LIVRE BLANC

Recherche et évaluation d'intermédiaires étrangers

La stratégie d'exportation la plus simple est la vente directe de marchandises à un client étranger. Elle convient parfaitement à de nombreux exportateurs canadiens, en particulier ceux qui font affaire aux États-Unis, puisque la culture des affaires et des consommateurs ressemble à celle du Canada.

Par contre, sur d'autres marchés, la barrière de la langue ou la méconnaissance des pratiques commerciales peuvent justifier le recours à un intermédiaire, comme un agent ou un distributeur. Le présent document traite des aspects que devraient prendre en compte les exportateurs qui optent pour cette stratégie.

Canada

EDC
Un monde d'opportunités à saisir

TABLE DES MATIÈRES

1 Types d'intermédiaires 3

1.1 Agent 3

1.2 Distributeur 4

2 Recherche d'intermédiaires étrangers 6

2.1 Ressources du gouvernement et du secteur privé 6

2.2 Stratégie des produits apparentés 7

2.3 Salons professionnels 7

3 Évaluation des intermédiaires étrangers 8

4 Aspects juridiques 10

5 Motivation des intermédiaires 13

1 TYPES D'INTERMÉDIAIRES

Les intermédiaires auxquels font appel les exportateurs canadiens sont généralement des agents ou des distributeurs[1]. La principale différence entre les deux est que le distributeur achète vos produits, puis les revend à ses propres clients, tandis que l'agent vend les produits en votre nom sans les avoir préalablement achetés.

Le type d'intermédiaire qui vous convient le mieux dépend de la nature de votre entreprise, de votre produit et de vos objectifs par rapport au marché cible.

1.1 Agent

L'agent est une personne ou une société que vous engagez pour vendre vos produits à des grossistes, à des détaillants et, parfois, aux utilisateurs finaux du marché cible. Vous vendez donc à vos clients en passant par l'agent, qui est en fait votre représentant. Voici d'autres caractéristiques qui distinguent l'agent :

- Il ne participe pas financièrement à la transaction. Une fois la vente conclue, la facturation et le paiement ne concernent que vous et le client. L'agent n'est d'ailleurs pas responsable de la vérification de la solvabilité du client et n'assume aucun risque de crédit.
- Il est normalement rémunéré à la commission pour chaque vente conclue en votre nom, une fois que vous avez reçu le paiement du client. Cette forme de rémunération peut être avantageuse pour vous, car elle encourage l'agent à conclure le plus de ventes possible. De plus, vous connaissez d'avance les frais de vente (la commission) et pouvez en tenir compte pour établir le prix unitaire.
- De manière générale, l'agent a une gamme de produits plus restreinte que le distributeur et peut donc se concentrer davantage sur la vente de vos produits. En revanche, une petite agence dispose habituellement de ressources de vente plus limitées qu'un distributeur.
- L'agent est habituellement responsable d'installer le produit, de former le client ou d'offrir le service après-vente, s'il y a lieu. Il vous incombe toutefois de fournir aux employés de l'agent la formation nécessaire pour qu'ils puissent fournir ces services. Dans la plupart des cas, l'agent est en droit de les facturer (sauf les réparations couvertes par la garantie, dont vous êtes évidemment responsable). Ces modalités devraient être précisées dans le contrat de représentation.
- L'agent peut être l'intermédiaire à privilégier si votre produit a un coût unitaire élevé et demande une installation ou une formation possiblement complexe, par exemple dans le cas de la machinerie lourde. Il est peu probable qu'un distributeur achète un produit s'il doit engager lui-même des dépenses considérables en supposant qu'il pourra le revendre.

[1] Parmi les autres intermédiaires, notons les maisons de commerce et les sociétés de commerce international. Le présent document n'en traite pas, puisque les petites et moyennes entreprises canadiennes y ont rarement recours.

- L'agent n'est généralement pas chargé de l'expédition, de la distribution et de la livraison du produit; c'est vous qui devez assumer ces frais. Un agent qui prend part à la chaîne logistique s'attendra à être rémunéré en plus de sa commission.
- Il n'est habituellement pas responsable de la commercialisation et de la promotion des produits, mais peut s'en charger selon ses capacités et le marché. Vous avez ainsi l'avantage d'être le seul à contrôler votre marque, votre tarification et vos stratégies de marketing. (Avec un distributeur, vous n'auriez que peu ou pas de contrôle.)

