

doc
CA1
EA
91E85
FRE

*Les marchés
d'exportation :*
*La filière des
maisons de commerce*



Affaires extérieures et
Commerce extérieur Canada

Canada

(Also available in English)

43-258-899

**Les marchés
d'exportation :**
**La filière des
maisons de commerce**



Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures

APR 16 1991

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

Canada 1991

Table des matières

Avant-propos	1
Introduction	2
Qu'est-ce qu'une maison de commerce?	5
Les différentes catégories de maisons de commerce au Canada	6
Le rôle des maisons de commerce dans les exportations canadiennes	8
Comment fonctionnent les maisons de commerce?	8
Vente à l'étranger	10
Achat au Canada	13
Achats pour des projets donnés	15
Que recherche une maison de commerce chez un fournisseur?	17
D'où vient le bénéfice de la maison de commerce?	19
Quand faire appel aux maisons de commerce?	20
Premières tentatives d'exportation	20
La diversification des marchés d'exportation	21
L'exportateur bien établi	21
Comment trouver une maison de commerce?	22
Sélection d'une maison de commerce	23
Établir une bonne association avec une maison de commerce	26
Produits à commercialiser	26
Connaissance des produits	26
Territoires	27
Promotion	28
Contrat	28
Le prix, gage du succès à l'étranger	29
Établissement des coûts à l'exportation	30
Établissement des coûts du fabricant	31
Annexe :	
Bibliographie et adresses utiles sur les maisons de commerce canadiennes	34

Avant-propos

Cet ouvrage sur l'utilisation et la sélection de maisons de commerce canadiennes fait partie d'une série de publications conçues pour répondre aux besoins des exportateurs canadiens en matière de distribution et de transport. Au nombre des autres publications disponibles dans cette série, citons *Choix et utilisation d'un agent commercial aux États-Unis* et *L'exportateur canadien et le commerce de compensation*. Paraîtront en outre prochainement dans cette série d'autres publications sur le recours aux services d'agents et de distributeurs étrangers, sur le transport des exportations, la documentation et le financement commercial ainsi que sur l'arrimage sécuritaire.

Il est toutefois recommandé aux nouveaux exportateurs d'étudier le *Guide de l'exportateur — Conseils pratiques* avant de passer à ces publications plus techniques et détaillées. L'annexe donne la source de toutes ces futures publications.

Les exportateurs sont priés de faire parvenir à l'adresse ci-dessous leurs observations sur cet ouvrage et toute suggestion de publications qui pourraient les aider à augmenter les exportations canadiennes.

Direction des services des transactions d'affaires et des transports
Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0G2

Introduction

La question des maisons de commerce en est une qui retient beaucoup l'attention et qui suscite énormément de discussions au Canada. Pourtant, le rôle et la fonction de ces maisons sont généralement très peu connus et la documentation écrite à ce sujet est très rare.

La simple mention du terme « maison de commerce » dans les milieux d'affaires canadiens suscite une réaction typique : ce sont des entreprises exploitées par une seule personne, qui tentent de toucher une commission exagérée, n'apportent rien à la transaction et contribuent à rendre les produits canadiens non concurrentiels. Plusieurs raisons expliquent cette perception peu flatteuse.

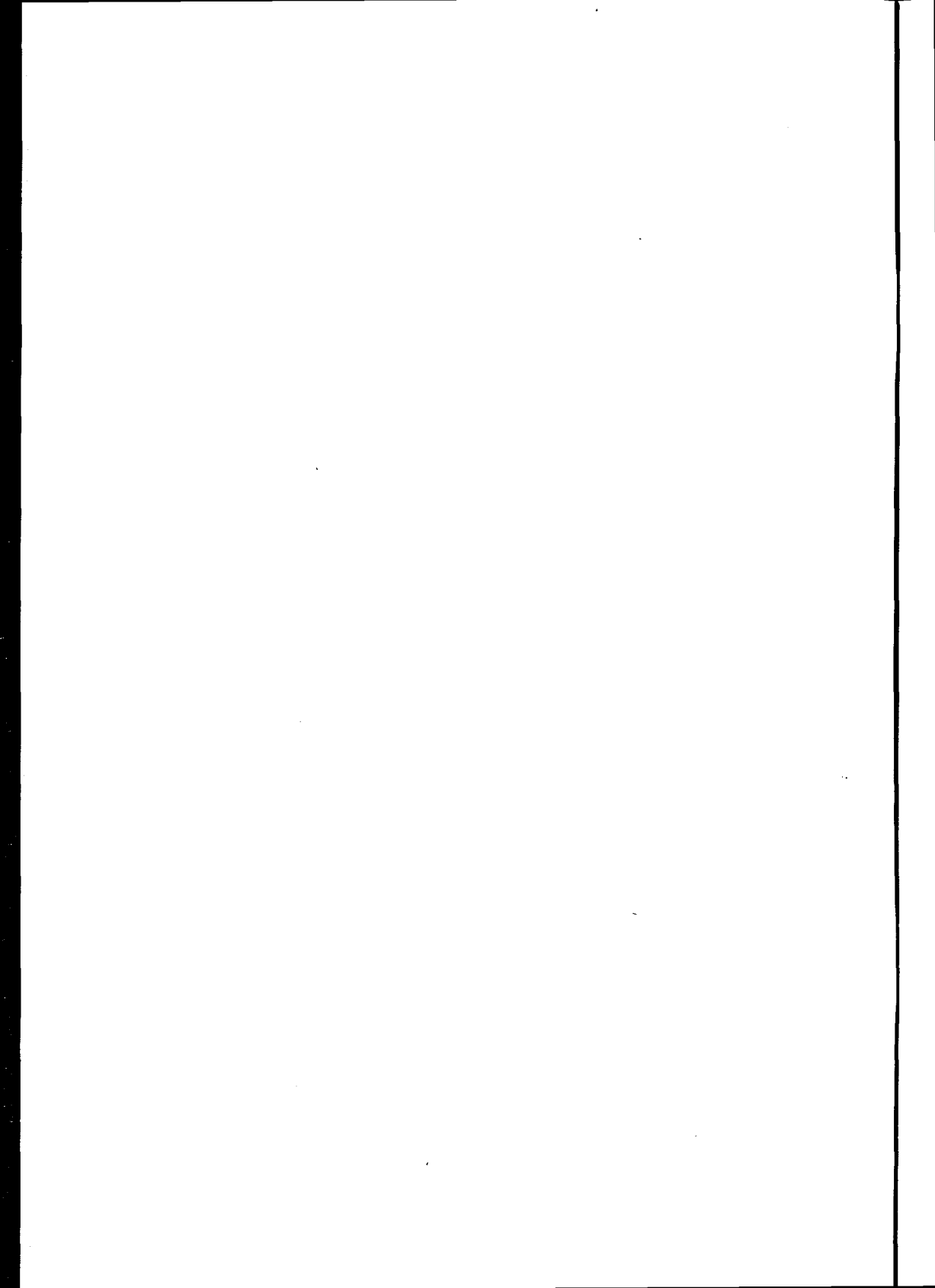
La plupart des maisons de commerce bien établies préfèrent conserver un anonymat relatif auprès du grand public dans la crainte que la révélation du genre d'activités qu'elles exercent n'entraîne la venue de nouveaux concurrents. Par ailleurs, les maisons de commerce appartenant à des intérêts canadiens sont relativement jeunes, la plupart ayant ouvert leurs portes au cours des vingt dernières années seulement. Il en résulte que les Canadiens ne sont pas aussi familiers avec le concept de maison de commerce que le sont les gens d'affaires d'autres pays comme l'Allemagne, le Royaume-Uni, le Japon, la Corée, etc. Enfin, il est relativement facile de se lancer dans ce genre d'activités commerciales, ce qui provoque un apport constant de nouvelles sociétés dont un grand nombre offrent « n'importe quoi, n'importe où », créant un certain ressentiment chez les fournisseurs, les clients et les fonctionnaires.

