

IND-8120 – Commercialisation de nouveaux produits et services

Séance 9 - ventes indirectes (réseaux, partenariats, alliances) – un entrepreneur et son parcours Philippe Leroux

Automne 2025

jeudi 30 octobre 2025

L'entrepreneuriat technologique et l'innovation

LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE

POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL



VOTRE CHARGÉ DE COURS :CHRISTIAN WOPPERER

ENTREPRENEUR EN SÉRIE, VP AU CEIM (CENTRE D'ENTREPRISE ET D'INNOVATION DE MONTRÉAL)

	COORDONNÉES :	
Local	L-2712	
Courriel	christian.wopperer@polymtl.ca	
Disponibilité	sur rendez-vous	

Formateur et coach en entrepreneuriat depuis 2004
Professeur à l'École d'entrepreneurship de Beauce depuis sa création

Profil entrepreneurial : participation à + de 400 entreprises en démarrages (commercialisation) au CEIM
Démarrage de sa première entreprise TI à 26 ans en Suisse
Démarrages de 3 autres entreprises en Technologies au Canada

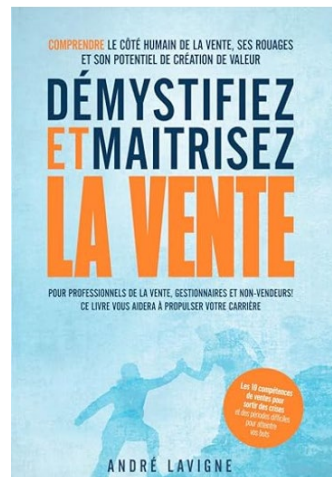
Expertise terrain de la commercialisation directe et indirecte.
Ventes de solutions d'expertise à complexe.



SÉANCE 9

1. ventes indirectes (réseaux, partenariats, alliances)

2. André Lavigne, Coach, Auteur, conférencier et orchestrateur de résultats



SÉANCE 9

1. ventes indirectes (réseaux, partenariats, alliances)



MARCHÉ

LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE

POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL



L'ÉVOLUTION DES CANAUX DE DISTRIBUTION AU 21E SIÈCLE ET LES DÉFIS DU MULTI-CANAL

L'ère numérique :

- Croissance du commerce électronique.
- Pertinence des canaux traditionnels
 - Walmart, Home Depot et Best Buy continuent de prospérer.

L'impact de la transformation digitale :

- Commerce en ligne, de réseaux sociaux et d'innovations telles que l'iPhone, l'iPad et le cloud computing, redéfinissant l'expérience d'achat.

Les attentes accrues des consommateurs :

- Expériences d'achat simples, rapides et sans faille
- La moindre insatisfaction se propage rapidement via les réseaux sociaux

Les défis du multi-canal :

- Trouver le mix optimal de canaux
- Créer des synergies
- Éviter les conflits
- Obtenir un avantage compétitif durable



Option de commercialisation

- Force de vente de l'entreprise
- Agents manufacturiers
- Distributeurs
- VAR
- Accord de licence
- E-commerce