DROIT EXCLUSIF OU NON EXCLUSIF?

Vous pouvez accorder à un intermédiaire un droit exclusif ou non exclusif sur un marché donné. Dans le premier cas, l'intermédiaire est le seul à pouvoir vous représenter sur le marché, et vous ne pouvez en désigner d'autres tant que le contrat n'est pas échu. Dans le deuxième cas, vous pouvez nommer plusieurs intermédiaires sur un marché.

La plupart des intermédiaires préfèrent avoir le droit exclusif, puisqu'ils évitent ainsi la concurrence sur le marché. Si vous décidez d'accorder un droit exclusif, prévoyez une clause de résiliation qui vous permet de mettre fin à la relation si l'agent n'a pas un rendement satisfaisant.

1.2 Distributeur

Le distributeur achète vos produits pour les revendre à ses propres clients, qui peuvent être des grossistes, des détaillants ou des utilisateurs finaux. L'absence de contrôle direct sur les ventes, la marque ou les stratégies de marketing peut être compensée par le fait que vous vous dégagez d'une grande part de responsabilité, que ce soit pour le dédouanement ou la vérification de la solvabilité, un avantage considérable si vous connaissez mal le marché.

Voici d'autres caractéristiques qui distinguent le distributeur :

- Le distributeur qui achète votre marchandise devient responsable de toute transaction financière avec ses clients. C'est donc lui qui assume les risques de crédit.
- Le distributeur établit le prix de revente sur ses marchés. Vous n'avez pas de contrôle sur cette décision, qui peut pourtant compromettre votre capacité concurrentielle si le prix est trop élevé.
- Il est responsable du processus d'importation, notamment du dédouanement et du paiement des droits de douane et des taxes. Il se charge également de la logistique sur place, comme l'entreposage et la distribution. En gardant vos produits en stock, il peut raccourcir le délai de livraison sur le marché, ce qui peut être un argument de vente majeur.

- Il participe souvent à la promotion et à la commercialisation des produits sur ses marchés, et peut contribuer à l'établissement d'une clientèle pour vos produits. Cela peut être utile, mais notons que sa démarche commerciale peut influencer votre image de marque.
- Il est responsable du service après-vente et accepte parfois de s'occuper des questions liées à la garantie.
- Le distributeur joue un rôle prédominant dans le processus de vente. Vous connaîtrez donc moins les conditions du marché et les utilisateurs finaux de vos produits, ce qui est un inconvénient si vous comptez sur les commentaires des utilisateurs finaux pour améliorer vos produits et en concevoir de nouveaux.

GIATEC SCIENTIFIC : LES PREMIERS PAS AVEC UN DISTRIBUTEUR

Giatec Scientific, entreprise d'Ottawa fondée en 2010, offre des solutions de pointe pour tester le béton. Conçus pour les producteurs de béton, les firmes-conseils et les exploitants d'infrastructures, les dispositifs d'évaluation de la qualité et de la condition aident les ingénieurs à établir le calendrier d'entretien, de reconditionnement et de réparations.

Peu après avoir fait affaire avec ses premiers clients américains, la direction de Giatec s'est rendu compte qu'elle accroîtrait sa notoriété et pourrait pénétrer ce nouveau marché plus rapidement si elle faisait appel à un distributeur. « C'est dans cette optique que nous nous sommes mis à la recherche d'un important distributeur américain de dispositifs d'évaluation du béton », explique Pouria Ghods, Ph. D., président et directeur de la technologie. « Puis nous avons sélectionné le meilleur, et nous avons signé avec lui un protocole d'entente qui lui accordait un droit de distribution non exclusif. Il a alors commencé à promouvoir nos produits dans son catalogue. Grâce à son réseau mondial de commerçants, nous nous sommes fait connaître sur la scène internationale et de nombreux autres distributeurs étrangers nous ont approchés. Cette première expérience a été très fructueuse; c'est ainsi que nous avons adopté la distribution comme stratégie de vente. »