Cet ensemble de facteurs a nui à l'image projetée par les maisons de commerce dans les milieux d'affaires en général. Pourtant, on constate avec étonnement qu'en 1983, les maisons de commerce canadiennes ont été à la source de 40 % des exportations du Canada à destination d'autres pays que les États-Unis.

La méconnaissance du rôle des maisons de commerce a entraîné la création, en 1985, du Conseil des maisons de commerce canadiennes. Le mandat de cet organisme consiste à élaborer une procédure d'accréditation des maisons de commerce (garantissant aux clients éventuels la fiabilité et la crédibilité des maisons accréditées et assurant la tenue d'un dossier à leur sujet) ainsi qu'à mettre en œuvre des activités visant à mieux informer les secteurs privé et public des capacités et de l'utilité des maisons de commerce canadiennes. Ces deux aspects du mandat ont connu dès le

départ un grand succès et ont considérablement assaini l'environnement dans lequel les maisons de commerce canadiennes exercent leurs activités.

Il y a encore de la place pour des améliorations. Dans le contexte actuel de mondialisation continue de l'économie et face à la concurrence étrangère sur les marchés extérieurs et intérieur, le rôle des maisons de commerce canadiennes et leur connaissance des marchés étrangers deviennent encore plus importants. Voici donc l'objectif de la présente publication : sensibiliser les milieux d'affaires canadiens au rôle actuel des maisons de commerce au Canada, mieux les renseigner sur le potentiel de ces maisons en matière d'accroissement des exportations sur les marchés d'outre-mer et leur indiquer la meilleure manière de travailler avec ces intermédiaires.



Qu'est-ce qu'une maison de commerce?

Le concept de maison de commerce englobe un ensemble très varié d'entreprises qui ont un point en commun, celui de servir d'intermédiaire commercial entre des producteurs canadiens et des acheteurs ou consommateurs de biens et services à l'étranger.

Le Groupe de travail sur les maisons de commerce extérieur de 1984-1985 a défini ainsi le terme « maison de commerce » :

« Les sociétés qui sont spécialisées dans l'exportation, l'importation et le commerce en tiers pays de biens et de services produits ou fournis par d'autres parties, et qui assurent des services reliés à ces activités. Ces sociétés peuvent agir en qualité de négociants, d'agents, de gestionnaires des exportations, de consortiums d'exportation, de coopératives d'exportation, de maisons d'achat et d'organismes d'achat, ou à plusieurs de ces titres. »

Cette définition nous révèle que de nombreuses sociétés sont dans les faits des maisons de commerce sans toutefois se considérer ou être perçues comme telles.

Dans leur rôle d'intermédiaire, certaines maisons de commerce agissent à leur propre compte, à titre de négociants, en devenant propriétaires de biens qu'elles revendent pour réaliser un profit. D'autres maisons de commerce deviennent les agents d'un tiers, sans être propriétaires des biens dont elles assurent la vente en retour d'une commission ou d'un taux fixe (ou des deux).

En règle générale, la plupart des maisons de commerce solidement établies et expérimentées agissent à titre de négociants. Toutefois, la réalité n'est pas aussi simple et la distinction entre les deux catégories de maisons de commerce n'est pas toujours évidente. Nombre de maisons de commerce au Canada agissent parfois à titre de négociants et parfois à titre d'agents, selon la nature du produit en cause, les exigences du client et une foule d'autres facteurs, y compris les préférences de chaque maison de commerce. Comme on le verra plus loin, le fait qu'une maison de commerce agisse à titre de négociant ou en retour d'une commission n'est pas un facteur aussi important que ses antécédents, l'expérience des personnes qui y travaillent et leur connaissance du marché.

Les différentes catégories de maisons de commerce au Canada

On a répertorié entre 500 et 600 maisons de commerce au Canada. Il est difficile d'obtenir un chiffre plus précis parce que les maisons de commerce ne sont pas tenues de se déclarer comme telles et parce qu'elles ont tendance à s'entourer de la plus grande discrétion. De façon générale, on peut répartir les maisons de commerce en sept catégories différentes selon leur importance, leur fonction et la nature de leurs activités. Voici une description de quelques-unes de ces catégories :

1. Sociétés de commerce, coopératives d'exportation ou maisons s'occupant d'un produit ou secteur unique : maisons qui peuvent exercer leurs activités de manière autonome ou agir à titre d'agents de commercialisation pour les producteurs qui lui sont affiliés ou pour les membres de sa coopérative. Ces maisons de commerce se retrouvent souvent dans les secteurs suivants : céréales, mines et minéraux, pâtes et papiers, bois d'œuvre, poisson, bétail et secteur agro-alimentaire. Dans la plupart des cas, elles se spécialisent dans l'exportation et beaucoup réalisent des ventes dépassant 50 millions de dollars.
2. Distributeurs nationaux et magasins à très grande surface : au cours des dernières années, de nombreuses entreprises ont créé leur propre service de distribution internationale afin de tirer le meilleur parti de leurs produits et de leur capacité financière. Jusqu'à maintenant, la plupart de ces entreprises œuvrent dans le secteur des fournitures industrielles (articles de plomberie, matériel électrique et matériel pour la construction). Un certain nombre de magasins à très grande surface et de détaillants de produits alimentaires disposent également de leur propre service d'exportation.
3. Négociants en agro-alimentaire : ces sociétés réalisent des ventes allant de 5 à 50 millions de dollars et offrent toute une gamme de produits alimentaires. La nature changeante des conditions de ce marché oblige ces sociétés à exporter, à importer et à effectuer des transactions avec des pays tiers.