VENTE DIRECTE

Indirect Sales

Indirect Sales

Indirect Sales

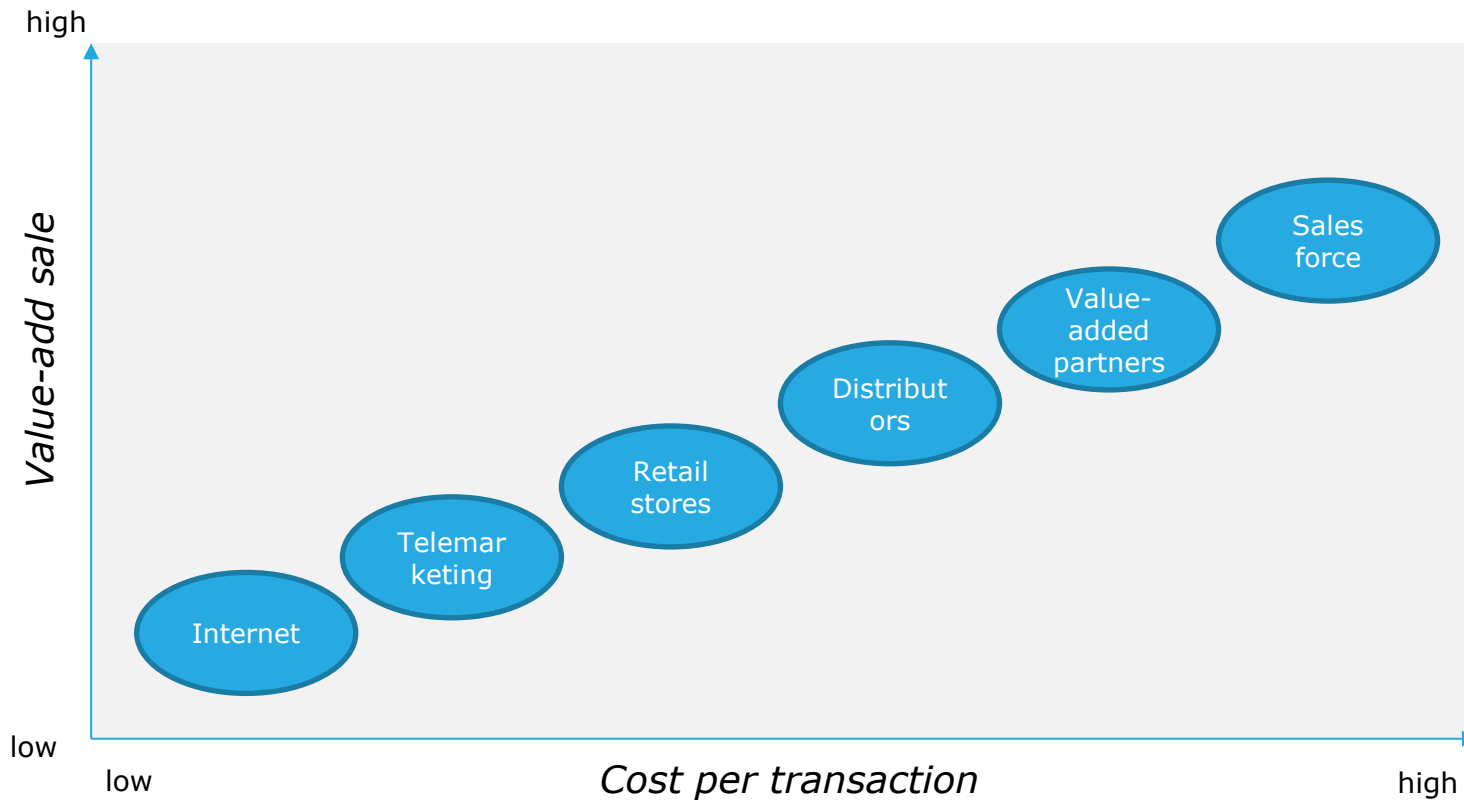
QUAND ?

Indirect Sales

VENTE DIRECTE



LA SÉLECTION DES CANAUX DE DISTRIBUTION



The channel touch continuum
Source: Oxford associates, adapted from Rowland Moriarty, Cubex Corp.



Définitions

Il s'agit de trois **relations commerciales** totalement différentes.

- L' **agent** vend vos produits à ses clients qui vous envoient une commande. Vous livrez et facturez directement ses clients au prix convenu. L'agent bénéficie généralement d'un pourcentage sur ses ventes.
- Le **distributeur** achète vos produits et les revend à ses clients (*end user*, vendeur au détail, sous-distributeur).
- **Obtenir une licence**, c'est vendre une permission à une société de fabriquer et/ou de vendre un ou plusieurs de ses produits sur un marché précis. La société qui obtient ce droit (détenteur de licence) convient le plus souvent de verser une redevance au propriétaire.