M. Ghods souligne que Giatec fait presque exclusivement appel à des distributeurs plutôt qu'à des agents. « Nos revendeurs doivent acheter la marchandise d'avance et la garder en stock. Nous pouvons donc avoir bon espoir qu'ils atteignent leurs objectifs de vente et que les utilisateurs finaux puissent se procurer les produits rapidement au besoin. »

2 RECHERCHE D'INTERMÉDIAIRES ÉTRANGERS

Supposons que vous avez jeté votre dévolu sur un marché étranger caractérisé par d'excellentes occasions d'affaires, une vaste clientèle potentielle et une demande stable à long terme. Vous avez fait des recherches exhaustives et élaborez maintenant votre plan d'exportation. Mais plus vous vous penchez sur ce plan, plus vous vous dites que vous devriez faire affaire avec un agent ou un distributeur. Mais comment en trouver un qui soit efficace et digne de confiance?

2.1 Ressources du gouvernement et du secteur privé

Dans une telle situation, vous devriez d'abord communiquer avec un **bureau régional** du **Service des délégués commerciaux du Canada** (SDC). « Nous prendrons le temps qu'il faut pour déterminer précisément ce que vous cherchez », dit Amanda McNaughton, directrice adjointe, Région des Prairies et des Territoires du Nord-Ouest. « Quand le profil de l'intermédiaire idéal aura été établi, le bureau du SDC sur votre marché cible pourra fournir une liste d'intermédiaires potentiels qualifiés. Nos délégués commerciaux à l'étranger savent reconnaître ceux qui sont sérieux. Vous pourrez par la suite effectuer votre propre vérification pour voir s'ils répondent à vos critères. »

En plus du réseau du SDC, Mme McNaughton conseille de « demander à votre association industrielle si elle a des ressources sur votre marché cible. Les associations qui ont une liste de fournisseurs de services locaux acceptent généralement de la relayer. »

Mel Sauvé, chef de la direction de l'entreprise de Burlington **Global Growth**, a la même vision. En tant que consultant qui aide les entreprises canadiennes à amplifier leur rayonnement international, il connaît bien la difficulté de trouver de bons intermédiaires.

« Adressez-vous d'abord au bureau du SDC de votre région du Canada, dit-il. Les délégués commerciaux travaillent dans tous les principaux secteurs d'activité des entreprises canadiennes. Vous devriez communiquer avec ceux qui se spécialisent dans le vôtre. Expliquez-leur vos plans sur le marché que vous avez choisi, et dites-leur que vous cherchez des intermédiaires. Ils demanderont au bureau de cette région les renseignements dont vous aurez probablement besoin. Certaines provinces ont aussi des délégués commerciaux, ou l'équivalent, qui pourraient vous tendre d'autres perches. »

Comme Mme McNaughton, M. Sauvé propose de demander de l'information aux associations professionnelles. « Si vous communiquez avec les bonnes personnes, dit-il, elles pourront vous aider à trouver un agent ou un distributeur. Certaines associations sont très bien organisées pour aider les entreprises canadiennes à exporter, ce qui inclut évidemment trouver des intermédiaires. »

Exportation et développement Canada (**EDC**) peut aussi vous aider. Comptant des **représentations** dans plus de 14 marchés à fort potentiel, elle peut mettre à profit ses relations pour vous aider à trouver non seulement de nouveaux clients étrangers, mais aussi des intermédiaires qui vous conviennent.

2.2 Stratégie des produits apparentés

M. Sauvé recommande aussi aux entreprises qui veulent trouver des agents et des distributeurs potentiels sur un marché d'adopter la « stratégie des produits apparentés ». « Selon cette approche, explique-t-il, vous cherchez des exportateurs canadiens dont la gamme de produits est proche de la vôtre. Par exemple, si vous vendez des aéroglisseurs, vous pourriez chercher des entreprises qui commercialisent des véhicules tout-terrain de type industriel à l'étranger. Vous voudrez en trouver une qui a déjà un réseau mondial d'agents ou de distributeurs, et qui a très bien su en tirer profit. Parce que votre gamme d'aéroglisseurs est apparentée à sa gamme de véhicules tout-terrain, vous pourriez réussir à établir une relation avec l'entreprise et ainsi entrer en contact avec ses intermédiaires. Après quoi vous envoyez des offres à ces agents ou à ces distributeurs. Cette stratégie peut être très efficace pour trouver des intermédiaires qui vous conviennent. »

