui réalisent ainsi d'importantes économies.

d) L'entretien et les réparations

-Mise à jour des normes d'entretien et de réparations qu'exigent les propriétés et les équipements appartenant aux membres du groupe.

-Négociation conjointe des contrats d'entretien et de réparations;

-mise sur pied d'une équipe spéciale en mesure de fournir une assistance prompte dans des situations urgentes.

5.3.4 L'exploitation des commerces

a) L'aménagement intérieur

-Préparation de types de plans d'aménagement;

-élaboration de critères d'utilisation de l'espace afin d'obtenir une rentabilité maximum.

-Adaptation des magasins des membres aux types de plans d'aménagement;

-aide à l'application des critères d'aménagement et d'utilisation de l'espace.

b) La surveillance du fonctionnement

-Élaboration de normes de fonctionnement dans les établissements des membres affiliés.

-Surveillance de l'application des normes établies.

c) Les techniques de commercialisation

-Étude systématique de l'évolution du commerce de détail dans le secteur concerné.

-Information et moyens fournis aux membres pour leur permettre d'être à l'avant-garde;

-conseils aux membres sur les divers aspects de gestion, d'exploitation, de mise en marché, etc.

d) La prévention des pertes

-Élaboration de techniques pour prévenir le vol, la fraude et les autres pertes;

-application de ces procédés à l'équipe de gestion.

-Informations transmises aux membres sur les techniques préconisées et formation des membres afin de leur permettre de mettre ces techniques en application;

-assistance et enquête dans les cas de vol et de fraude.

e) L'aide spéciale

-Assistance aux membres dans des des circonstances exceptionnelles: ouverture de magasin, rénovation, incendie, etc.

5.3.5 Le marketing et la distribution

a) Les stratégies de commercialisation

-Études approfondies de la situation du marché;

-définition des objectifs visés;

-élaboration des stratégies destinées à la réalisation des objectifs;

-préparation d'un plan de marketing;

-organisation de réseaux de distribution.

-Application du plan par les membres.

b) Les achats de marchandises

-Sélection des produits et des fournisseurs;

-négociation des prix;

-préparation des programmes de mise en marché;

-planification d'un programme annuel de mise en marché;

-etc.

-Mise en application de systèmes qui permettent aux membres de s'approvisionner facilement:

. cahiers de commandes;

. listes de prix de détail;

. bulletins de promotion;

. étude de rotation des stocks;

. etc.

c) Les ventes et la promotion

-Aide technique conçue pour les membres afin de leur permettre d'augmenter leurs ventes au maximum;

-analyse et recherche sur des cas précis (catégories de produits, secteurs géographiques, segments de population, etc.);

- Mise en application des campagnes de promotion;

-application des techniques de ventes.

-préparation de campagne de promotion.	-cours de techniques de ventes; -aide technique à la promotion accordée aux membres.

d) Le transport et l'entreposage

-Établissement de tarifs avantageux pour le transport des marchandises achetées;	-Information fournie aux membres sur les modalités de transport et d'entreposage;
-implantation de services de transport capables d'assurer aux membres un approvisionnement fiable et rapide;	-aide apportée à la solution de problèmes reliés au transport.
-règlement de toutes questions ayant trait aux réclamations d'assurance sur le transport;	
-administration des activités reliées au transport et à l'entreposage des marchandises pour le groupe.	

e) Les communications

-Définition des objectifs et du public visé en vue de la conception d'une identification visuelle cohérente et personnelle;

-choix et confection des divers éléments utilisés pour transmettre l'image du groupe à sa clientèle;

-élaboration des campagnes publicitaires et choix des moyens de diffusion;

-préparation de contrats collectifs pour la réalisation des différents moyens publicitaires retenus ainsi que pour le placement publicitaire. (Exemples: impression de lettres circulaires et de catalogues, réservation d'espace dans les journaux, réservation de temps d'antenne à la radio et à la télévision, confection d'uniformes, etc.);

-Application des programmes de publicité conçus pour les membres;

-utilisation selon les normes des moyens d'identification visuelle du groupe (papeterie, costumes, véhicules, etc.);

-diffusion des renseignements susceptibles d'être utiles à l'ensemble du groupe.

-conseils fournis aux membres sur les mesures pertinentes à prendre pour retenir l'intérêt de la clientèle et améliorer l'image du groupe.

-définition des critères d'utilisation des éléments d'identification visuelle ou des moyens publicitaires;

-établissement de moyens de liaison avec les membres (bulletins, secrétariat électronique, etc.);

-analyse des retombées des opérations de publicité;

-diffusion d'informations sur l'évolution des marchés reliées aux activités du groupe;

-interprétation des données recueillies.

f) L'expansion et le développement

-Études approfondies effectuées en vue d'ouvrir des débouchés et d'élargir les marchés afin de favoriser l'implantation de nouveaux établissements de vente. (Ces études tiendront compte des politiques d'expansion établies par l'équipe de gestion.)

-Assistance accordée aux membres qui désirent prendre de l'expansion en procédant à des études d'emplacement.

CONCLUSION

Depuis la période d'après-guerre, de toute évidence, la formule "groupement d'entreprises commerciales" a fait ses preuves dans bon nombre de cas. Un rapide coup d'oeil aux enseignes de groupes tels que Métro-Richelieu, Ro-Na, Sports Experts, Uniprix, Provigo et autres suffit pour nous convaincre de l'efficacité d'une action concertée. Bien d'autres exemples de groupes d'entreprises prospères pourraient être cités.

Le succès remporté par tous ces groupes démontre bien que l'effort collectif est une excellente réponse à la concurrence des grandes entreprises dont les structures sont solidement implantées. Tous les marchands qui ont accepté d'unir leurs efforts et de former des groupes reconnaissent que cette décision a été un point marquant dans la prospérité de leurs affaires.

Ce document a présenté une analyse des nombreuses difficultés que les marchands rencontrent. Il propose aux hommes d'affaires d'avant-garde de solutionner leurs problèmes grâce à la formule "groupement d'entreprises commerciales". Certes, les membres d'une organisation de ce genre doivent sacrifier un peu de leur indépendance personnelle. Cependant, leur participation à un tel groupe leur assure de multiples avantages et permet à leurs entreprises d'atteindre leur plein essor.

ANNEXE

LE FINANCEMENT DES GROUPES

Le financement des groupes est difficile à effectuer surtout au moment de l'implantation du groupe.

1. La phase initiale du projet

Les fonds requis à ce stage-ci sont peu considérables. Les quelques centaines de dollars requis sont fournies par les membres fondateurs. L'apport le plus important est le temps consacré à l'organisation. Il est fréquent que chacun prenne une partie des services à sa charge et utilise ses propres ressources de secrétariat, d'imprimerie, de téléphone, etc.

2. La phase de développement préliminaire

Les dépenses de recherches, d'impression, de recrutement, de communications, etc. peuvent être très considérables. La phase précédant l'apport des cotisations des membres peut comporter des dépenses s'élevant de quinze à vingt-cinq mille dollars, selon le nombre des membres à recruter.

Il est important de tenir un état strict de ces dépenses, qui seront par la suite remboursées par le groupe après sa fondation.

Le financement de cette phase peut se faire de diverses façons. Dans tous les cas, ce sont les membres fondateurs qui doivent le garantir grâce aux moyens suivants:

- cotisation proportionnelle entre les membres pour payer les frais de départ. Celle-ci peut s'élever environ à 2 000 $ ou 3 000 $ par membre;

- endossement par les membres d'emprunts bancaires;

- versement au groupe d'un certain pourcentage des escomptes obtenus grâce à la centralisation des achats.

.3 La mise sur pied du groupe et les premières activités

Cette phase entraîne des dépenses élevées: achat d'équipement, embauche de personnel, location d'espace, etc.

Il est souhaitable que ces dépenses soient payées en majeure partie par les cotisations des membres. Celles-ci peuvent s'élever à 1 000 $ et davantage et l'ensemble peut constituer un fonds supérieur à 100 000 $.

Quoi qu'il en soit, il est de toute première importance d'évaluer les frais de mise en place du groupe et les dépenses entraînées par les premières activités (quelques mois). Il faut aussi prévoir un mécanisme de financement de ces activités au moyen du système de perception des cotisations.

4 Le financement des activités courantes

Les activités courantes du groupe sont financées de diverses façons:

a) Le marketing général, les achats et la distribution

Ces dépenses sont financées grâce à un pourcentage prévu à cette fin et calculé sur les achats des membres. Ce pourcentage varie selon la nature des services.

S'il s'agit d'un service complet d'entreposage et de distribution, les frais peuvent s'élever entre 5% et 12%, selon la fréquence de roulement des stocks et le volume des achats.

Lorsqu'il s'agit de membres situés dans un territoire fortement représenté, ces membres peuvent effectuer leur propre transport et prendre livraison des marchandises à l'entrepôt. Les frais alors se situent entre 4% et 6%.