Définitions

Il existe comme toujours des zones floues en commercialisation tel que par exemple:

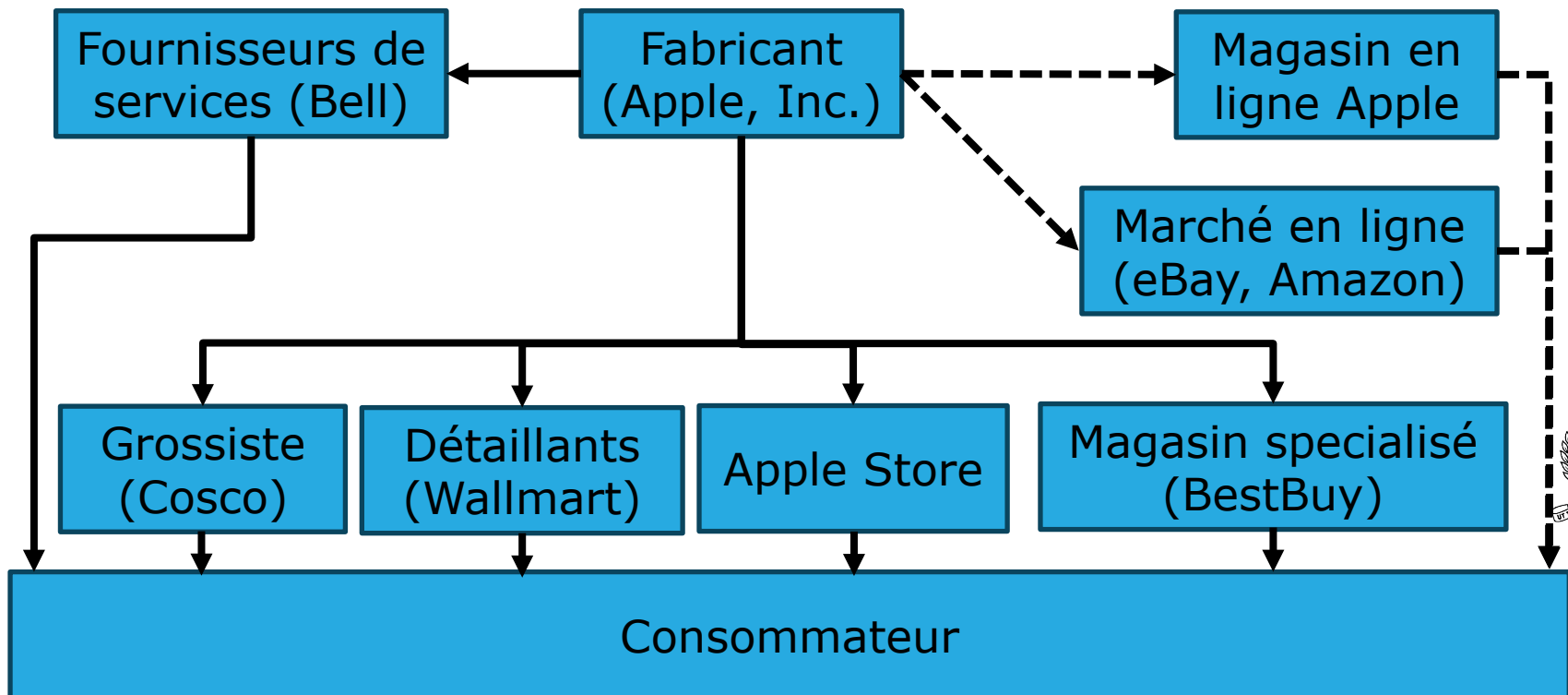
Le **VAR** est un spécialiste dans un domaine d'activité connexe, même parfois de substitution. Il donne une valeur ajoutée, non pas à votre produit, mais à sa gamme de produits. Il achète vos produits et services pour les revendre. Il peut aussi agir comme agent (intégrateur).