2.3 Salons professionnels

Les salons professionnels constituent un autre bon moyen de trouver des intermédiaires, car ceux-ci y vont souvent à la recherche de nouveaux produits. Si vous avez votre propre kiosque, pourquoi ne pas afficher un avis indiquant que vous cherchez des représentants à l'étranger, ou plus précisément dans certains pays? Si vous avez recours à la stratégie expliquée précédemment, vous pouvez profiter de ces salons pour repérer des entreprises qui vendent des produits apparentés aux vôtres.

GIATEC : LA RECHERCHE DES BONS DISTRIBUTEURS

« Il y a deux ans à peine », dit Sarah McGuire, directrice des ventes à l'étranger et du développement de Giatec, « la plupart des entreprises qui montraient un intérêt pour nos produits voulaient les offrir sur leur site Web et dans leurs catalogues. Elles se limitaient à leur clientèle existante, sans vraiment essayer de l'élargir. Notre expérience aux États-Unis est la preuve que cette stratégie peut fonctionner, mais ce n'était pas suffisant pour nous. Nous voulions faire affaire avec des distributeurs qui ne feraient pas que vendre nos dispositifs, mais qui travailleraient fort pour trouver de nouveaux clients. »

Curieusement, le degré de perfectionnement des produits de Giatec a été un obstacle pour l'entreprise. « Notre technologie d'évaluation pour l'industrie du béton n'est pas conventionnelle, explique M. Ghods. À nos débuts, les utilisateurs finaux n'en avaient jamais entendu parler. C'est donc dire que nous devions créer un marché pour nos dispositifs et chercher des distributeurs qui feraient preuve d'initiative pour commercialiser nos produits et pour renseigner et former les utilisateurs. »

Et c'est exactement ce que l'équipe de Giatec fait depuis, dit Mme McGuire. « Il y a un an environ, nous avons commencé à chercher intensivement des distributeurs. Depuis, nous avons sélectionné les meilleurs, avons signé des contrats avec eux, établi leurs objectifs de ventes, participé à des salons commerciaux avec eux, fourni des appareils de démonstration, et plus encore. Nous avons maintenant des distributeurs en Afrique, en Asie du Sud-Est, au Moyen-Orient et en Amérique du Nord et du Sud. Environ 25 d'entre eux vendent activement nos produits, et ils sont tout autant à les présenter dans leurs catalogues en ligne. Le Service des délégués commerciaux du Canada nous a beaucoup aidés, de même que le gouvernement de l'Ontario. Essentiellement, pour trouver les partenaires qu'il nous faut, nous essayons de mettre à profit toutes les ressources disponibles : réseaux de contacts, salons professionnels, recherches sur Google, campagnes par courriel, prospection par téléphone; bref, tout ce qui peut fonctionner. »

3 ÉVALUATION DES INTERMÉDIAIRES ÉTRANGERS

Peu importe où et comment vous trouvez vos intermédiaires, vous devez systématiquement les évaluer avant de les engager. C'est primordial. Lorsqu'on ne fait pas les vérifications qui s'imposent, on risque de se retrouver avec un agent ou un distributeur qui ne peut pas – ou ne veut pas – répondre aux attentes.

Mme McNaughton suggère d'examiner attentivement les aspects suivants, qui s'appliquent généralement aux distributeurs comme aux agents.