-
4. Maisons à marché spécialisé : elles se spécialisent dans certains produits ou certains marchés (ou les deux). Voici leurs principales caractéristiques :

spécialisation dans certains produits : solide connaissance des produits d'un secteur industriel donné; exploitation de marchés établis ou vente à l'étranger de produits répondant à des débouchés déterminés;

spécialisation dans certains marchés : souvent dotées de personnel à l'étranger ayant l'expérience des affaires et des contacts dans une région ou un pays donné, ces maisons sont utiles surtout grâce à leur connaissance pratique des marchés visés, et des habitudes et exigences commerciales locales.

En outre, ces sociétés sont souvent autonomes, de petite taille (avec des ventes de 1 à 25 millions de dollars) et principalement actives dans le secteur des produits finis et manufacturés. Elles sont dynamiques, recherchent les bonnes occasions d'affaires et sont relativement jeunes (habituellement moins de 20 ans).

Cette catégorie est la plus nombreuse et celle qui recèle le plus grand potentiel : elle connaît le taux de croissance le plus élevé et compte le plus grand nombre de nouvelles venues et d'échecs.

5. Maisons de commerce étrangères d'origine japonaise, coréenne et européenne : elles exportent principalement des matières premières et des produits de base et importent des produits manufacturés et finis. Dans l'exercice de leurs activités, nombre d'entre elles ont garanti leurs sources d'approvisionnement en procédant à des investissements de capital dans des sociétés où elles s'approvisionnent. Depuis peu, une nouvelle tendance se dessine : les investissements dans des petites ou moyennes entreprises dotées de technologie de pointe éprouvée. On considère souvent ces sociétés comme des conglomerats multinationaux plutôt que comme des maisons de commerce.
6. Importateurs : de nombreuses sociétés qui se contentaient d'importer découvrent de nouvelles possibilités dans le secteur de l'exportation grâce à leur connaissance de l'industrie et des fournisseurs canadiens, et à leurs contacts à l'étranger. Il est intéressant de constater que de nombreuses grandes maisons de commerce étrangères ont fait leurs premiers pas dans le secteur de l'importation avant d'étendre leurs activités au secteur de l'exportation.

Le rôle des maisons de commerce dans les exportations canadiennes

Le Groupe de travail a découvert qu'en 1983, les maisons de commerce avaient joué un rôle dans 40 % des exportations canadiennes à destination d'autres pays que les États-Unis. Voilà un bon indice que le point fort de ces sociétés est leur connaissance des marchés d'outre-mer.

Les petites et moyennes maisons de commerce (principalement des maisons de commerce du secteur agro-alimentaire et des maisons de commerce à marché spécialisé) constituent 80 % de l'ensemble des maisons de commerce et effectuent 20 % du volume total des ventes. De plus, 90 % des maisons de commerce appartiennent à des Canadiens et accomplissent les deux tiers des transactions.

Le fait qu'un échantillonnage des ventes réalisées par les maisons de commerce canadiennes reflète fidèlement les exportations canadiennes dans un secteur donné confirme la nécessité d'avoir des produits concurrentiels. Les maisons de commerce sont aussi bonnes que les fournisseurs qu'elles représentent. Leur force principale réside dans leur capacité de vente sur les marchés autres que celui des États-Unis, c'est-à-dire dans les pays d'outre-mer et dans les nations en voie de développement. Pour les petites et moyennes maisons de commerce exerçant leurs activités dans les secteurs des produits finis, des produits manufacturés et des produits alimentaires, cela signifie des ventes en Europe, aux Antilles, en Amérique centrale, dans les îles du Pacifique et au Moyen-Orient.

Comment fonctionnent les maisons de commerce?

Afin de mieux saisir ce que sont les maisons de commerce et quel genre de relations votre entreprise pourrait entretenir avec elles, il peut être utile de décrire leurs deux modes de fonctionnement principaux :

- **Vente à l'étranger (fonctionnement induit par l'offre)** : la maison de commerce conclut une entente formelle ou informelle afin d'agir à titre de distributeur international d'un fournisseur canadien (sur un ou plusieurs marchés). Ce mode de fonctionnement est expliqué en détail plus bas et la majeure partie de cette brochure décrit comment travailler avec une maison de commerce dans ce cadre.

- **Achat au Canada (fonctionnement induit par la demande/le marché/les occasions) :** une maison de commerce canadienne cerne un besoin pour un produit grâce à ses contacts, ses agents, ses représentants, etc. et trouve une source d'approvisionnement répondant à ce besoin au Canada, ou ailleurs si aucune source canadienne concurrentielle n'existe.

L'achat pour des projets donnés constitue un sous-secteur du mode de fonctionnement induit par la demande. Les sociétés ayant adopté ce mode de fonctionnement répondent aux appels d'offres nationaux ou internationaux lancés dans le cadre de certains projets, ou aux demandes de gouvernements étrangers.

Si l'on combine à ces deux principaux modes de fonctionnement le fait que la maison de commerce peut agir comme partenaire à part entière ou comme agent, on obtient le tableau suivant, qui donne quelques exemples des principales formules retenues par les maisons de commerce :

Le tableau qui précède n'est en aucun cas exhaustif et il existe de nombreuses exceptions.

	Partenaire	Agent (tarif ou acompte)
Transaction induite par l'offre	Distributeur international en gros, négociant ou représentant en exportations	Représentant ou agent mandaté, société de gestion des exportations
Transaction induite par la demande	Négociant en exportations, maison d'achat ou agent en achats	Agent/Prospecteur de marchés mandaté, agent étranger

Les maisons de commerce recourent à l'une ou plusieurs de ces combinaisons en fonction de leurs préférences et des circonstances particulières. Les relations avec le fournisseur et les responsabilités réciproques du fournisseur et de la maison de commerce varient selon la situation. Pour des entreprises manufacturières à la recherche d'une maison

de commerce qui développera ou les aidera à développer des marchés, les deux modes de fonctionnement induits par l'offre sont appropriés. Par ailleurs, les maisons de commerce communiquent souvent avec des fournisseurs afin de trouver des sources d'approvisionnement pour des transactions ponctuelles à l'étranger. Ces possibilités ne sont pas à négliger, puisqu'elles peuvent déboucher sur des ventes substantielles ou sur le développement de marchés, ou sur les deux. Il faut toutefois prendre les précautions habituelles en affaires, car nombre de négociants néophytes font leurs premières armes de cette façon. (Voir à ce sujet les rubriques « Comment trouver une maison de commerce? » et « Sélection d'une maison de commerce ».)