ATTENTION !
Ne pas confondre les 3 grande définitions proposées



EXEMPLES DE STRATÉGIES MULTI-CANAUX

Apple Computer, Inc. emploie une stratégie multi-canaux variée pour vendre son iPhone et d'autres produits, incluant des canaux en ligne, des fournisseurs de services de téléphonie mobile, des clubs de vente en gros, des grands magasins, des magasins d'électronique grand public, et ses propres boutiques de détail.



Agent manufacturier

Avantages

- Bonne connaissance du marché local
- Liens avec les clients potentiels
- Coûts limités et prévisibles
- Peu de frais fixes
- Peu de formation à donner

Inconvénients

- Manque de contrôle
- Moins bon service après-vente
- Vendeur à temps partiel
- Peu de contacts directs entreprise-clients
- Mauvaises créances
- Frais de transport plus élevés

Distributeur local

Avantages

- Peu de formation à offrir
- Connaissance du marché local
- Réseau établi de clients potentiels
- Service après-vente

Inconvénients

- Coût relativement élevé
- Contrôle plus faible
- Plusieurs produits semblables
- Mauvaises créances

Accord de licence

Avantages

- Absence d'investissement
- Rapidité d'implantation
- Transfert du risque financier

Inconvénients

- Inaction possible du licencié
- Conflit latent entre les partenaires
- Moins de contrôle de la qualité
- Perte de contrôle de la technologie

Accord de licences

MISES EN GARDE

LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE

POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL



Que couvre un contrat de licence (1)

- Cela peut porter sur :
 - (1) les brevets,
 - (2) les droits d'auteur,
 - (3) les marques de commerce,
 - (4) les conceptions industrielles,
 - (5) les secrets commerciaux (savoir-faire, technologie, expérience, etc.).
- Il faudra définir ce que le donneur de licence transfère au détenteur de licence.
- Il faudra préciser les obligations (l'aide, le soutien, la formation et la coopération que le vendeur apportera dans le cadre du transfert.
- Il faudra fixer les obligation du détenteur de licence (les exigences dans le domaine financier, précise les garanties données par le détenteur de licence, la protection du secret, les coûts, etc.).
- Fixer les frais de licence (versés au donneur de licence à la signature de l'entente.
- Fixer les redevance (recettes versées au donneur de licence en échange des droits.)



Que couvre un contrat de licence (2)

Quel montant et comment?

- a) Il peut s'agir d'un montant forfaitaire,
- b) d'un pourcentage des recettes,
- c) ou d'un montant par unité vendue, etc.
- d) Le plus souvent, une redevance minimale est exigée.

Il faudra aussi ne pas oublier :

La période de validité - durée de l'accord.

Le territoire et exclusivité - définit la zone de fabrication et de commercialisation couverte par la licence.

La cessation - décrit dans quelles conditions le donneur et le détenteur de licence ont le droit de mettre fin à l'entente.

Les garanties (en règle générale, le donneur de licence ne garantira pas les résultats de l'utilisation des droits).

Le détenteur de licence peut être tenu de fournir des garanties, une assurance responsabilités civiles, etc.



Négociations d'un contrat de licence

- 1) Le donneur de licence proposera au détenteur éventuel de licence un accord de licence quand il **sera convaincu** que celui-ci envisage sérieusement la possibilité d'en faire l'acquisition.
- 2) Dans un **contrat** beaucoup de points sont **négociables**. À partir des renseignements obtenus au moyen de votre étude de faisabilité et en tenant compte des exigences financières du contrat de concession de licence, vous devriez être convaincu que cette possibilité vous assurera un profit et une rentabilité acceptables. Il faut étudier soigneusement les dispositions sur les redevances annuelles minimales afin de vous assurer que vous pourrez les respecter.
- 3) Les conditions de licence accordées par un **inventeur**, s'il s'agit de la première fois qu'il accorde une licence, devraient être très **raisonnables** étant donné qu'il doit chercher la crédibilité que le premier détenteur de licence lui permettra d'obtenir.