- Avec quel type de clientèle l'intermédiaire fait-il habituellement affaire? Convient-elle à votre gamme de produits?
- Qui sont ses principaux clients et quelle est leur combinaison de produits? Connaît-il bien le type de produits que vous offrez?
- Couvre-t-il un vaste territoire? Est-ce qu'il inclut les endroits où vous voyez des débouchés?
- Quelle est sa force de vente? Serait-il capable de l'accroître au besoin?
- Comment contrôle-t-il ses ventes? Quels sont ses résultats passés? Sont-ils constants? Si non, pourquoi?
- Que devrait être son volume de ventes minimal pour votre produit? Ses prévisions se rapprochent-elles de ce chiffre?
- Représente-t-il d'autres entreprises canadiennes? (Ce serait un atout, parce qu'il connaîtrait les pratiques commerciales des Canadiens.)
- Représente-t-il des entreprises qui seraient en concurrence directe avec la vôtre? Si oui, votre compétitivité sur le marché en souffrirait-elle?
- Y a-t-il une barrière linguistique? Ses employés peuvent-ils communiquer sans problème avec les vôtres?

- Si une formation est nécessaire pour les employés, quelles en seront les modalités? Qui en assume les coûts?
- Qui se charge du service après-vente et des réparations en garantie? Qui assume les coûts?
- Peut-il vous aider à réaliser une étude de marché ou devrez-vous vous en charger seul?
- Quel est son budget pour la publicité? Comment est-il réparti?
- Quel genre de campagnes publicitaires mène-t-il sur le marché?
- Quels documents imprimés seront nécessaires? L'intermédiaire peut-il les traduire et les adapter pour la région, ou devrez-vous vous en charger?
- À quels médias (dont les médias sociaux) fait-il appel et quel usage en fait-il?
- Dans le cas d'un distributeur, a-t-il les installations et l'équipement nécessaires? Par exemple, son aire d'entreposage est-elle adéquate pour les stocks et les pièces de rechange? Ses systèmes informatiques sont-ils sécuritaires et à jour?

Ces questions peuvent soulever des problèmes potentiels qui pourraient vous faire écarter un intermédiaire. De plus, indique Mme McNaughton, vous pouvez demander au SDC de vérifier si un intermédiaire qui ne vous a pas été suggéré est de bonne foi, surtout si c'est lui qui vous a approché.

Vous trouverez à la **section 6** du **Guide pas-à-pas à l'exportation** du SDC la version intégrale de la liste ci-dessus.

M. Sauvé souligne aussi l'importance d'évaluer les intermédiaires. Selon lui, il est essentiel de pouvoir communiquer facilement avec l'agent ou le distributeur. C'est donc un atout majeur s'il peut bien parler et écrire en anglais ou même en français.

« Par la suite, vous devriez connaître la fréquence à laquelle l'intermédiaire compte communiquer avec vos clients potentiels et savoir s'il entretient de bonnes relations avec eux. Il devrait aussi démontrer qu'il couvre bien votre territoire. Bref, il devrait savoir qui sont les clients et où ils se trouvent, et les solliciter activement. »

Vous devriez également vérifier si l'intermédiaire vend déjà des produits liés aux vôtres. « La capacité de l'agent ou du distributeur d'offrir des gammes de produits apparentés est un élément non négligeable, dit M. Sauvé. Quand elle est établie, vous pouvez vous enquérir d'autre chose, par exemple de la taille de son équipe de vente. Il n'est pas nécessaire qu'elle soit nombreuse. Il est possible de bien réussir en travaillant avec des agences ou des distributeurs de petite taille. »

M. Sauvé ajoute que l'expérience et les antécédents sont de bon augure. « Cherchez des intermédiaires de bonne réputation, qui ont fait leurs preuves et qui sont bien connus. Ils devraient aussi connaître les produits qui feront concurrence aux vôtres. Pour moi,

les éléments fondamentaux sont la maîtrise de l'anglais (ou du français), la recherche active de clients, les bonnes relations avec la clientèle, l'étendue du territoire couvert, l'offre de produits apparentés et l'efficacité de l'équipe de vente. »

GIATEC : LE CHOIX DES DISTRIBUTEURS

Quand elle a trouvé un distributeur qui pourrait convenir, Giatec l'évalue. « Les entreprises qui aimeraient distribuer nos produits doivent passer par notre processus de qualification, explique Mme McGuire. Je leur envoie un questionnaire pour connaître les produits qu'elles vendent, leur clientèle, le nombre de personnes qui travaillent pour elles et depuis quand elles sont en affaires. Nous nous informons aussi de leurs connaissances techniques, parce qu'elles doivent avoir les aptitudes nécessaires pour vendre nos appareils et offrir des services complémentaires. »