Vente à l'étranger

Dans ce type de services à l'exportation, les maisons de commerce peuvent agir comme sociétés de gestion des exportations, consortiums d'exportateurs, représentants en exportations et sociétés de commerce.

Les producteurs ayant une capacité excédentaire provisoire rechercheront habituellement l'aide de maisons de commerce pour trouver un débouché rapide pour leurs produits. Ces transactions sans récurrence intéressent les maisons de commerce lorsque celles-ci peuvent facilement trouver un client étranger pour ces produits.

Ce serait par exemple le cas :

- lorsque ces maisons commercialisent déjà des produits similaires;
- lorsque les producteurs canadiens offrent des produits concurrentiels sur les plans de la qualité et du prix;
- lorsque le producteur a une bonne réputation et que les maisons de commerce souhaiteraient le représenter;
- lorsque les maisons de commerce ont reçu de l'étranger des demandes de produits qu'elles peuvent ne pas avoir encore commercialisés à l'étranger et qu'elles sont intéressées à se lancer dans cette gamme particulière de produits.

En résumé, les maisons de commerce ne donneront suite à ces transactions à court terme que dans la mesure où elles offrent d'éventuels débouchés supplémentaires.

Les maisons de commerce préfèrent se concentrer sur les engagements à long terme avec des producteurs canadiens, puisque la vente à l'étranger constitue un effort assez onéreux. Voilà l'essentiel des services de vente à l'étranger.

Les fabricants canadiens qui désirent exporter de cette façon ont à leur disposition une gamme très variée de services offerts par les maisons de commerce, entre autres :

- la définition et le choix d'un marché;
- le choix, l'identification et l'évaluation du client (y compris son crédit);
- la définition du produit et de ses caractéristiques d'emballage;
- la négociation des prix;
- la mise au point des modalités de vente (y compris les obligations de l'acheteur et du vendeur et les modalités d'expédition et de paiement);
- les arrangements financiers;
- les arrangements pour l'expédition;
- la préparation de tous les documents requis pour l'exportation;
- la protection à l'égard de tous les risques liés à l'exportation (y compris les facteurs commerciaux et politiques, les fluctuations des taux de change et des tarifs de transport, etc.);
- le paiement des biens vendus et la réception des paiements des acheteurs étrangers;
- le règlement des réclamations;
- le service après-vente; et
- le soutien à la promotion à l'étranger.

De toute évidence, les services des maisons de commerce couvrent tous les aspects et toutes les étapes de la gestion, de la commercialisation et du financement des exportations. Selon les besoins du fabricant et les possibilités de la maison de commerce, cette dernière peut prendre en charge toutes les fonctions indiquées, achetant le produit du fabricant canadien pour réaliser un bénéfice sur sa vente à l'étranger ou, à l'autre extrémité de la gamme de services, agir simplement à titre d'agent du fabricant, lui trouver des clients possibles et recevoir une commission si la transaction se réalise.

Des aspirateurs canadiens pour l'Arabie Saoudite

Nos meilleurs systèmes d'aspirateurs intégrés sont utilisés en Arabie Saoudite depuis 1977 pour nettoyer maisons, hôpitaux et entreprises. D'autres ventes sont imminentes. Une maison de commerce œuvrant à Ottawa, Overseas Projects Corporation of Canada Limited, expédie actuellement pour plus d'un quart de million de dollars d'aspirateurs canadiens Beam en Arabie Saoudite.

Dieter Hollweck, président d'Overseas Projects, collabore avec les gens d'affaires saoudiens depuis 1977; il attribue une bonne part du succès de sa société à l'*expérience*.

Le partenaire saoudien dans la vente récente de systèmes d'aspirateurs de Beam Canada est Abdullah Al-Moajil, membre de l'une des grandes familles commerçantes du pays. M. Al-Moajil consacre à ce produit canadien un important effort de lancement, qui comprend des affiches dans la rue, des pages publicitaires complètes dans les grands quotidiens saoudiens ainsi que des présentations dans les principales expositions sur le bâtiment et l'ameublement tenues au Moyen-Orient.

Tiré de : *Communiqué, Overseas Projects Corporation of Canada Limited, 1987*

Cette anecdote illustre bien la vente à l'étranger. Un fabricant contacte une maison de commerce non seulement pour « vendre » occasionnellement à l'étranger, mais plutôt pour s'établir en permanence sur des marchés étrangers. Le défi lancé à la maison de commerce est un défi multiforme qui comprend les aspects suivants :

- la recherche, la sélection et l'évaluation de clients potentiels;
- la détermination de leurs besoins et des besoins d'adaptation des produits;
- la familiarisation avec leurs habitudes commerciales en établissant un climat de confiance et de respect; et
- l'élaboration d'une stratégie de pénétration du marché, accompagnée d'un appui à la distribution et d'activités de promotion.

Overseas Projects et Beam Canada ont toutes deux profité de leur association. En échange des droits de commercialiser les produits Beam,

Overseas Projects a fourni l'expérience, les contacts étrangers, la connaissance du marché et les capitaux de démarrage. Elle a adapté les produits Beam aux besoins du marché étranger, puis a préparé et mis en œuvre une grande campagne de commercialisation et un bon système de distribution et ce, à un coût minimal pour le fabricant.

Cet arrangement a permis à Beam Canada de réaliser d'importantes ventes à l'étranger tout en maintenant son propre capital intact pour des activités de développement au Canada. Une part importante des produits de Beam Canada est maintenant vendue à l'étranger par Overseas Projects. Voilà le genre de contribution qu'une maison de commerce peut apporter à un fournisseur canadien sur le plan international.

Achat au Canada

Dans leurs activités de vente à l'étranger, les maisons de commerce répondent à des demandes émanant de producteurs œuvrant au Canada; dans leurs activités d'achat au Canada, elles répondent à des demandes de produits canadiens émanant de clients étrangers. Les maisons d'achat, qui recherchent des produits pour le compte de clients étrangers, et les négociants et agents, qui répondent aux demandes de clients étrangers, offrent tous deux des services de repérage et d'achat de produits canadiens.