Dans certains cas, l'entrepôt central est exploité selon la méthode "comptant sans livraison". Ainsi, le membre assure lui-même la préparation de l'ensemble de ses commandes et en prend livraison. Les frais peuvent être aussi bas que 2% à 3%.

b) Les programmes de promotion et de publicité

Les dépenses générales annuelles peuvent être réparties entre les membres selon l'importance de la valeur de leurs achats ou du nombre

Ces activités se financent habituellement comme suit:

- cotisation spéciale des membres;
- financement des actifs à long terme;
- endossement collectif des membres;
- périodes moins longues de crédit accordées aux membres;
- frais courants ajoutés à la facturation.

Au fur et à mesure, le fonctionnement est organisé à partir d'un entrepôt loué et l'on procède à la centralisation des achats les plus rentables. Le financement peut également provenir de la création d'un fonds constitué à partir d'un pourcentage calculé sur la valeur des achats.

La formule la plus répandue est celle qui consiste à inclure dans le prix de vente de la marchandise un pourcentage représentant les frais courants d'administration et de marketing. On évite ainsi d'être obligé d'effectuer une retenue spéciale qui peut devenir un rappel constant des frais nécessités par l'administration. On élimine alors bien des critiques.

5 Le financement des programmes d'expansion et de développement du groupe et de ses membres

L'absence de moyens financiers et de soutien aux programmes d'expansion des membres constitue la faiblesse majeure de plusieurs groupes.

Il est possible au groupe de créer une caisse de financement. Le capital de cette caisse peut être constitué de plusieurs façons:

- un pourcentage fixe des achats des membres est versé à cette caisse et constitue une mise de fonds pour laquelle chaque membre reçoit un certificat négociable portant intérêts;

- chaque membre fournit un endossement d'emprunt qui sert à obtenir un emprunt collectif;

- les institutions bancaires spécialisées (caisses de dépôt, etc.) sont sollicitées pour fournir une partie des capitaux, soit par l'achat de certificats ou par le financement direct d'un projet.

La caisse de financement peut procéder à l'étude des projets d'expansion soumis par les membres. Elle peut aussi planifier le financement de ces projets et y participer de différentes façons, soit:

- en prêtant des fonds à un taux privilégié;
- en garantissant les emprunts du membre;
- en effectuant des démarches directes auprès des institutions prêteuses et en négociant les emprunts pour les membres.

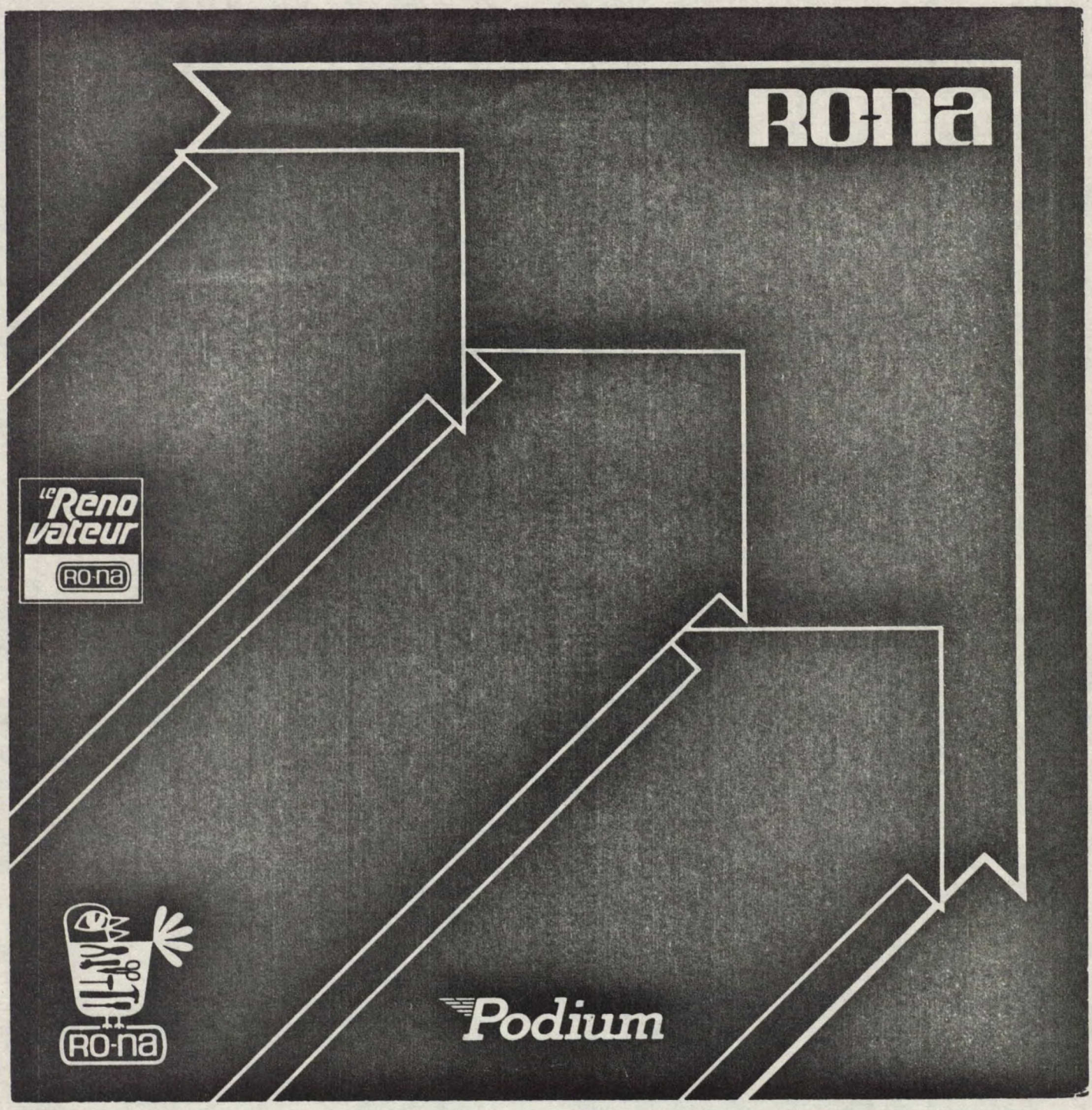
La caisse de financement peut également garantir les baux des membres afin que ceux-ci puissent avoir accès à des locaux pour lesquels on demande aux locataires certaines garanties financières.

Publié par la Direction des communications
du ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme
Copyright © 1980. Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme

Toute reproduction ou utilisation des textes doit faire mention de la source.

Dépôt légal, 4e trimestre 1980
Bibliothèque nationale du Québec

Imprimé au Québec


RONA
Le Rénovateur
RONA
RONA
Podium

E

rona

MARCHANDS RO-NA INC.
1250 NOBEL, BOUCHERVILLE, QUÉBEC J4B 5K1
TÉL.: (514) 655-7610 — TÉLEX: 055-60679

(8-81)

E

C'est quoi ROMA

E

Ro-Na c'est tout ça

Un groupement de plus de 475 quincailleries, centres de rénovation et boutiques de sports, possédé, contrôlé et dirigé par ses membres à 100% et qui opère principalement au Québec.

Chaque membre conserve sa propre autonomie et peut se retirer en tout temps.

Les membres RO-NA réalisent ensemble un chiffre d'affaires au détail de plus de $550 millions annuellement.

Grâce à son association commerciale avec trois autres groupements similaires au Canada, sous le nom de **Les Quincailliers Grossistes Associés Limitée,** RO-NA jouit du pouvoir d'achats de 1800 détaillants.

Son affiliation avec **SAPEC,** organisme formé de groupements de quincailliers européens, confère à RO-NA un caractère international qui place ses membres sur un pied d'égalité avec les multi-nationales.

Un des membres-fondateurs de **AGRODI,** "supergroupe", dont le but est de défendre les intérêts des détaillants indépendants du Québec.