Si un distributeur semble convenir, Mme McGuire entame les négociations. « S'il montre un véritable intérêt et qu'il est qualifié, nous établissons habituellement un protocole d'entente qui l'autorise à distribuer nos produits sur son territoire de manière non exclusive. Nous nous engageons à lui fournir des outils de marketing et lui accordons une réduction de base sur les appareils qu'il achète pour la revente. Cette réduction augmente avec le nombre de ventes. Le distributeur qui veut obtenir un droit exclusif pourrait aussi arriver à se faire valoir. »

Giatec répartit ses distributeurs en échelons, dont dépendent les réductions accordées. « C'est selon le degré d'engagement et d'investissement auquel le distributeur consent, dit M. Ghods. Au départ, nous préférons que les distributeurs soient simplement des revendeurs autorisés, mais si tout va bien, ils peuvent obtenir un droit exclusif. Tout dépend de leur engagement dans la relation, alors nous y allons une étape à la fois : nous évaluons leur rendement avant de passer à l'étape suivante. Nous évitons ainsi des risques, comme de signer un contrat exclusif de deux ans avec le mauvais distributeur. »

Trouver les bons distributeurs peut être essentiel pour pénétrer certains marchés, par exemple le Moyen-Orient, dit Mme McGuire. « Nous taillons bien notre place sur ce marché, mais n'aurions pas pu y arriver à partir du Canada. Dans cette région, il faut absolument un représentant local sur place, quelqu'un que les utilisateurs finaux connaissent et en qui ils ont confiance. Sans cela, vous ne vendrez absolument rien. »

4 ASPECTS JURIDIQUES

Après avoir choisi votre intermédiaire, vous devez établir un contrat. De cette façon, vous saurez que les deux parties comprennent la nature de la relation et ont les mêmes objectifs. Ce contrat devrait généralement indiquer :

- le nom et l'adresse des entreprises concernées, et la nature de l'entente, à savoir un contrat de représentation ou de distribution;
- la description complète des biens qui seront vendus par l'intermédiaire;
- vos attentes envers l'intermédiaire en matière de résultats pour la durée du contrat;

- le territoire couvert par l'intermédiaire;
- le type de droits accordés sur ce territoire (exclusifs ou non exclusifs);
- la partie chargée de la logistique pour l'acheminement des biens à l'utilisateur final;
- le prix de vos produits sur le marché;
- le montant de la commission, le moment du paiement et la devise utilisée (dans le cas d'un agent);
- les modalités de paiement et la devise de paiement (dans le cas d'un distributeur);
- la date d'échéance de l'entente, sous réserve d'une clause de résiliation anticipée (par exemple, si l'intermédiaire ne répond pas aux attentes établies dans le contrat);
- les conditions de confidentialité qui protégeront l'information exclusive et la propriété intellectuelle de votre entreprise;
- les droits de l'intermédiaire sur votre propriété intellectuelle (par exemple la raison sociale, le nom commercial, les brevets, les droits d'auteur ou les marques de commerce);
- la partie chargée de la formation des employés de l'intermédiaire pour l'installation, le service après-vente ou les réparations couvertes par la garantie, s'il y a lieu;
- la partie chargée du service après-vente (par exemple, former l'utilisateur final pour l'utilisation du produit);
- la partie responsable de la publicité et du marketing pour promouvoir votre produit sur le marché;
- les lois applicables au contrat (lois canadiennes ou lois du marché cible).

Il est recommandé de soumettre le contrat à un avocat, surtout s'il est complexe. Afin de protéger vos intérêts, vous pourriez d'abord opter pour un contrat de courte durée. Ainsi, advenant le cas où l'intermédiaire n'est pas satisfaisant, vous ne serez pas liés pour une longue période.

Il est aussi important de savoir qui sont réellement vos clients, ce qui inclut connaître leur nom légal exact ou leur raison sociale. Les exportateurs canadiens peuvent avoir à faire avec des distributeurs ou des agents même s'ils n'en ont pas eux-mêmes lorsqu'ils vendent un produit à un intermédiaire qui représente un de leurs clients. Cette situation peut être problématique si l'exportateur a une assurance crédit, comme l'Assurance comptes clients d'EDC, et qu'il n'est pas payé pour sa marchandise. La police d'assurance doit indiquer le bon client pour que des indemnités puissent être versées.