Des brouettes pour la Trinité

Voici une conversation téléphonique entre Naim Moses, homme d'affaires à la Trinité, et M. E. Kampouris, président de Béthune Import-Export Limitée, une maison de commerce de Montréal :

Naim, bonjour! Qu'est-ce que je peux faire pour vous aujourd'hui?... Vous voulez des brouettes? Depuis quand vous intéressez-vous aux brouettes?

Ce n'est pas pour vous. C'est pour qui?... Votre beau-frère... C'est un entrepreneur... Quelles sortes de brouettes? Donnez-moi un peu plus de détails, je ne connais pas grand-chose aux brouettes... Il a obtenu un contrat pour la construction de routes. Il s'agit donc de brouettes à usage industriel. Quelles en sont les spécifications?

Vous avez déjà reçu une offre du Danemark. Quelle sorte d'offre?... Capacité : 100 litres ou plus... ce qui revient à 4 pieds cubes ou plus. Écartement 1,5 mm.

Combien de brouettes voulez-vous?... 400. La livraison? Immédiatement.

Y aura-t-il d'autres commandes? Il lui en faudra encore 200 en septembre.

Pourquoi n'en achète-t-il pas 600 dès maintenant? On pourrait obtenir un meilleur prix.

Il ne veut pas trop dépenser pour le moment... Oui, mais nous pourrions nous en occuper.

Quel prix les Danois vous demandent-ils?... 31,00 \$US.

Livré où? Livraison garantie à la Trinité.

Comment les payez-vous? Par lettre de crédit.

Quand vous faut-il une réponse? J'essaierai d'avoir les renseignements demain ou après demain. Ça va? On s'en tient à ça pour le moment.

Merci!

M. Kampouris doit maintenant trouver un fournisseur ou en contacter un avec lequel il traite déjà, et s'assurer que le produit puisse être livré rapidement et à des conditions convenant à l'acheteur et au fournisseur.

Voilà un exemple de transaction sans récurrence. Mais la transaction pourrait éventuellement mener à d'autres commandes passées par le même client ou par d'autres acheteurs de la Trinité ou d'autres pays. Un négociant qui a établi de bonnes relations d'affaires avec un fournisseur canadien est naturellement porté à exploiter ces relations et à les développer au maximum.

Que l'initiative d'exportation vienne du producteur canadien ou de l'acheteur étranger, le négociant se trouve à l'intersection de l'offre et de la demande. Ainsi, la vente à l'étranger et l'achat au Canada sont les deux côtés de la même médaille transactionnelle. Dans les deux cas, le négociant sollicité pour des transactions sans récurrence cherchera à établir un courant d'échange permanent de produits et à générer des possibilités de pénétration et de rentabilité à long terme. Il espère que son rôle de facilitateur des ventes se transformera éventuellement en un rôle de véritable intermédiaire à l'exportation, comme celui qu'Overseas Projects a assumé pour les exportations d'aspirateurs en Arabie Saoudite.

Achats pour des projets donnés

Le Rwanda veut du mobilier de salle d'attente pour des cliniques médicales. Le Honduras recherche du matériel d'exploitation forestière, le Chili des appareils de lutte contre les incendies, un pays arabe des instruments médicaux pour suivre l'état de santé des nouveau-nés; les Forces aériennes d'un pays d'Amérique du Sud veulent quelque chose pour enseigner la réanimation artificielle; une société péruvienne recherche des pièces de rechange pour une machine périmée d'une usine de traitement de pétrole brut; un fournisseur de produits agricoles d'Australie veut des pièces spéciales pour des ramasseuses-botteuses; un pays du Sud-Est asiatique recherche du matériel de voirie pour un important projet de construction.

Tous ces gens aimeraient acheter au Canada, mais ne savent pas comment s'y prendre. Il y a plusieurs façons de procéder, dont l'une consiste à lancer un appel d'offres. Cela peut prendre la forme d'un appel à la concurrence internationale lancé par le biais d'entités comme l'Organisation des Nations Unies ou d'une institution financière internationale (IFI), lancé de gouvernement à gouvernement, par le biais d'une grande multinationale ou,

plus simplement, par un télex envoyé directement à une société pour lui demander un prix.

Certaines maisons de commerce offrent de rechercher et d'acheter des produits aussi variés que ceux que nous venons de mentionner. Une fois les produits repérés, la maison de commerce donnera les prix ex-usine, les coûts de transport intérieur et les frais d'emballage pour exportation, s'il y a lieu, afin d'obtenir un prix FOB au port. Elle évaluera ensuite les frais d'expédition par voie aérienne ou maritime, les documents requis ainsi que tous les autres coûts comme les frais d'attestation consulaire et d'assurance à payer pour livrer les produits CAF au port de destination.

C'est là la pratique normalement suivie, que la requête soit une simple demande de prix qu'un distributeur panaméen de fluides obturants a transmise par télécopieur ou par télex, ou qu'il s'agisse d'appels d'offres *intergouvernementaux complexes pour le compte d'une institution financière internationale* ou de l'ONU. L'obtention du prix, l'établissement de tous les coûts de débarquement des marchandises au port de destination et l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur constituent un service complet que la maison de commerce fournit à l'acheteur étranger.

Un lien important de la chaîne que constitue un service d'achat complet est la relation que la maison de commerce entretient avec les fabricants fournisseurs. Ce sont eux qui fabriquent les biens que la maison de commerce rassemble pour une soumission donnée. Une maison de commerce est utilisée au mieux lorsqu'il y a un certain nombre de produits divers à rassembler, ou lorsque le fabricant est inexpérimenté et qu'il craint les appels d'offres internationaux et leurs procédures, ou lorsqu'un article est extrêmement difficile à trouver, comme des pièces de rechange pour du matériel périmé quand le fabricant original n'est plus en activité. De façon habituelle, c'est la maison de commerce qui reçoit la soumission et qui établit le contact avec un ou plusieurs fabricants d'un produit demandé dans l'appel d'offres, en vue de trouver des produits qui répondent aux spécifications données.

