
La création de nouveaux marchés demande beaucoup de temps, et les représentants ou distributeurs ne devraient pas être tenus entièrement responsables de difficultés de nature cyclique. C'est souvent la réputation de l'employeur qui souffrira du congédiement injuste d'un intermédiaire. Il importe donc que l'on ait une idée claire du rendement d'un représentant ou d'un distributeur avant de décider de sa valeur. Cette appréciation peut se faire au moyen de tableaux comparatifs de rendement ou par une analyse objective du soutien qu'on lui aura accordé.

Les tableaux comparatifs de rendement

Non seulement ces tableaux exposent-ils les progrès réalisés par l'entreprise dans les marchés étrangers, mais ils permettent aussi au représentant de comparer ses propres résultats avec les chiffres d'ensemble. L'intermédiaire est alors en mesure de mettre son propre rendement en relation avec la moyenne; s'il se voit remercié de ses services, l'effet de surprise sera moins grand. Les tableaux comparatifs de rendement devraient indiquer les ventes réalisées dans chaque territoire selon les produits, la part du marché que détient le produit et celle d'articles concurrentiels, ainsi que le taux d'augmentation des ventes par produit.

S'il constate une diminution généralisée de la taille moyenne des commandes dans plusieurs marchés, au profit du même concurrent, l'exportateur aura intérêt à chercher dans son propre produit et dans ses méthodes de soutien l'origine d'une telle détérioration.

L'évaluation objective

Lorsque les tableaux démontrent hors de tout doute que le représentant ne répond pas aux attentes, on conseille à l'exportateur de vérifier d'abord s'il lui offre tout le soutien nécessaire, afin de se prémunir contre les inconvénients d'une interruption injustifiée du contrat. Une évaluation objective, faite régulièrement, lui donnera un aperçu beaucoup plus précis de la situation. Cette analyse devrait au minimum donner réponse aux questions suivantes :

- Quel pourcentage de son revenu total le représentant ou le distributeur tirera-t-il de la vente du produit en cause?
- Le temps que le représentant ou le distributeur consacre à la promotion du produit est-il rentable, par rapport à des produits différents?