DISTRIBUTION / AGENTS

MISES EN GARDE

LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE

POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL



Questions à se poser

Être en mesure de répondre aux questions que les bons agents manufacturiers ou distributeurs se posent à l'égard d'un fournisseur éventuel pour faire un choix judicieux.

- Produit
- Prix
- Marché
- Concurrence
- Communication



Produits / Services

Quelles normes de qualité et de performance utilisez-vous pour vos produits ?

Quelle est votre capacité de production ?

Quels sont vos délais de livraison habituels ?

Quelles sont vos politiques de service après vente ?

Conseillez-vous vos agents manufacturiers ou vos distributeurs pour tout ce qui touche la mise en marché de vos produits ?

Êtes-vous prêt à tenir l'agent ou les vendeurs du distributeur au courant de tout ce qui a trait aux produits par des séminaires, de la formation ?

Êtes-vous prêt à aider les membres de l'agence ou les vendeurs du distributeur sur le terrain ?

Quels sont les avantages et les bénéfices concurrentiels de vos produits ?



Prix

De quelle façon établissez-vous vos prix ?

Quelles sont vos pratiques en matière de prix (rabais, retours, allocations, etc.) ?

Où se situent vos prix comparativement à ceux de vos concurrents ?

Êtes-vous prêt à fournir rapidement des estimations écrites et à les respecter ?

Êtes-vous prêt à fournir rapidement de la main d'œuvre pour réaliser des appels d'offres ?

Êtes-vous prêt et capable de proposer les escomptes primaires, voire secondaires et même tertiaires ?



Marché

Quelles sont vos ventes totales et vos projections unitaires à court terme et moyen termes pour chaque produit, sur une base sectorielle, pour les entreprises commerciales, industrielles, etc. ?

Quelles sont vos parts de marché projetées ?

Quelles sont les spécificités du marché (normative, législative et des tiers) ?

Quel est votre historique de vente ?

Quel est le nombre estimatif de clients pour chaque produit sur le territoire ? (si possible dresser une liste de clients établis et potentiels)

Quelles sont vos conditions relatives à une commande initiale ? (politique d'ouverture, de crédit, minimum par commande, conditions de paiement, etc.)



Communication

Évaluation de l'efficacité de votre agent ou distributeur

- Volume de ventes
- Nouveaux clients
- Rentabilité
- Période d'évaluation
- Résultats anticipés
- Respect des obligations

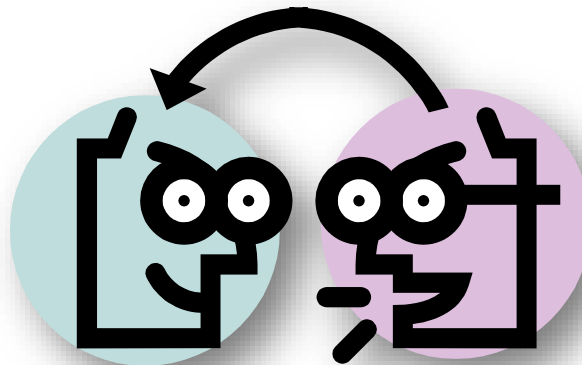


Quelles sont vos exigences quant aux rapports, comptes rendus, projections de ventes de votre agent ?



Conseils

- Établir une relation de confiance avec vos agents ou distributeurs
- Penser « engagements clairs »
- Respecter les droits et obligations de chacun



BIEN GÉRER ET COMMUNIQUER



- Outils de promotion des ventes
- Relations entre l'agent ou le distributeur et l'entreprise
- Établissement du profil de l'agent manufacturier ou du distributeur
- Qualification de l'agent ou du distributeur
- Taille de l'agent ou du distributeur
- Ventes de votre entreprise à l'agent ou distributeur



- Territoire desservi
- Gamme de produits
- Équipement et entrepôt
- Client
- Marketing (communication, recherche, stratégie)
- Services spéciaux
- Références



RECRUTER LES AGENTS

LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE

POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL



Sources traditionnelles

Expositions

Agences provinciales et fédérales

Votre site Internet

Référencement de pairs

Candidatures spontanées

Repérer les agents ou
distributeurs de vos concurrents



Sources spécialisées

LinkedIn

Partenaires

Bouches à oreilles

Clients à l'étranger

Agences gouvernementales

du pays et étrangères



COÛTS / ENTENTES

LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE

POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL



Coûts

Exclusivité ou non

Reins solides financièrement

Normes

Traductions

Aspects marketing



Business



Oublier les définitions

Impact sur les coûts

Texte du contrat clair et constant → définitions des principales expressions.