Pourquoi un fabricant se soucierait-il de donner un prix à une maison de commerce qui a reçu un appel d'offres? Premièrement, le fabricant ne saurait probablement rien de l'appel d'offres, surtout si ses produits ne formaient qu'une partie d'une liste d'articles à acheter. Deuxièmement, la maison de commerce a déjà évalué les chances de succès. Pour donner suite à un appel d'offres, la maison de commerce doit pouvoir « jauger » la possibilité de décrocher le contrat, qu'il s'agisse d'un appel à la concurrence internationale (ce qui veut dire soumissionner contre des producteurs

japonais, allemands ou autres), d'un « contrat d'aide liée » dans lequel les produits ne peuvent être achetés que de soumissionnaires canadiens, ou d'une invitation transmise par un acheteur privé. La maison de commerce ne perdra pas son temps à des soumissions qui n'ont pas de chance de réussir ou à des soumissions qui ne seraient pas concurrentielles; sa survie exige qu'elle remporte un pourcentage raisonnable des contrats qu'elle soumissionne.

Que recherche une maison de commerce chez un fournisseur?

Lorsqu'une maison de commerce contacte une entreprise qui pourrait devenir un fournisseur, l'entreprise peut faire plusieurs choses pour faciliter l'adjudication du contrat, plutôt que de se contenter de donner ses prix. J. Rigby, vice-président de Rigby Trade Limited, souligne les points suivants :

- 1. Prenez au sérieux la maison de commerce!** Il ne serait pas très honnête d'accepter les spécifications, puis de ne rien faire ou d'attendre la veille de l'échéance prévue pour la remise des soumissions et de décider alors de soumissionner.
- 2. Donnez vite vos prix!** Le temps est toujours un élément essentiel. Les appels d'offres ne nous permettent jamais de bien prendre notre temps.
- 3. Donnez des prix complets et nets!** Donnez le meilleur prix que vous pouvez offrir après déduction de la taxe de vente fédérale, de la taxe de vente provinciale et de tous les droits et taxes, sans oublier le prix ex-usine par unité, toute remise sur quantité, les frais d'emballage pour l'exportation (le cas échéant) et les coûts de livraison au port ou au point de regroupement des marchandises. L'offre soumise doit également comprendre les poids et dimensions estimatifs des marchandises emballées, les dates de livraison prévues et des prix valides.
- 4. Présentez une soumission accompagnée d'illustrations.** Envoyez au moins trois séries de brochures et de documents de promotion avec votre soumission; les acheteurs aiment voir ce qu'ils achètent.

5. Donnez toute information pertinente concernant les produits — par exemple, les garanties, les pièces de rechange, les éléments consommables, l'installation et la maintenance. Ces extra peuvent être offerts comme options, mais ils ont pour effet de présenter un ensemble complet et de montrer que la maison de commerce et le fournisseur s'intéressent vraiment à leur produit et au service à fournir à l'acheteur.

Lorsque la maison de commerce a obtenu toute ces informations, elle peut présenter la meilleure soumission possible. Lorsqu'elle se verra adjudger le contrat, elle surveillera les livraisons, prendra les dispositions pour l'expédition et s'assurera du respect des conditions du contrat d'achat. C'est au fabricant qu'il appartient de fournir le produit à temps. Dans nombre de cas, par exemple, Rigby Trade achète des produits pour exportation; dans ces cas, la société assumera toutes les fonctions d'exportation une fois que les marchandises auront quitté l'usine.

L'appel à la concurrence internationale par le biais d'une maison de commerce facilite beaucoup les choses!

Les maisons de commerce jouent un rôle de premier plan sur les marchés d'outre-mer

Leur contribution représente une part importante des exportations canadiennes :

78 %	Japon
65 %	Amérique du Sud
47 %	Afrique
37 %	Moyen-Orient
37 %	Océanie
34 %	Communauté européenne (CE)

Elles jouent également un rôle considérable dans certaines exportations de marchandises :

32 %	Denrées, aliments pour animaux, boissons et tabacs
22 %	Matières brutes non comestibles
16 %	Demi-produits non comestibles

Tiré de : *Promotion des exportations canadiennes : l'option des maisons de commerce.*

D'où vient le bénéfice de la maison de commerce?

Qu'il s'agisse d'une commission, d'un taux fixe ou d'un bénéfice direct sur les ventes, le tarif à payer à une maison de commerce sera fonction des facteurs suivants :

- le coût des services fournis;
- les risques encourus (paiement et transport); et
- la nature du marché.

La nature du marché joue un rôle primordial dans le fonctionnement des maisons de commerce, car elles exercent une fonction d'intermédiaire entre l'offre et la demande. Lorsque la demande dépasse l'offre et selon le niveau de concurrence du marché, les maisons de commerce (et les fabricants) peuvent viser un bénéfice plus élevé. Inversement, lorsque le marché est difficile, les maisons de commerce et les fabricants devront accepter une diminution de leur commission ou de leur marge bénéficiaire pour faire face à la concurrence. Les commissions et les marges bénéficiaires des maisons de commerce varient entre une fraction de un pour cent pour les produits de base et de 15 à 18 % dans le cas des produits finis, parfois même plus. Il faut néanmoins souligner que ces tarifs couvrent une partie ou parfois l'ensemble des services et des risques déjà mentionnés. En effet, la maison de commerce assume souvent les frais découlant du délai entre le paiement qu'elle effectue au fabricant et la réception du paiement du client étranger.

La détermination du prix à l'exportation exige une adaptation à la situation du marché ainsi qu'une coopération entre le fabricant et la maison de commerce. Les deux parties devront peut-être faire des concessions pour demeurer concurrentielles et exploiter un marché favorable.

Quand faire appel aux maisons de commerce?

Du point de vue de l'exportation, il y a trois grandes catégories de fabricants et de producteurs. Il s'agit de ceux qui se lancent pour la première fois dans l'exportation, de ceux qui exportent déjà mais qui désirent diversifier leurs marchés extérieurs et, enfin, des exportateurs établis qui veulent poursuivre leur expansion sur les marchés internationaux.

Premières tentatives d'exportation

Les fabricants et les producteurs peuvent découvrir des possibilités commerciales aux États-Unis ou ailleurs à l'étranger. Dans le cas du marché américain, les maisons de commerce canadiennes peuvent jouer un rôle utile à l'occasion, mais la plupart des fabricants choisissent d'aborder ce marché directement, car il est d'accès facile et que ses pratiques commerciales sont très voisines de celles du Canada. Pour ce qui est des autres marchés, en particulier ceux des pays socialistes ou moins développés, plus difficiles à percer à cause des obstacles culturels et administratifs, les maisons de commerce représentent une façon très rentable de tenter de s'y imposer. Il faut comparer les frais de services d'une maison de commerce à ce qu'il en coûterait à l'entreprise pour mettre sur pied une structure de commercialisation internationale et d'établir sa clientèle.