E

L'organigramme

MEMBRES ACTIONNAIRES
qui forment l'assemblée générale

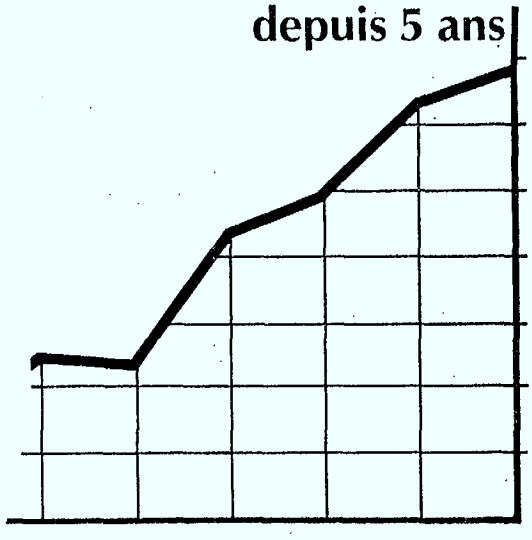
CONSEIL D'ADMINISTRATION
dont les membres, sont élus
par l'assemblée générale

PRÉSIDENT
élu par le conseil d'administration

DIRECTEUR-GÉNÉRAL
VICE-PRÉSIDENTS
DIRECTEURS DE SERVICE

PERSONNEL

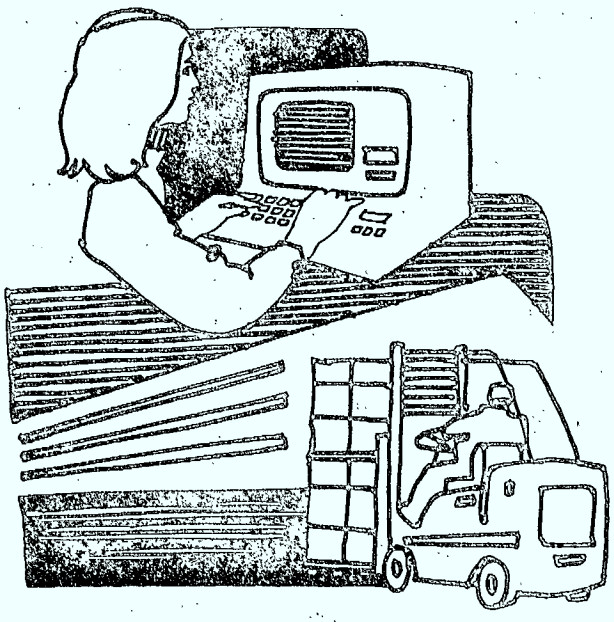
La réalisation depuis 5 ans



* Le chiffre d'affaires est passé de $49 à $230 millions.
* Nombre de membres: 475
* Nombre d'employés: 436
* Équité et dépôt des membres de $5,4 à $14,3 millions.
* Stock moyen, de $4,6 millions à $20,3 millions.
* Actif total de $10,7 à $42,3 millions.

E

L'approvisionnement



RO-NA c'est d'abord un centre de distribution d'une superficie d'entreposage de plus de 450,000 pieds carrés, doté d'une cour extérieure de 1,800,000 pieds carrés où l'on retrouve en permanence près de 27,000 produits différents.

Plus de 1,200 fabricants logent donc sous un même toit, garantissant un échantillonnage complet pour les détaillants les plus difficiles.

Tous ces produits et leurs caractéristiques se retrouvent sur 12 microfiches de 4" x 5", ce qui élimine les catalogues coûteux. Le lecteur de fiches place chaque membre RO-NA à la pointe de l'évolution dans son domaine.

Le service additionnel d'approvisionnement de produits à caractère industriel, architectural, spécialisé ou professionnel sur demande spéciale, fait partie intégrante de nos fonctions.

Annuellement, 3 expositions sont présentées, où les manufacturiers viennent offrir les nouveautés de leur répertoire et des escomptes promotionnels.

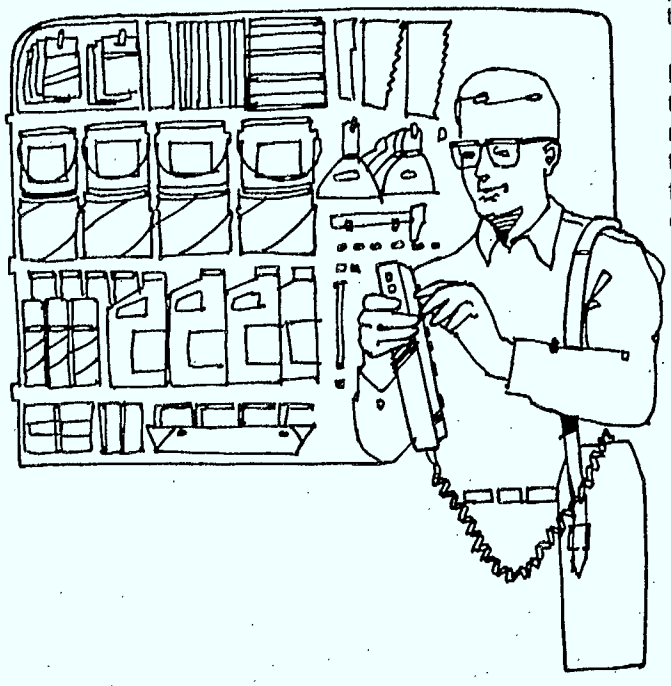
Deux séries de catalogues de placement permettent au détaillant de stocker en période tranquille et d'obtenir ainsi des escomptes de pré-saison, des délais de paiement et surtout de se procurer à temps et en quantité suffisante les produits nécessaires pour faire face à la ruée du printemps ou de l'automne.

De plus, des centaines de circulaires sont émises annuellement offrant ainsi aux membres l'opportunité de vérifier le marché des nouveaux produits.

E

La télé-commande

Grâce à l'enregistreuse à cassette Telxon pouvant transmettre par téléphone en quelques secondes une commande de plusieurs centaines de produits différents, les délais de 2, 3 ou 4 jours sont maintenant éliminés. Ainsi le membre peut commander immédiatement ce qu'il vient de vendre. Selon des témoignages vérifiés, un quincaillier économiserait 20 heures/homme par semaine. Ceci représente 1000 heures ou $6,000 par année alors que le loyer annuel de l'appareil est inférieur à $1,000. Dans le cas d'une petite entreprise, ce système permet au propriétaire de vaquer à des fonctions plus importantes telles que le service à la clientèle, les promotions, la publicité et la gestion générale. Dans le cas de l'entreprise moyenne, il fournit un contrôle plus précis sur l'efficacité des acheteurs et des étalagistes.



Bien que l'utilisation actuelle de l'appareil soit restreinte aux commandes régulières, spéciales et promotionnelles, il n'en demeure pas moins que d'autres fonctions y seront rattachées: telles que d'autres formes de commandes, la prise et la valorisation des inventaires des détaillants ainsi qu'une partie de leurs travaux comptables.

E

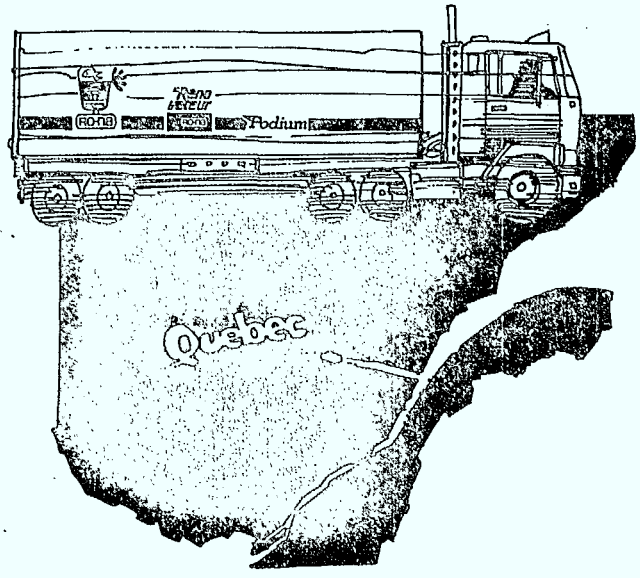
La livraison

66 camions et remorques qui, annuellement parcourent près de deux millions de kilomètres transportant plus de 40,000 tonnes de marchandises dans tous les coins du Québec.

Nous avons réussi à réduire, grâce à notre nouveau système de télé-commandes le délai entre le moment où le membre effectue sa commande et le moment où il la reçoit. Nos propres moyens de transport et notre système d'entreposage hautement mécanisé nous permettent d'expédier le lendemain cette commande reçue la veille.

L'imposante flotte de camions-remorques aux couleurs de la maison avec le sigle RO-NA est une source de publicité inestimable pour nos sociétaires.

Nos récipients spéciaux d'expédition de marchandises permettent à ces derniers une manutention plus rapide, plus propre et plus rationnelle de leur stock et de ce fait de réaliser une sérieuse économie de temps.



E

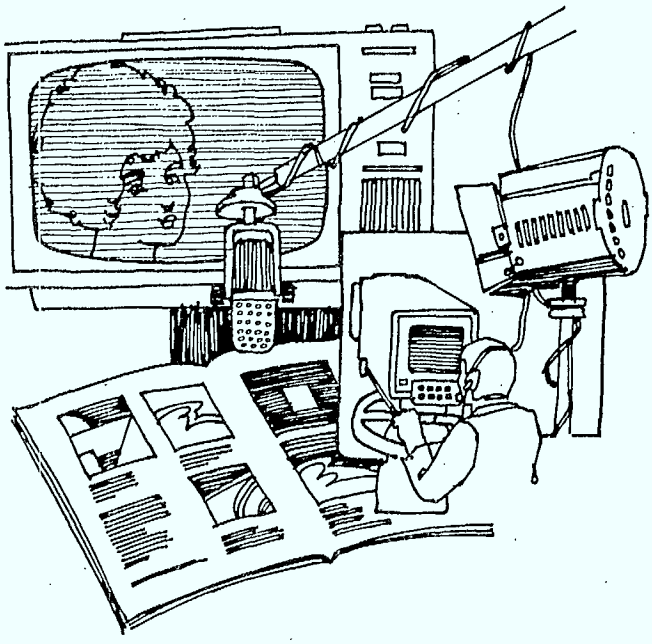
La publicité

Chaque membre RO-NA a la possibilité de s'identifier au groupe et à ses succès de plusieurs façons.

