

L'EXPÉRIENCE DE DEUX ENTREPRISES CANADIENNES AUX ÉTATS-UNIS

Pendant ce temps, Ceinture et Sac Canada en avait appris beaucoup sur les pratiques commerciales qui prévalaient aux États-Unis. Un magasin de Californie qui avait passé une première commande de 5 000 \$ en 1984 ajouta sans autorisation les produits de Ceinture et Sac à son catalogue... et lui envoya en plus une facture de 2 500 \$ pour le privilège! D'autres magasins donnaient les échantillons de Ceinture et Sac à leurs fournisseurs asiatiques, qui réalisaient des copies à meilleur marché. Il devint évident que la loyauté entre fournisseurs et acheteurs n'était pas la même aux États-Unis qu'au Canada.

Lorsque la mode des ceintures métalliques s'estompa, les ventes de Ceinture et Sac aux États-Unis déclinèrent. Le directeur des ventes partit en 1986 et ne fut pas remplacé. L'entreprise décida plutôt de confier ses responsabilités à un cadre installé au Canada et qui ne passerait que deux ou trois jours par semaine à New York, tout en conservant d'importantes fonctions au Canada. De 1986 à 1988, l'entreprise investit beaucoup de ressources dans le marché américain sans vraiment en tirer profit.

«Nous répétons les mêmes erreurs que la plupart des exportateurs canadiens aux États-Unis, dit Carole Epstein. Nous croyions tout savoir, alors que nous aurions dû consacrer plus de temps à nous préparer. Nous aurions dû engager un directeur des ventes avec des contacts chez les acheteurs des magasins à rayons.»

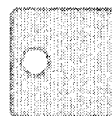
«Notre pire erreur, cependant, a été d'essayer de vendre tous nos modèles à tout le monde, comme nous le faisons ici. Dans un petit marché comme le Canada, il est possible de faire affaire à la fois avec K-Mart et Holt Renfrew. Aux États-Unis, il faut cibler son marché et dresser un plan de commercialisation. Heureusement, nous avons les ressources nécessaires pour redresser la situation.»

Au début de 1989, Ceinture et Sac Canada se trouva un nouveau directeur des ventes aux États-Unis. Recruté avec l'aide d'une entreprise spécialisée, le candidat avait les qualités recherchées et avait de l'expérience

dans la vente d'accessoires. Il accepta une offre de partage des bénéfices et devint seul responsable des ventes de l'entreprise aux États-Unis.

Il constata bientôt que les Asiatiques avaient entrepris la vente de ceintures bon marché aux États-Unis. Il en conclut que Ceinture et Sac Canada devait se positionner dans le créneau haut de gamme, là où la qualité et le style importent davantage que le prix. Il dressa la liste des magasins desservant ce marché et possédant une bonne cote de crédit, et recruta de nouveaux vendeurs.

La nouvelle approche a rapidement porté fruit. Au dernier trimestre de 1989, les ventes avaient doublé par rapport à la même période en 1988. Élément plus important, la famille Epstein est convaincue que les contacts avec les nouveaux clients vont lui permettre de réaliser dorénavant une croissance soutenue des ventes aux États-Unis.



Éléments - clés

- un vendeur expérimenté et installé aux États-Unis
- un ciblage rigoureux de la clientèle
- une connaissance des particularités propres aux marchés canadiens et américains
- une attention aux pratiques commerciales américaines