C'est pourquoi les maisons de commerce contribuent davantage à l'exportation canadienne pour les destinations autres que les États-Unis. La plupart des fabricants et des producteurs n'ont pas les ressources nécessaires pour s'imposer avec succès sur ces marchés. Par contre, les maisons de commerce ont établi des réseaux de contacts sur ces marchés, de sorte que leurs frais de fonctionnement peuvent s'étaler sur un éventail de produits beaucoup plus large que celui de n'importe quel fabricant.

La diversification des marchés d'exportation

Les fabricants ou les producteurs déjà bien implantés dans un marché donné (habituellement au Canada et aux États-Unis) peuvent décider de se lancer à l'attaque d'autres débouchés. Même lorsque ces entreprises ont les ressources nécessaires pour y arriver et la capacité financière pour absorber les frais de développement de ces nouveaux marchés, elles auraient parfois avantage à confier à une maison de commerce le mandat de sonder certains d'entre eux à moindres frais.

L'exportateur bien établi

Les petites entreprises ne sont pas les seules à pouvoir recourir aux services d'une maison de commerce. De plus grandes entreprises peuvent également y trouver avantage dans certains cas. Les exportateurs bien établis peuvent estimer plus rentable de concentrer leurs propres ressources sur l'expansion des marchés importants, en confiant aux services des maisons de commerce les marchés de moindre envergure. Les coûts inhérents au développement des compétences nécessaires à l'intérieur même d'une entreprise pour parvenir à s'imposer sur un marché déterminé peuvent s'avérer trop élevés, même pour un exportateur important, alors qu'une maison de commerce œuvrant depuis plusieurs années sur ce marché possède déjà toutes les compétences nécessaires.

Motivation, ponctualité et fidélité aux engagements sont les qualités préalables requises d'une entreprise pour traiter avec une maison de commerce. Trop souvent, des entreprises qui font appel à une maison de commerce dans le but d'accroître leurs exportations négligent de lui fournir brochures, prix, délais de livraison, etc. Or, la réalisation de ventes à l'étranger et la réputation de la maison de commerce sont en jeu, et cette dernière doit absolument pouvoir compter sur des fournisseurs fiables et sérieux.

Comment trouver une maison de commerce?

Les maisons de commerce du Canada ont constitué le Conseil des maisons de commerce canadiennes et, au Québec, l'on retrouve l'AMCEQ, Association des maisons de commerce extérieur du Québec. Ces deux organismes peuvent fournir sur demande une liste de leurs membres, décrivant les produits et marchés intéressant leurs membres et, dans certains cas, le volume des ventes. Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC) publie périodiquement un répertoire des maisons de commerce canadiennes qui, en plus de décrire en détail les spécialités de chacune, comporte des index très commodes regroupant les maisons par province, par type de produits et par pays desservis (pour plus de détails, consulter la section « Bibliographie et adresses utiles » à la fin de la brochure).

Parmi les quelque 300 maisons de commerce recensées au Canada...

Colombie-Britannique	45
Ontario	136
Québec	75
Autres provinces	44
Total	300

... la plupart sont de modeste envergure

Moins de 25 millions de dollars de vente à l'exportation par an	254
Entre 25 et 100 millions par an	18
Plus de 100 millions par an	28
Total	300

Tiré de : *Promotion des exportations canadiennes : l'option des maisons de Commerce*

Sélection d'une maison de commerce

La relation entre un fabricant et une maison de commerce est une forme d'association en ce sens qu'ils participent à une transaction qui devrait, si tout se déroule bien, aboutir à des avantages mutuels pour les deux partenaires. Le succès d'une telle entreprise repose sur la confiance réciproque et sur le choix du bon partenaire.

Pour que l'association réussisse, il faut qu'il ne subsiste aucune méprise quant aux attentes et aux aptitudes respectives des deux parties. La confiance nécessaire pour une association profitable ne peut s'établir que lorsque chacun des partenaires est en mesure de prouver à l'autre son sérieux et son honnêteté dans le domaine des affaires.

Pour créer ce climat d'entente, il est recommandé de suivre les étapes suivantes dans le choix d'une maison de commerce.

1. Le fabricant doit définir précisément ses objectifs et ses besoins. Plus particulièrement, il doit déterminer l'intensité prévue de ses activités d'exportation, c'est-à-dire la proportion de sa production qu'il désire consacrer *de façon régulière* à l'exportation (des exportations occasionnelles ne suffisent pas à susciter un appui dynamique de la part d'une maison de commerce). Le fabricant doit également décider s'il a l'intention de s'acquitter lui-même de certaines des tâches définies plus haut. Ainsi, le producteur aurait peut-être avantage à découvrir lui-même les marchés étrangers qui semblent les plus prometteurs pour ses produits. C'est une tâche dont peuvent s'acquitter toutes les maisons de commerce, mais elles auront probablement tendance à s'attarder sur les marchés où elles sont déjà bien établies. Ces derniers ne seront pas nécessairement les plus attrayants pour le fabricant.
2. De nombreux critères influencent le choix d'une maison de commerce et plusieurs d'entre eux reposent sur *le niveau de connaissance et de couverture des marchés* ainsi que sur *le type de services* recherché. Il est particulièrement important que le fabricant définisse la nature et le degré de *connaissance de son produit* qu'il exige d'une maison de commerce. Il s'agit souvent d'un critère déterminant, car il y aura un nombre limité de maisons de commerce possédant déjà les compétences nécessaires ou la capacité de les acquérir rapidement. Cela ne signifie toutefois pas qu'une maison de commerce ayant un degré de connaissance élevé du produit pourra se passer de la

participation du fabricant représenté au cours des transactions avec des tiers. Le fabricant est celui qui doit connaître son produit, et son destinataire, mieux que quiconque. La maison de commerce doit ainsi pouvoir compter sur le soutien technique du fabricant pour mettre au point une présentation efficace.

Ces considérations nous entraînent inévitablement à discuter de la pertinence de facteurs comme *la taille* de la maison de commerce et *son expérience en exportation*.

La taille de l'entreprise ne devrait pas constituer à elle seule un critère de sélection. Une maison de commerce de grande envergure peut offrir des compétences plus poussées et représenter un éventail de produits plus large, avec des services plus variés, mais un petit fabricant pourra probablement traiter plus facilement avec une maison de commerce de moindre envergure, aux services plus personnels et mieux adaptés à ses besoins.