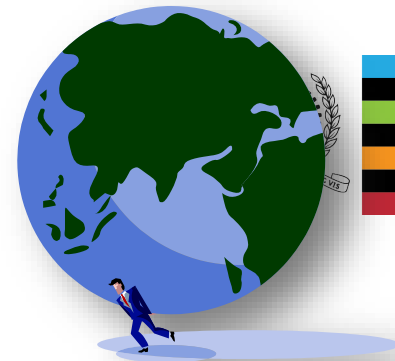
- **Les produits**

Exemple : les produits de la gamme « TM » au catalogue 2012 - 2013 du fabricant.

- **Le territoire**

Attention, si les limites ne sont pas « officielles », elles peuvent être mal interprétées ! Une carte avec un liseré de couleurs peut aider au besoin :

- Rive nord de Montréal (Sept-Îles est sur la rive nord)
- États-Unis (aussi Hawaii, Puerto Rico et l'Alaska)
- Amérique du Nord (englobe le Mexique et le Canada)
- Pays francophones (se trouvent en Europe, Asie et Amérique du Nord)



Autres impacts sur les coûts

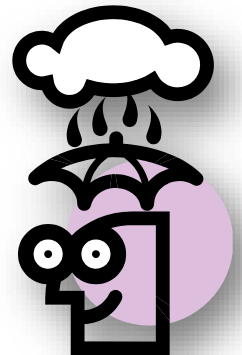
- **Garanties de produits**

Les représentations faites par l'agent doivent se limiter à votre garantie écrite. En avez-vous une ?



- **Assurances**

- EDC offre une assurance sur vos ventes à l'étranger.
- L'agent et/ou distributeur doit avoir de l'assurance. Sinon, il n'aura sans doute pas les moyens de se défendre, ni de vous tenir indemne pour ses éventuelles gaffes.



- **Légaux et financiers**

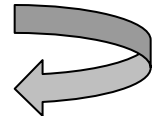
- **Propriété intellectuelle**

Marques de commerce, brevets, droits d'auteurs, etc. L'agent doit s'engager à ne pas faire de contrefaçon.



Erreurs de négociations

- Ne pas prévoir les clauses de résiliation, ni les modalités.
- Laisser l'agent enregistrer à son nom ou mettre dans son nom d'entreprise la marque de commerce, le nom ou le nom de domaine du manufacturier. Que se passera-t-il quand la relation prendra fin ?
- Donner le pouvoir à l'agent d'accepter les commandes : impact fiscal, en plus des risques de vous mettre en situation de défaut face au client, si vous ne pouvez livrer dans les délais, selon les spécifications, pour les quantités de la commande.
- Donner le pouvoir à l'agent de percevoir les comptes



RÉMUNÉRATIONS POUR LES AGENTS ET DISTRIBUTEURS

LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE

POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL



Commissions de l'agent

- Prévoir si les taux varient selon le nombre/type de produits, par résultats atteints, etc.
- Fixes, ou plutôt dégressives, ou majorées, selon l'objectif atteint.
- Rétroactives à la première vente, selon le contrat.
- Sur quoi se calculent-elles ?
Net invoice price → ne veut rien dire.
Il faut une définition précise.



Exemple : montant de la facture avec ou sans taxes, droits de douanes, frais de transport et d'assurances, escompte de volume ou de paiement rapide, etc.).