Continuellement, RO-NA élabore des campagnes publicitaires à grand rayonnement par le truchement de la télévision et des journaux. Ces campagnes publicitaires profitent à tous les sociétaires.

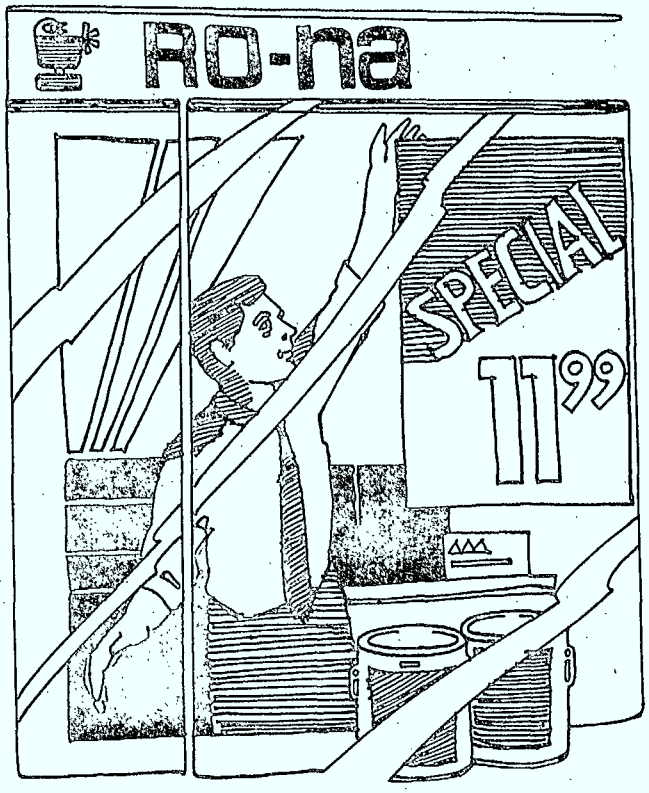
Quatorze fois l'an, un catalogue à fort tirage est offert aux membres, en plus de circulaires périodiques, qui leur permettent de faire une campagne de publicité directe à grand rendement pour un coût modique qu'il serait impossible de réaliser seul...

Chaque adhérent reçoit aussi des jeux de bannières, étendards, cartes de prix et points-de-vente afin de créer un intérêt additionnel au commerce et générer de nouvelles ventes. De nombreuses aides publicitaires sont aussi régulièrement expédiées à tous les membres qui peuvent s'en servir pour réaliser leur propre publicité.



E

La promotion



Ce service de promotion appuyé du service de publicité précité est continuellement à la recherche de nouveaux produits, de nouveaux trucs et procédés pour mousser la vente.

Chaque mois, RO-NA offre au public par le truchement de ses membres des produits spéciaux à prix de promotion. Ces produits, spécialement sélectionnés pour leur attrait, sont achetés en quantité monstre pour les offrir à des prix imbattables.

De plus nous édifions des stratégies de vente qui guident les acheteurs de la maison dans leurs sélections. C'est ainsi que le choix des produits offerts dans les circulaires et les catalogues s'effectue.

Les ouvertures et célébrations

Récemment nous mettions en oeuvre un service spécial de promotion d'ouvertures de magasins dont la fonction est de tailler à la mesure de chaque occasion une promotion complète qui ne laisse rien au hasard lors de l'ouverture d'un nouveau magasin ou de la célébration commerciale d'un événement spécial chez un membre.

E

Publicité coopérative

Nous avons constitué un fonds communautaire de publicité provenant d'une cotisation des membres, proportionnelle à leur chiffre d'achats avec RO-NA. Complètement distinct du budget de publicité nationale, ce fonds a pour objectif de stimuler la publicité coopérative de nos membres.

Ainsi, pour chaque $2.00 dépensé par un membre en publicité où l'emblème et le nom de RO-NA sont associés, le marchand pourra récupérer $1.00 de ce fonds.

Les montants de ce fonds étant dépensés principalement dans les imprimés et le budget de publicité nationale étant surtout orienté vers la télévision et la radio, nous pouvons affirmer que la publicité de RO-NA touche la population à l'échelle du Québec.

L'identité dans la communauté

L'image de force et de confiance que vous devez projeter à vos clients présents et futurs ne peut être limitée par des frontières municipales ou régionales.

Votre nom ou votre raison sociale, aussi connus soient-ils, ont tout intérêt à s'associer à un groupement puissant pour créer ce climat de confiance auprès du consommateur qui sera doublement assuré d'obtenir satisfaction de son détaillant et, en ultime recours, du groupement. Ce qui, pour lui, est très important d'autant plus que le groupe RO-NA est formé de gens de chez-lui qui savent le comprendre.

Ce service soutenu par un programme imposant de publicité offre aux membres une gamme complète d'enseignes sobres et de bon aloi qui rencontrent les exigences locales.

Ces enseignes qui peuvent être achetées ou louées avec ou sans service d'entretien sont savamment conçues par une des plus grandes firmes canadiennes pour capter l'attention des passants et enjoliver les abords du commerce.

Dans l'intérêt de tous, la dimension et l'aspect du commerce détermineront la dimension et la forme de l'enseigne selon des critères d'admissibilité bien spécifiques.

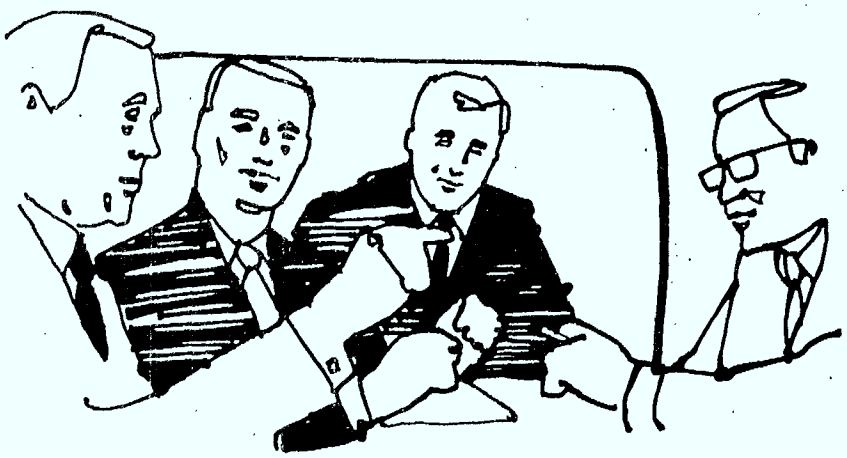
E

Prix de détail

Dans le but d'accroître constamment notre position sur le marché et d'améliorer notre image face aux consommateurs, nous avons instauré une politique de prix de détail.

Confiée à un comité de membres et d'experts, cette politique est basée essentiellement sur la surveillance constante des prix suggérés par la concurrence et sur la maximisation de la marge brute sur le plus grand nombre de produits possible. Celle-ci se divise en deux parties: un bloc de produits dont tous nos membres sont obligés de suivre le prix de détail; et la création de zones de prix régionales qui permettent une homogénéité dans les prix suggérés par nos membres dans un secteur.

Cette politique jointe à la stratégie employée lors des différentes promotions, nous permettent de concurrencer vigoureusement les grandes chaînes et d'assurer aux membres RO-NA une fonction de "leader" dans les marchés de la quincaillerie, des matériaux et du sport.



E

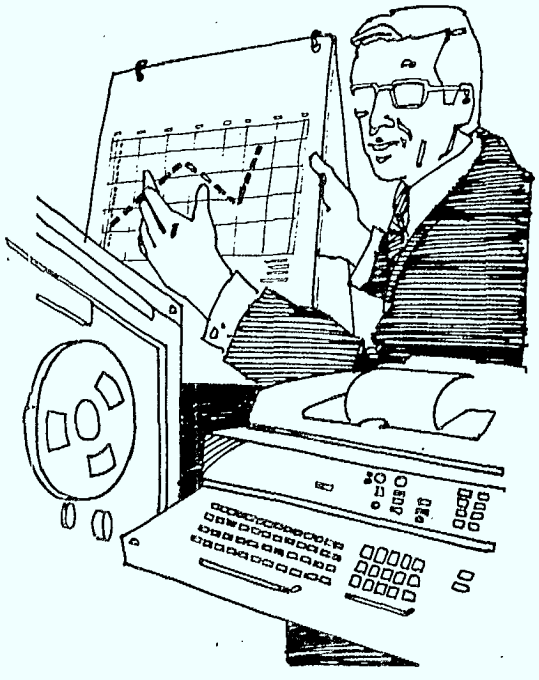
Les rencontres

Régulièrement les membres RO-NA sont conviés à des:

- ☐ Réunions locales
- ☐ Réunions régionales
- ☐ Rencontres tant entre le groupe et ses membres qu'entre les membres eux-mêmes
- ☐ Congrès
- ☐ Assemblées annuelles
- ☐ Expositions

Toutes ces rencontres ainsi que les nombreuses activités sociales auxquelles sont invités à se joindre tous les membres de notre grande famille ont pour but principal d'apprendre à nous mieux connaître pour mieux nous entraider.