Pour être certain que le bon client est assuré, et ainsi éviter qu'une éventuelle demande d'indemnisation soit jugée inadmissible, vous devez vous poser les questions qui suivent. Il s'agit essentiellement d'évaluer le rôle des tiers dans la transaction et de confirmer par écrit quelle partie a l'obligation juridique de payer pour la marchandise.

- **Origine de la commande/obligation de paiement**

  S'agit-il d'une commande qui provient du client final, mais qui est transmise par un intermédiaire, ou d'une commande qui provient de l'intermédiaire sans correspondance du client final? Cette question vous permettra normalement d'établir si l'intermédiaire prend possession de la marchandise et la revend au client final, ou s'il ne sert que de courroie de transmission. Pour en être certain, demandez au client final une preuve écrite (datant de moins d'un an) qui indique le rôle de l'intermédiaire dans la transaction et quelle partie a l'obligation de payer en vertu du contrat.

- **Destination de la marchandise**

  La marchandise doit-elle être expédiée directement au client, ou ailleurs? Il est possible que l'intermédiaire ou le client demande qu'elle soit livrée à un centre d'échange, ou encore directement à l'acheteur final du client. Idéalement, le client doit vous confirmer par écrit qu'il s'agit là de sa préférence.

- **Regroupement d'entreprises/associés communs**

  La commande vient-elle d'une entreprise faisant partie d'un groupe, ou d'un associé qui est aussi affilié à une autre entreprise? Il arrive parfois qu'un exportateur mette fin à une relation avec une entreprise appartenant à un groupe en raison d'un défaut de paiement, et qu'il reçoive par la suite des commandes d'une société affiliée.

- **Références commerciales/renseignements sur le crédit**

  Le client, le centre d'échange ou l'intermédiaire vous ont-ils fourni des références commerciales, ou avez-vous obtenu un rapport de solvabilité officiel? Idéalement, demandez au moins deux références commerciales (en Amérique du Nord, si possible) pour connaître les antécédents de paiement du client ou du tiers et vérifier ses activités. On peut aussi obtenir cette information dans un rapport de solvabilité officiel, en plus d'autres renseignements sur l'entreprise (comme le chiffre d'affaires).

- **Surveillance en continu**

  Avez-vous remarqué une augmentation constante des commandes ou des changements soudains dans les habitudes de paiement du client? Il arrive souvent qu'un client passe et paie rapidement quelques commandes, puis qu'il commence à passer des commandes plus importantes en versant des paiements partiels, pour finir par omettre de payer des factures entières.

5 MOTIVATION DES INTERMÉDIAIRES

Voici quelques conseils pour inciter vos intermédiaires à faire de leur mieux :

- **Nouer des liens**

  Votre objectif à long terme devrait être l'établissement d'une relation qui profite aux deux parties et qui aide chaque entreprise à se croître. Vous pouvez y arriver en traitant vos intermédiaires comme des partenaires, et non pas des employés – en simplifiant les interactions entre vos entreprises, en rendant la communication plus claire et en assurant un accès rapide aux décideurs. Tâchez de les tenir au courant des nouveaux produits en développement, des stratégies de marketing et des nouveaux débouchés, et rappelez-vous qu'un bon partenaire aide ses intermédiaires à atteindre leurs propres objectifs.

- **Structurer la relation**

  Les relations les plus fructueuses entre une entreprise et un intermédiaire ne sont pas décousues, mais bien structurées. Rencontrez régulièrement vos agents ou vos distributeurs pour discuter, par exemple, de vos attentes du moment, des résultats constatés et des ressources que vous devriez fournir. En bref, parlez des points forts, des problèmes et des moyens à prendre pour régler ces derniers. Vos intermédiaires en viendront à planifier et à apprécier ces occasions de travailler avec vous en tant que partenaires.