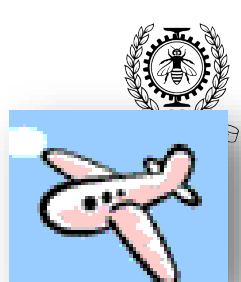
- Tenir compte des taux de change.
Le client peut payer avec une devise tandis que la commission est payée dans une autre.
- Les rapports de commissions doivent être clairs pour l'agent.
- La commission de l'agent peut être payable sur réception de la commande ou sur réception du paiement du client. Une entente convenant aux deux parties peut être négociée.
- Le client paie par paiements étalés. L'agent a-t-il droit à son pourcentage ?



- Ajustements en cas de non paiement des clients, si vous avez payé des commissions d'avance : le prévoir, en vous accordant le droit d'exiger le remboursement ou de les déduire vous-mêmes des autres sommes payables à venir.
- Partage de commissions entre agents de territoires différents ⇒ essentiel.
- Mécanique de paiement ⇒ virement bancaire, chèque, etc.
- Éviter plusieurs paiements mensuels, les regrouper en un seul.

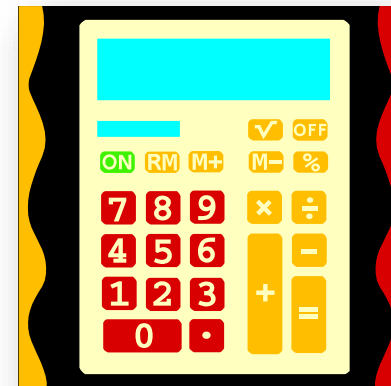


- Éviter autant que possible de payer les frais liés aux opérations de l'agent (déplacement, loyer, ligne téléphonique, télécopieur, Internet, etc.). Il doit être un véritable entrepreneur indépendant, assumer ses risques de pertes et avoir la chance de réaliser un profit.
- Il existe des conséquences fiscales possibles et des impacts possibles des lois employeur/employé, lorsque l'agent est « mis dans la ouate » et qu'on absorbe divers frais à sa place.
- Possibilité d'abus de la part de l'agent.
Exemple : il peut facturer à quatre fabricants le même billet d'avion et l'hôtel, car il se déplace pour chacun d'entre eux.

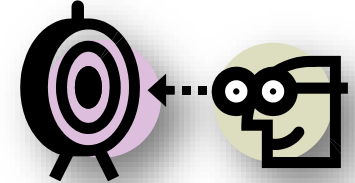


Escomptes – rabais pour le distributeur

- **Taux à prévoir**
Varient-ils selon le nombre/type de produits, par résultats atteints, etc.?
- Fixes ?
- Escomptes secondaires et tertiaires (s'y attendre)
- Sur quoi se calculent-ils ?
 - Listes de prix
 - Révisables en tout temps



Objectifs/quotas de vente



- Tout se négocie.
Par contre, exclusivité territoriale/de segment de marché va avec des objectifs de performance à rencontrer, si le territoire est important (exemple : Nouvelle-Angleterre versus Zimbabwe).
- Doivent représenter le juste milieu entre ce qui vous convient comme fabricant, et ce à quoi l'agent s'attend.
- C'est votre *breaking point* qui fait que vous ajouteriez un autre agent pour faire le travail ou remplaceriez l'actuel.
- Doivent être progressifs si la relation commence.



- Doivent tenir compte des fluctuations saisonnières ou habitudes d'achats-ventes de vos clients. Objectifs importants dans les périodes cruciales.
- Fixés au mois, trimestre, semestre.
Pas à l'année, car l'agent ne serait en défaut qu'au 365^e jour.
- Les quotas influenceront la durée de votre entente.



TÉMOIGNAGE

Cas vécu d'un expert en vente, avec le témoignage de :

André Lavigne

<https://www.linkedin.com/in/andrelavigne/>





MERCI !

Christian Wopperer
VP Sales Intelligence au CEIM
Chargé de cours
Polytechnique Montréal

Christian.wopperer@polymtl.ca



LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE

POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL



Le génie en première classe