Les renseignements administratifs



- ☐ Votre entreprise est-elle exploitée à son optimum?
- ☐ Quelles devraient être vos ventes au pied carré?
- ☐ Les salaires payés sont-ils dans la moyenne des autres détaillants?
- ☐ La rotation idéale des stocks dans votre cas, c'est quoi?
- ☐ Votre revenu net est-il suffisant?
- ☐ Vendez-vous trop cher ou pas assez?
- ☐ Payez-vous trop d'impôts inutilement?
- ☐ Vos ventes à crédit ont-elles atteint un point de saturation?
- ☐ Avez-vous des capacités financières pour agrandir votre commerce?
- ☐ Exploitez-vous suffisamment le financement extérieur mis à votre disposition?
- ☐ Et votre fonds de roulement?
- ☐ Devriez-vous fermer boutique et investir ailleurs?
- ☐ Combien ça vaut, votre affaire?

Nous ne nous contentons pas seulement de vous aider à trouver la réponse à ces questions, bien plus, **nous vous aidons à trouver des solutions!**

L'étude de votre marché et de l'image de votre commerce

Certains marchands réussissent sans savoir exactement pourquoi. Tant mieux pour eux si le vent est favorable. Nous sommes certains pourtant qu'ils réussiraient mieux s'ils le savaient.

SAVEZ-VOUS

- ☐ L'âge et le revenu moyens des consommateurs qui vous entourent?
- ☐ Ses habitudes et ses goûts?
- ☐ Pourquoi viennent-ils chez vous?
- ☐ Pourquoi ne viennent-ils pas?
- ☐ Quoi faire pour les attirer?
- ☐ Quelles sont les faiblesses de vos compétiteurs?
- ☐ Quels sont les produits que vous devriez promouvoir ou ajouter à vos lignes?
- ☐ Quels produits devriez-vous éliminer?
- ☐ Avez-vous le bon "spot"? etc... etc...

Vous vous devez de le savoir!
Parce que nous avons crée une série d'analyses et de questionnaires qui peuvent être ajustés aux mesures de chaque entreprise.

Parce que nous avons développé un programme de recherches auprès des consommateurs.

Parce que nous entraînons continuellement du personnel à cet effet.

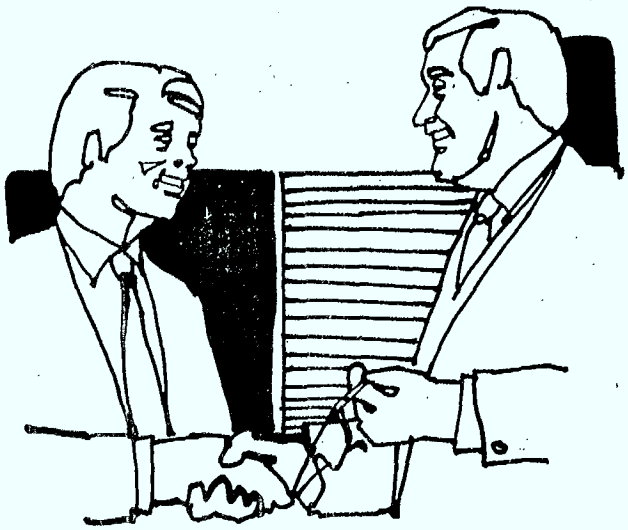
Nous pouvons vous le faire savoir par le biais des consommateurs qui vous entourent.

E

Administrateurs délégués

Nous avons à notre service des experts en gestion de commerce de détail qui peuvent immédiatement aller prendre charge de vos intérêts. Aussi, ceux-ci pourront à votre demande, vous aider dans l'analyse de vos méthodes opérationnelles, vos procédures de fonctionnement, la qualité de votre contrôle d'inventaire et de personnel, forts de l'expérience de ce qui se passe ailleurs pour améliorer la rentabilité de votre entreprise.

Comme RO-NA se porte garant de l'efficacité et de l'honnêteté de ces administrateurs, vous pouvez leur accorder sans crainte votre confiance.



E

La planification de magasin

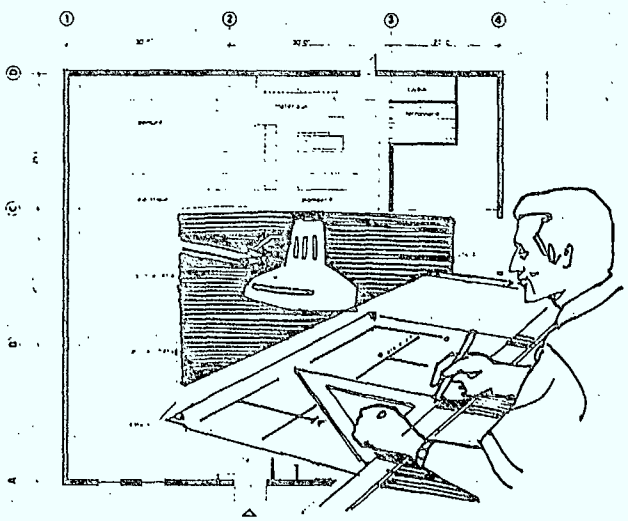
Petit questionnaire à faire remplir par votre clientèle:

	BON	MAUVAIS
Accès au magasin	☐	☐
Ambiance	☐	☐
Propreté	☐	☐
Agencement	☐	☐
Circulation	☐	☐
Stationnement	☐	☐
Courtoisie du personnel	☐	☐
Compétence du personnel	☐	☐
Nombre d'employés	☐	☐
Variété de produits	☐	☐
Présentation des produits	☐	☐
Prix	☐	☐

Le nombre de "MAUVAIS" indique l'urgence de recourir à notre équipe.

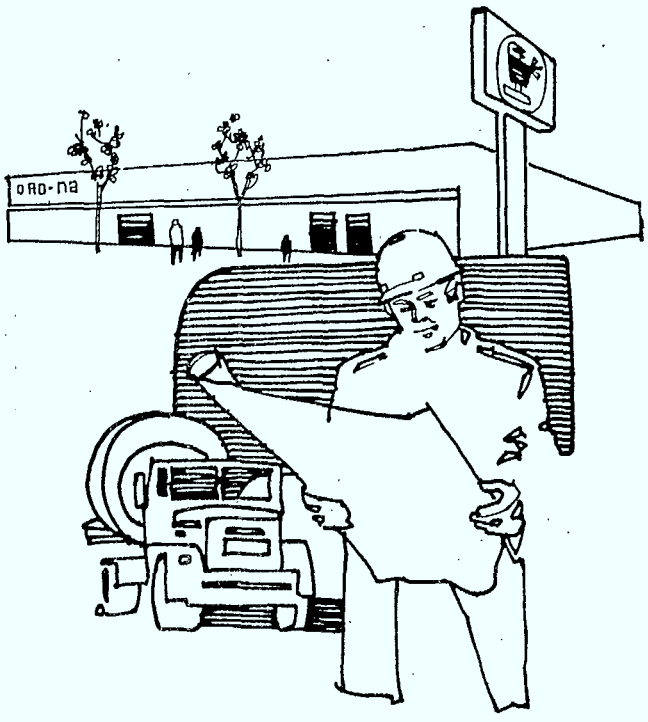
Soyez honnête avec vous-même, c'est la première étape à franchir, la deuxième c'est nous!

Nous n'avons pas hésité à nous assurer les services d'un analyste, d'un architecte, d'un décorateur et de plusieurs dessinateurs expérimentés dans le seul but de venir en aide aux détaillants soucieux de progresser. Pourquoi pas vous?



Les nouveaux magasins Ro-Na

Le nouveau magasin RO-NA est la somme de milliers d'heures de recherches par des experts en mise en marché, en architecture, en trafic commercial et en décoration. Le "design-concept" modulaire se prête à toutes les variations qu'imposent les besoins différents de chacun et son coût incroyablement minime le met à la portée de tous. Plusieurs magasins RO-NA ont déjà été érigés et d'autres prennent forme à toutes les semaines au grand bonheur de leurs propriétaires.



L'étalage

L'achat motivé par un besoin peut s'accompagner d'un effort du client, mais jamais l'achat motivé par l'impulsion du moment.