- **Outiller ses intermédiaires**

  Vos intermédiaires représentent plusieurs gammes de produits. S'il est facile pour eux de se souvenir des caractéristiques et des avantages de vos produits, ils pourront les vendre plus facilement. Donnez-leur un aide-mémoire qui souligne les caractéristiques distinctives de chaque produit et les moyens de surpasser la concurrence. Présentez des témoignages, des démonstrations et des données sur l'efficacité de vos produits dans un support commode pour le client, comme des présentations PowerPoint, des brochures, des vidéos ou des trousses de démonstration.

- **Répondre rapidement**

  Les demandes des intermédiaires concernent habituellement de nouveaux débouchés ou des problèmes comme une plainte de la part d'un client. Ces questions demandent généralement une intervention rapide; tâchez donc de répondre dans un délai de quelques heures. De plus, recourez à toutes les ressources nécessaires pour donner une réponse complète et satisfaisante. Considérez que toutes les demandes sont urgentes, même si ce n'est pas le cas. Une réponse rapide montre à votre intermédiaire que vous vous souciez de lui et que vous prenez toutes ses questions au sérieux, même celles qui sont moins importantes.

GIATEC : CONSEILS POUR FAIRE AFFAIRE AVEC DES DISTRIBUTEURS

Voici quelques conseils qu'a appliqués Giatec en matière de distribution :

- Travaillez avec le Service des délégués commerciaux du Canada, particulièrement si vous êtes à l'étape de recherche et d'évaluation des distributeurs et que vous voulez connaître leurs activités antérieures et leur réputation. Faites aussi appel aux services d'aide à l'exportation offerts par les gouvernements provinciaux.
- Ne déléguez pas toutes les activités de marketing à vos distributeurs, puisque vous ne contrôlez pas complètement leurs actions. Ayez toujours votre propre équipe de vente pour pouvoir modifier rapidement vos stratégies de vente si le marché venait à changer.
- Placez vos nouveaux distributeurs au bas de l'échelle, avec des réductions peu importantes et des droits non exclusifs, et laissez-les monter les échelons.
- Si un distributeur potentiel réclame l'exclusivité, ne refusez pas catégoriquement; il risquerait de se désintéresser. Dites-lui plutôt que vous pouvez lui accorder ce genre de droits s'il consent à un certain engagement financier anticipé. S'il veut laisser tomber, proposez-lui un protocole d'entente et voyez ce qui advient. S'il accepte, vous avez peut-être déniché le partenaire idéal!
- Motivez vos distributeurs. Donnez-leur des occasions d'affaires, faites-les monter d'un échelon s'ils ont un bon rendement et expliquez-leur comment ils pourraient avoir un partenariat exclusif comprenant la formation, le soutien après-vente ou d'autres services.
- Rappelez-vous que dans beaucoup de secteurs, il n'y a pas de guide pour établir ce type de partenariats. Si vous êtes chanceux et que vous pouvez vous comparer à des concurrents, tirez avantage de la situation. Autrement, soyez prêt à monter une longue courbe d'apprentissage et attendez-vous à apprendre de vos erreurs.

Financement. Protection de l'actif. Gestion des risques.

EDC peut vous aider à y voir plus clair.

- Besoin de financement pour prendre de l'expansion à l'étranger? **Nous pouvons vous aider à l'obtenir.**
- Besoin d'assurer vos comptes clients à l'étranger? **Nous pouvons vous montrer comment.**
- Besoin de gérer des risques à l'étranger? **Nous pouvons vous aider à y parvenir.**

Pour en savoir plus, consultez Nos Solutions en composant le numéro sans frais 1 800 229-0575 ou **écrivez-nous**. Nous répondons aux demandes dans le jour ouvrable suivant (en semaine, entre 9 h et 17 h HE).

Pour tout renseignement, visitez **edc.ca**

This document is also available in English.

EDC est propriétaire de marques de commerce et de marques officielles. Toute utilisation d'une marque de commerce ou d'une marque officielle d'EDC sans sa permission écrite est strictement interdite. Toutes les autres marques de commerce figurant dans ce document appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Les renseignements présentés peuvent être modifiés sans préavis. EDC n'assume aucune responsabilité en cas d'inexactitudes dans le présent document. © Exportation et développement Canada, 2016. Tous droits réservés.

Canada

EDC

Un monde d'opportunités à saisir