

5. Mettez sur pied un programme de formation pour l'agent (et ses employés, s'il y a lieu). De courts ateliers sont préférables car, pour votre représentant, « le temps, c'est de l'argent ». Songez à des manuels, à des disquettes ou à des bandes vidéo que le personnel de votre siège social pourra préparer à peu de frais. L'agent s'en servira sur place quand il en aura le temps.
6. Prévoyez au moins une réunion, de préférence à l'usine, dans les six mois qui suivent. L'agence devra dresser des plans longterm à l'avance pour rassembler tous ses employés. Il est plus facile de travailler avec un simple agent, mais celui-ci aura des engagements à respecter.
7. Entendez-vous sur un système cohérent pour distribuer la documentation et d'autres articles publicitaires sur le territoire. Choisir le moment opportun est capital pour les biens de consommation saisonniers (Noël, été, etc.).
8. Organisez-vous avec l'agent pour faire le point au bout d'une période raisonnable pour votre secteur, compte tenu des objectifs que vous avez conjointement établis (voir le n° 1). Pour les biens de consommation, elle pourrait avoir lieu dans les deux mois qui suivent; pour le matériel industriel et l'équipement de haute technologie, en particulier les pièces faites sur mesure, la période de rodage pourrait aller jusqu'à un an.

Jouer franc-jeu

Les fabricants aussi bien que les agents commerciaux ont beaucoup d'anecdotes à raconter sur d'anciennes relations qui ont mal tourné. Quelle leçon pourrait-on en tirer?

Il se peut que certains agents commerciaux des États-Unis hésitent à représenter l'entreprise en raison d'une mauvaise expérience avec un autre fournisseur canadien. Inversement, certains fabricants canadiens ont des griefs contre le laisser-aller de leurs anciens agents américains. Dans les deux cas suivants, l'expérience fut malheureuse. Comment la situation en est-elle arrivée à ce point et de quelle façon peut-on éviter qu'elle se reproduise?

□ Cas A

L'agence commerciale américaine a consacré beaucoup de temps et d'argent à trouver une clientèle au fournisseur canadien. Les choses allaient bien, jusqu'à ce que la date de renouvellement du contrat passe et que l'agent apprenne que le fabricant a décidé de faire marche arrière et de ne plus approvisionner le territoire. L'agent, qui travaillait en prévision d'une relation à long terme, s'est senti lésé, même s'il a touché des commissions sur les ventes réalisées pendant un certain temps après l'annulation du contrat.

□ Cas B

Le fabricant canadien a déployé des efforts considérables et a investi beaucoup d'argent pour aider l'agence des États-Unis à bâtir une clientèle solide pour sa gamme de produits. Puis, l'agence a rompu le contrat, s'est chargée de la gamme de produits d'un concurrent américain et a continué d'approvisionner les mêmes clients.

□ Raisons des échecs

Comment pourrait-on expliquer l'échec des relations dans les cas A et B?

Honnêteté et justice en affaires signifient faire preuve de bonne foi au début d'une nouvelle relation. En résumé, le cas A pourrait illustrer les efforts désespérés d'un fabricant canadien pour redresser son entreprise dont les ventes étaient en train de fléchir sur un marché intérieur en pleine récession. Le fabricant pourrait avoir envisagé l'exploitation d'un nouveau territoire aux États-Unis comme expédient, pour rester à flot le temps que la situation se rétablisse sur le marché canadien. Plus d'un agent des États-Unis a connu cette mésaventure dans le passé. Par la suite, ces agents exigent de voir la stratégie commerciale à long terme de l'entrepreneur canadien, avant même de songer à le représenter.

Plusieurs raisons pourraient expliquer le second cas. La première serait que le prix des produits canadiens n'était pas concurrentiel avec celui de produits américains similaires ou que leur qualité y était inférieure. Ceci aurait été clair dès le départ, si le fabricant et l'agent avaient bien fait leur travail. La résolution du contrat peut aussi avoir résulté de l'absence totale de méthodes permettant de faire des mises au point en temps opportun entre le fabricant et son agent. Les petites vexations ont tendance à s'accumuler et, faute d'expérience, l'agent pourrait avoir été incapable d'amener le fabricant à une discussion à cœur ouvert sur les aspects de leur relation qu'il aurait fallu améliorer.

Évaluation de l'agent

Puisque cette publication est destinée aux nouveaux exportateurs canadiens qui désirent vendre leurs produits aux États-Unis par l'entremise d'agents commerciaux, nous donnerons maintenant quelques conseils sur la façon d'évaluer le rendement d'un agent. Toutefois, il faut bien se rappeler que ce dernier en fera de même avec le fabricant.

Vous aurez déjà établi la base des méthodes d'évaluation en discutant des objectifs applicables à la période de rodage avec l'agent. Ces objectifs ont-ils été respectés dans les délais prévus?