À priori, les produits à forte rotation qui généralement représentent davantage un besoin, sont par leur nature des attraits commerciaux et ils doivent être utilisés dans ce sens. Autrement les produits à faible rotation risquent de s'empoussiérer sur les tablettes.

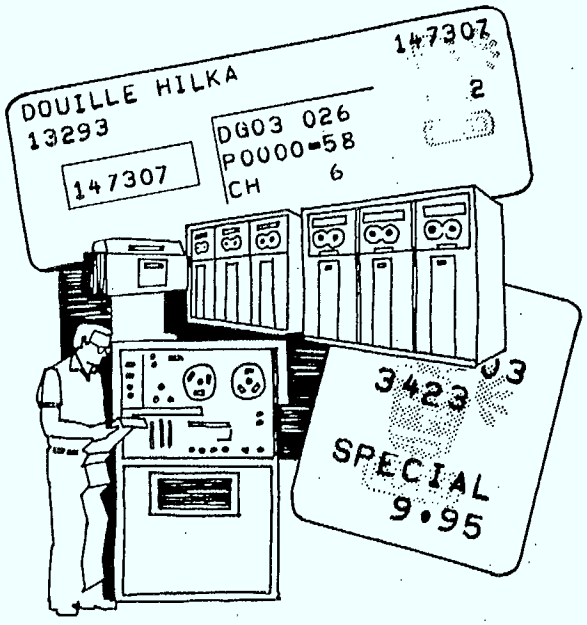
Être au courant de ce principe fondamental c'est bien, mais l'appliquer c'est mieux.

Déterminer la quantité, l'espace et la location à accorder aux différents produits pour vous assurer un débit maximum avec le minimum de personnel est une tâche trop ardue pour que vous puissiez la faire sans nous.

Les ressources humaines

Qu'il s'agisse de l'installation physique de votre mobilier, de la disposition de vos produits en tablettes à la suite d'un plan d'aménagement effectué par nous; qu'il s'agisse d'un coup de mains lors d'un déménagement; qu'il s'agisse d'une aide technique lors d'une promotion spéciale ou d'une vente d'ouverture; qu'il s'agisse de conseils lors d'une réunion de votre personnel, nous avons les spécialistes qu'il vous faut et au moment où il vous les faut.

Les étiquettes automatiques



Partant d'une imposante banque d'informations, notre ordinateur et ses machines auxiliaires spécialement programmés peuvent effectuer des opérations et rendre des services tels qu'on ne pouvait même imaginer il y a seulement 10 ans.

Nous fournissons maintenant à chacune des commandes de nos adhérents des étiquettes qui renferment des informations indispensables à la bonne rotation de leur stock et au bon fonctionnement de leur entreprise.

Cours pour le personnel

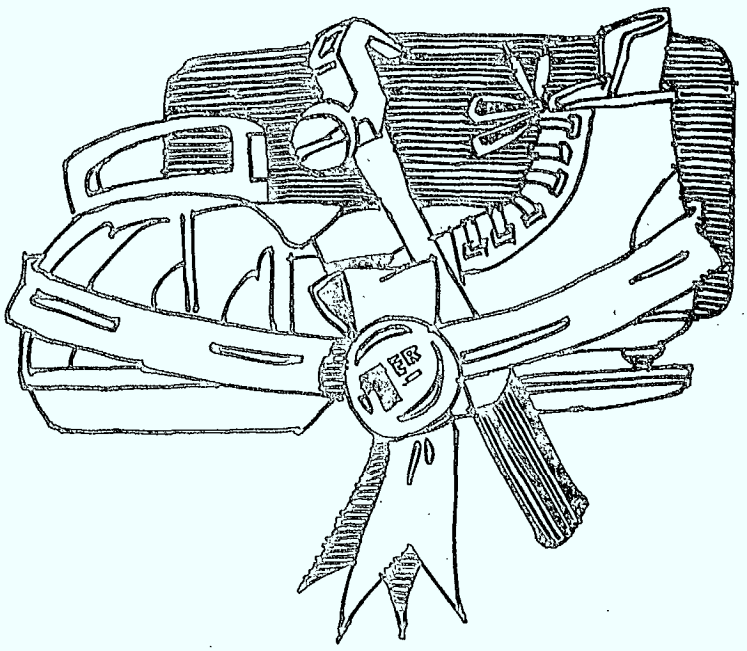
Une série de cours pour les employés des membres est disponible. Adaptés aux besoins de chaque type de commerce, ces cours sont donnés par des professeurs qualifiés et qui utilisent les plus récentes méthodes pédagogiques. Approuvés par le Ministère de l'Éducation du Québec, ces cours permettent aux participants de se mériter des crédits valables pour l'obtention d'un diplôme d'études collégiales.

Club des meilleurs vendeurs

Saviez-vous que moins de ⅓ des produits en stock génère près de 60% de votre chiffre d'affaires?

Le membre RO-NA qui adhère au Club des produits Meilleurs Vendeurs, reçoit une liste détaillée de ces articles. L'achat de ces produits lui permettra de maximiser ses ventes au pied carré et par conséquent d'accroître la rotation de son stock.

Cet outil pourtant simple, contribue à ce que le membre réponde toujours efficacement aux demandes des consommateurs.

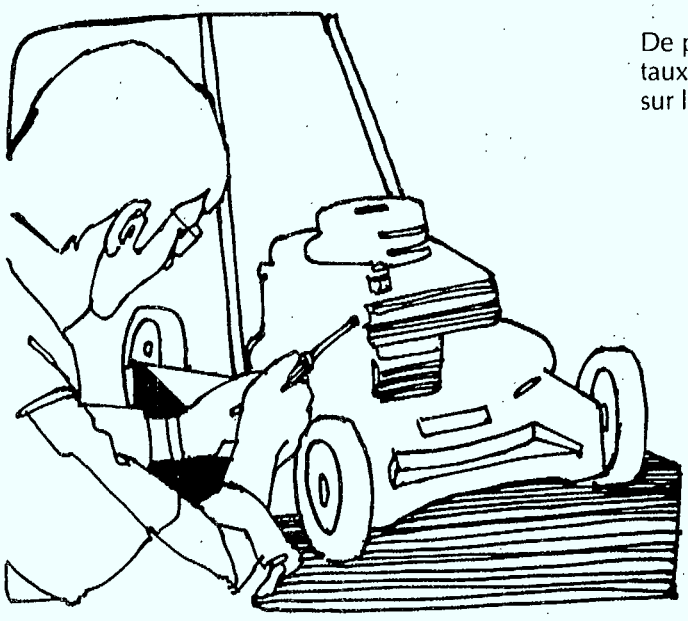


Service de réparations

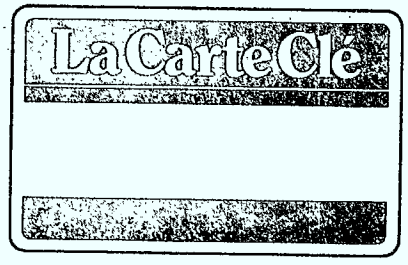
Grâce à des ententes avec les principaux manufacturiers et à l'emploi de techniciens qualifiés, nous offrons un service de réparations couvrant 90% des articles que nous vendons.

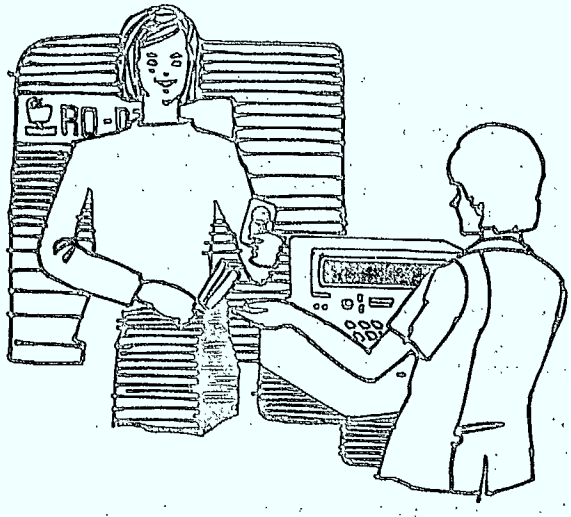
Un tel service permet d'éliminer les délais puisque normalement à l'intérieur d'une semaine, l'article défectueux sera réparé et retourné au marchand par notre service de livraison.

De plus, le service hors-garantie est effectué à des taux nettement inférieurs à ceux que l'on retrouve sur le marché.



Le crédit au consommateur





Les cartes de crédit "Visa" ou "Master Charge" que des milliers de québécois utilisent actuellement sur le marché deviennent de plus en plus des moyens de véhiculer de l'argent comptant. Le détaillant qui refuse de reconnaître cet état de chose ou feint de l'ignorer dirige ses clients chez le compétiteur.

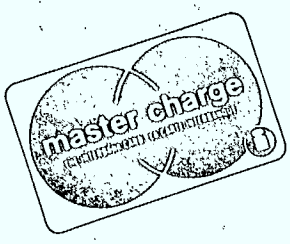
Parce que RO-NA administre elle-même une bonne partie des transactions par cartes de crédit bancaires entre ses membres et leurs clients, le détaillant RO-NA bénéficie du taux privilégié d'escompte sur vente.

De plus, La Carte Clé apporte aux marchands-membres un double avantage:

1. **Augmentation du chiffre d'affaires:**
   La Carte Clé vous permettra de maintenir et même d'augmenter la fidélité de votre clientèle envers votre commerce. Un client muni d'une Carte Clé achètera plus chez vous.

2. **Élimination des comptes à recevoir:**
   La Carte Clé permet de réduire à zéro les comptes à recevoir des clients consommateurs. Vos comptes à recevoir existants peuvent être transférés sur la Carte Clé.

Carte Clé prend en charge les vérifications de crédit, l'émission des cartes, la facturation aux clients et la perception des comptes et ce, sans aucun recours envers le marchand-membre.

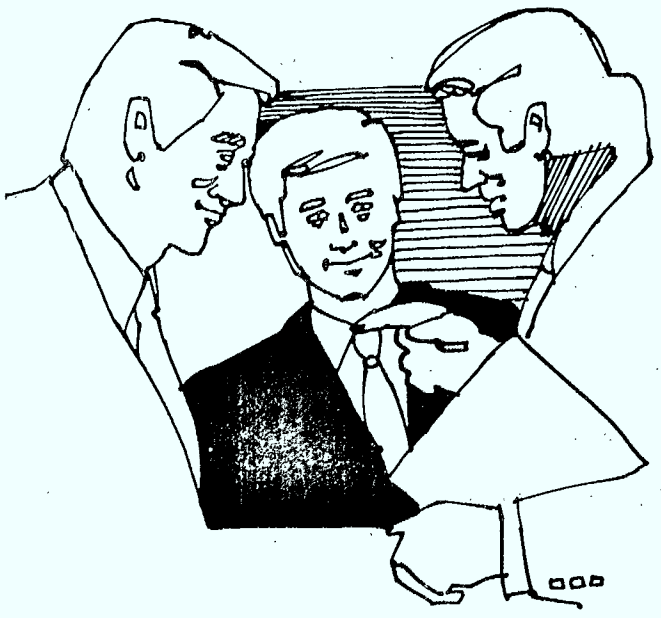


E

Carte-clé

Une carte d'achat, propriété exclusive des marchands membres permet de rejoindre une plus grande clientèle. Cette carte qui est au stade de l'implantation sera disponible à travers tout le Québec au cours de 1982.

La collaboration financière

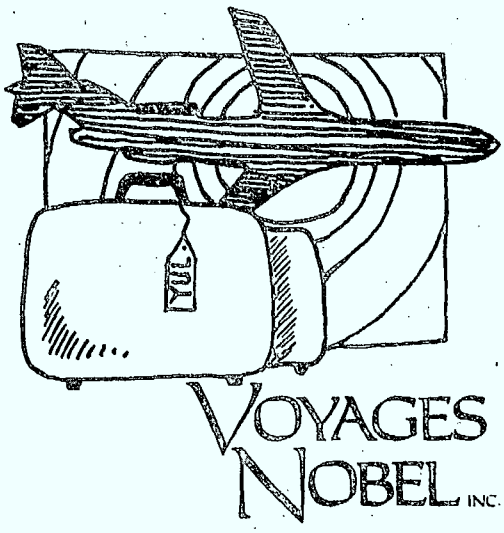


Par ses ententes avec la Banque Nationale du Canada, la Banque Royale du Canada et la collaboration de la Caisse de Dépôt et de Placement du Québec, le groupe RO-NA offre à ses sociétaires une aide financière pour couvrir tous leurs besoins, et ce, à des taux privilégiés.

1. Marge de crédit opérationnelle établie à 15% du chiffre d'affaires ou plus.
2. Crédit spécial sur inventaire saisonnier.
3. Crédit spécial sur inventaire additionnel à la suite d'un agrandissement.
4. Acquisition de mobilier, équipement et rénovations extérieures (possibilité d'un prêt aux petites entreprises).
5. Hypothèque sur construction nouvelle.

E

Voyages Nobel



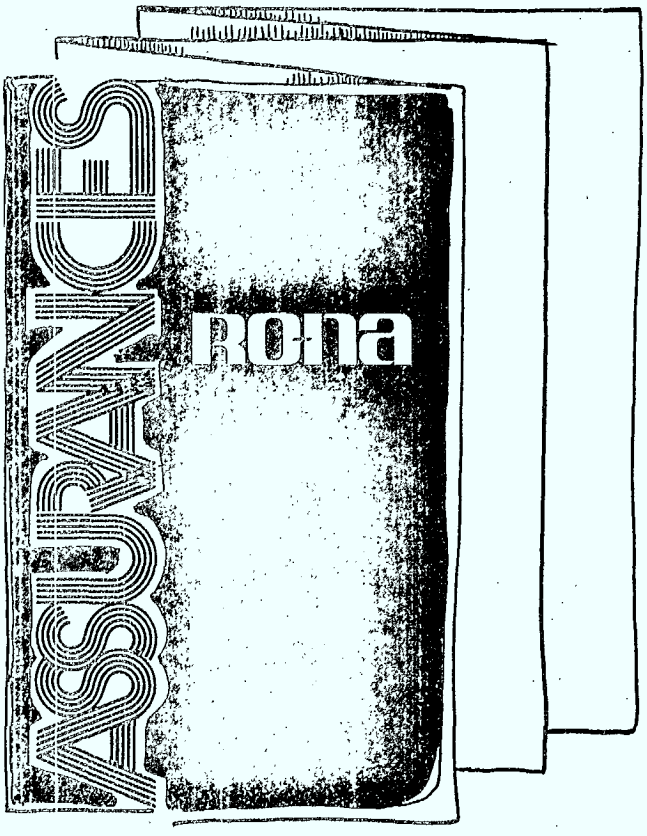
C'est l'agence de voyages propriété des marchands-membres.

Le but premier de l'agence est de permettre aux membres Podium d'offrir à leur clientèle des voyages à caractère sportif ainsi que des renseignements sur les meilleurs endroits à fréquenter pour le perfectionnement et la pratique de leurs sports préférés.

Manufer

Société de fabrication et d'emballage de produits de ferronnerie, elle représente la plus récente diversification des opérations de RO-NA.

Service d'assurances générales

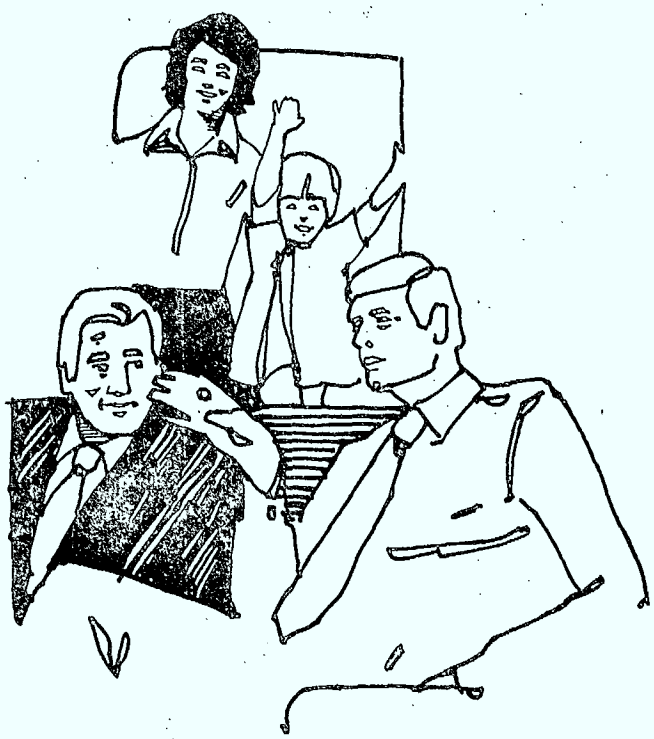


Conjointement avec les autres groupes canadiens, nous pouvons offrir aux membres un programme d'assurances générales.

La couverture "Tous Risques Umbrella" garantit que le membre ne subira pas de perte. Non seulement ce programme ferme-t-il la porte aux couvertures inadéquates, mais il est aussi étendu pour inclure d'autres couvertures comme cambriolage, vol, écroulement de bâtisse, enseignes et vitres, comptes recevables, responsabilités.

Les membres adhérant à ce programme, ont pu constater une baisse substantielle des primes payées annuellement pour une couverture identique et parfois supérieure à ce qu'ils avaient antérieurement.

L'orientation et la planification successorale



Bien des commerces indépendants opèrent encore de façon artisanale dans l'ignorance des moyens mis à leur disposition qui leur permettraient d'accumuler des biens et des valeurs sans embâcle leur assurant leur retraite et la continuité de leur entreprise.

Nous sommes bien intéressés à voir progresser le détaillant RO-NA et la preuve est dans les moyens que nous avons pris pour mettre à leur disposition tous les services énumérés dans cette brochure.

Il est contre l'intérêt de tous qu'une entreprise florissante passe à des mains étrangères ou disparaisse à la mort du propriétaire.

Savoir comment ça va, c'est important. Savoir où l'on va, c'est essentiel.

Un petit conseil de RO-NA ça ne coûte pas cher!

Qu'il s'agisse:
d'un problème d'impôt
d'un problème de testament
d'un problème d'associé
d'un problème d'incorporation
d'un problème d'assurances
d'un problème de poursuite judiciaire
d'un problème de gérance
d'un problème de contrat de vente
d'un problème d'argent
d'un problème d'héritage
d'un problème éventuel... **Parlez-nous en!**

Ro-Na
ça coûte quoi?

Les cotisations fixes et variables:

1. Participation au capital lors de l'adhésion. Ce montant varie selon la valeur aux livres des actions.

2. Cotisation fixe annuelle.

3. Cotisation variable sur le prix du fournisseur/fabricant pour toute livraison directe à votre magasin. Cette cotisation est plafonnée.

4. Cotisation variable sur le prix du fournisseur/fabricant pour tout approvisionnement de nos entrepôts.

5. Le coût des services additionnels est, soit absorbé par le membre utilisateur, soit par le groupement, soit partagé ou subventionné.

Les escomptes ou ristournes

Dans un premier cas, lorsqu'ils sont substantiels, ils sont remis directement aux membres participants aux achats du fournisseur ristournant. La redistribution peut se faire sous forme de réduction du prix à la facturation par un escompte additionnel ou par un retour aux membres sous forme de crédit ou de chèque. Ce taux de retour est habituellement proportionnel au degré de participation du membre selon une échelle croissante.

Dans un second cas, ils sont versés au compte de revenu du groupement servant ainsi à combler l'écart entre ses frais d'opération et la cotisation de ses membres.

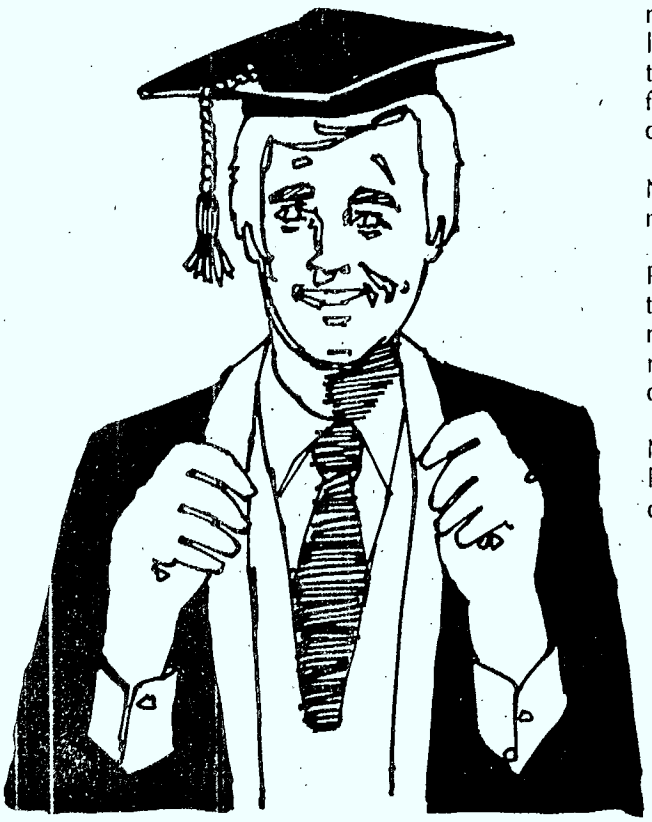
Termes de paiement

Les factures sont groupées sur un état de compte bimensuel et deviennent payables sur réception de cet état de compte. Cependant nous donnons au membre le privilège de proroger son paiement si nous recevons un privilège équivalent du fabricant/fournisseur.

Participation financière

La source normale d'une entreprise à but lucratif, qui assure le financement de son progrès, est son profit annuel. La notion du profit chez RO-NA existe au niveau de ses membres seulement. Il doit donc faire appel à ces derniers pour assurer le financement de son expansion par un plan de dépôt en vertu duquel le sociétaire prête à son groupement un montant annuel représentant 2% de ses achats pour une période de 5 ans. Ce montant n'excède toutefois pas $15,000.00 par année.

Ro-Na: un groupement déspécialisé



Du marchand général qu'il était au début de la colonie, et que l'on retrouve encore aujourd'hui dans certaines régions du Québec, c'est par la spécialisation que le quincaillier est né et c'est aussi par la spécialisation qu'il peut mourir.

D'une part nous n'avons pas voulu attendre que nos marchands deviennent des spécialistes en visserie pour arrêter l'hémorragie des produits; d'autre part, nous n'avons pas voulu attendre de voir encore plusieurs de nos membres joindre d'autres groupements spécialisés dans d'autres secteurs connexes à la quincaillerie ou d'assister passivement à la création d'autres groupements spécialisés ayant pour effet de réduire le taux de fidélité de nos membres quand ce n'est pas d'en perdre l'adhésion totale.

Non seulement, nous n'avons pas voulu attendre, nous avons voulu reprendre le temps perdu!

Pour ne pas créer d'ambiguïté chez le consommateur et éviter tout conflit entre les adhérents eux-mêmes, nous avons dû formuler des affiches différentes définissant clairement le caractère particulier de l'entreprise.

Notre grande famille RO-NA regroupe maintenant les RO-NA Sports et les Rénovateurs RO-NA en plus des quincailleries RO-NA.

Avons-nous le choix?

Dans la plupart des pays civilisés, le secteur commercial vulgairement appelé tertiaire fait l'objet de restrictions très sévères de la part des autorités gouvernementales afin de protéger les intérêts du consommateur contre le contrôle des puissances étrangères dans ce secteur.

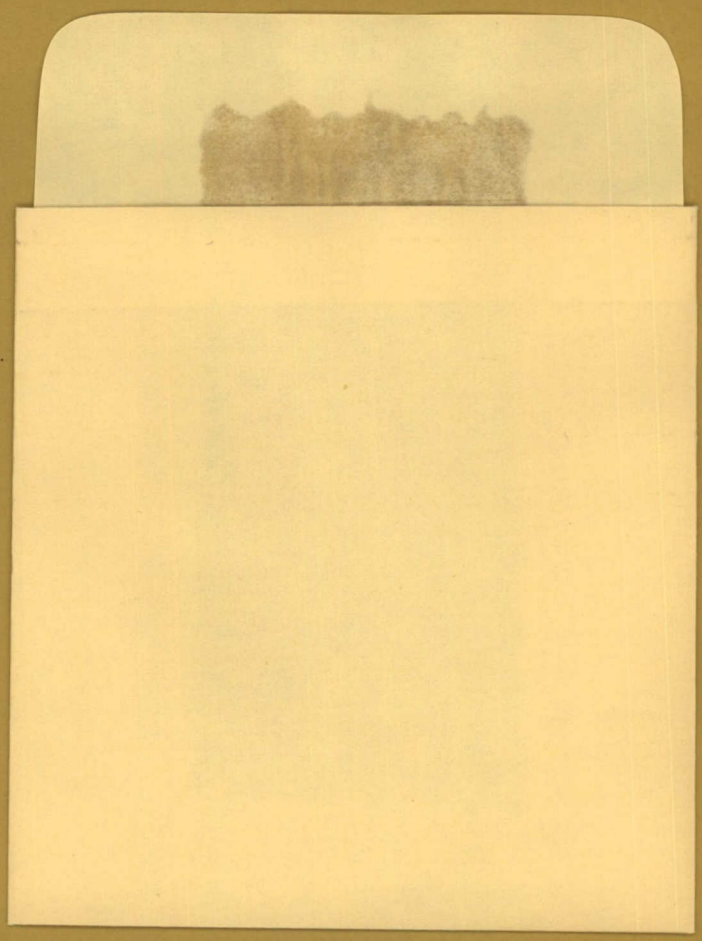
C'est au niveau de la distribution au détail que se prennent les décisions finales. Or si les décisions proviennent d'ailleurs elles subiront l'influence de leur milieu et risqueront fortement d'aller à l'encontre de l'intérêt du consommateur local qui pourrait devenir très rapidement un chômeur local.

Au Québec, personne ne semble comprendre cela, du moins pas encore.

Quand les chaînes multinationales auront pris le contrôle de la distribution, elles se seront du même coup assuré le contrôle des autres secteurs de notre économie. Le manufacturier local tout comme le détaillant local commenceront le compte à rebours.

La santé de votre entreprise vous a peut-être permis de marcher seul, mais pour combien de temps encore? **N'attendez pas d'être malade pour vous joindre à nous...** Ce sont des gars en santé dont on a besoin!

Notes



INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA
52082