L'expérience acquise sur les marchés d'exportation est un critère beaucoup plus important. Bien qu'il s'agisse d'un secteur d'activité très complexe, le commerce international peut être très facile à aborder. Néanmoins, très peu d'entreprises survivent aux premières années d'exploitation et une maison de commerce qui est en activité depuis un certain temps a fait preuve de sa compétence et constitue donc un choix intéressant.

Ces critères — connaissance du marché et du produit, services offerts, taille et expérience — sont relativement objectifs et faciles à évaluer, mais il faut également tenir compte de deux autres aspects, plus subjectifs, soit la réputation et la motivation.

L'importance de la réputation doit être soulignée. On constate parfois avec surprise que des fabricants retiennent les services d'une maison de commerce sans même prendre les précautions qu'ils appliquent au choix d'un représentant sur le marché intérieur. En plus de mal connaître l'exportation, ces fabricants accordent une confiance aveugle à une maison de commerce dont ils ne connaissent pas la réputation. Ce genre de situation ne sert les intérêts de personne, ni ceux du fabricant, ni ceux de la maison de commerce, ni ceux du client étranger.

La motivation, elle, n'est pas un critère que l'on peut vérifier auprès de tiers. Chaque fabricant doit juger lui-même si une maison de commerce manifeste un intérêt marqué à le représenter, avec l'intention d'investir le temps, l'énergie et les fonds nécessaires pour stimuler la vente de son produit à l'étranger. La façon la plus simple d'évaluer la motivation est de discuter directement avec le directeur de la maison de commerce ou le responsable de la commercialisation du produit. La motivation se mesure d'après les questions que le directeur ou le responsable pose, ses éventuelles visites à l'usine, ses réponses aux demandes du fabricant, etc. On peut s'attendre à ce que la motivation soit proportionnelle à la qualité des relations personnelles entre le fabricant et le responsable de la maison de commerce; une bonne entente permet souvent de bâtir une relation commerciale profitable. La motivation et l'enthousiasme de la maison de commerce reflètent l'attitude du fabricant et la qualité de leur relation de travail.

3. Les critères mentionnés ci-haut permettent de dresser une liste des maisons de commerce qui semblent répondre aux besoins du fabricant, à partir des répertoires d'ISTC (Industrie, Sciences et Technologie Canada), du Conseil des maisons de commerce canadiennes ou, au Québec, de l'AMCEQ.

L'accréditation d'une maison de commerce par le Conseil des maisons de commerce canadiennes constitue une bonne référence de départ, mais elle ne dispense cependant pas les fabricants de se renseigner plus précisément. Ils auraient tout intérêt à consulter d'autres sources d'information, comme des services d'information financières (Dun and Bradstreet, par exemple), des fournisseurs (anciens et actuels) et l'institution bancaire de la maison de commerce. Ces renseignements plus poussés faciliteront le choix final, tout en donnant au fabricant une meilleure idée des activités de la maison de commerce. De plus, le fabricant aura ainsi plus confiance dans la maison de commerce qu'il aura choisie et il pourra mieux définir ses objectifs et planifier sa stratégie.

Établir une bonne association avec une maison de commerce

Encore une fois, cette association entre la maison de commerce et le fabricant ne sera efficace que si les deux parties comprennent qu'elle doit être mutuellement avantageuse. Elles doivent donc y consacrer leurs meilleurs efforts. Une fois que cet esprit de coopération a été établi et que les objectifs, les stratégies ainsi que les droits et obligations de chaque partie ont été clarifiés, alors, et alors seulement, doit-on mettre tout cela par écrit.

Selon Jack Martell, président de Martell Exporting Ltd., le négociant et le fabricant doivent s'entendre clairement sur les grands points suivants avant de s'engager dans quelque transaction que ce soit.

Produits à commercialiser

Les fabricants vendent habituellement plusieurs gammes de produits. Il faut décider quelles gammes et quels produits de chaque gamme seront exportés en premier, et lesquels le seront plus tard. Pour la maison de commerce, cela dépendra de sa capacité d'exportation et de la compétitivité internationale de chaque produit. Le négociant doit se laisser guider par sa connaissance du produit, par la gamme de produits dont il s'occupe et par sa perception de la demande de ce produit sur les marchés extérieurs. Les décisions dans ce domaine devraient donc être prises conjointement par les producteurs et les négociants.

Connaissance des produits

Un fabricant s'attend à ce que son personnel local de marketing et de vente connaisse parfaitement bien ses produits afin d'assurer un service efficace. Il n'y a pas de raison que le fabricant attende moins de sa maison de commerce, qui est son outil de commercialisation à l'étranger. Un bon négociant tentera donc de bien se familiariser avec les produits qu'il représente, y compris leurs spécifications et les procédés de production. Cette connaissance impressionnera favorablement les acheteurs potentiels et sera utile pour discuter d'adaptations du produit aux marchés étrangers.

Territoires

Avant d'exporter, les fabricants devraient chercher quels marchés offrent le meilleur potentiel et contacter des maisons de commerce qui connaissent bien ces marchés, qui ont une compétence adéquate pour ce type de produit et qui s'y intéressent. Lorsqu'une maison de commerce a été choisie, il faudrait en venir à une forme quelconque d'accord concernant les marchés cibles. Il y a deux grandes raisons pour ne pas accorder d'exclusivités de distribution à des maisons de commerce. Premièrement, la plupart de ces maisons sont assez spécialisées et n'ont pas la même connaissance de tous les marchés. Deuxièmement, il se peut que les fabricants agissent déjà comme exportateurs indépendants sur certains marchés ou qu'ils prévoient le faire à l'avenir.

Les fabricants négligent souvent le dernier point comme source potentielle de conflit dans leurs relations avec les négociants. Tout en concédant que les fabricants peuvent éventuellement décider d'exporter de leur propre chef, les négociants croient qu'il est préférable d'attendre un rendement raisonnable des énormes efforts requis pour pénétrer des marchés étrangers. Lorsque les négociants soupçonnent que, une fois le marché développé, le fabricant leur refusera la possibilité de récolter les fruits de leurs efforts pendant une période raisonnable, il est possible que leur engagement envers les intérêts du fabricant se limite également à des gains réalisés à court terme. Cela affaiblirait les possibilités d'établir le type d'association requis pour réussir à l'étranger.

Répetons que les maisons de commerce peuvent être utilisées pour une partie seulement des exportations. Même les grands fabricants exportateurs recourent occasionnellement aux maisons de commerce parce qu'ils comprennent qu'ils ne peuvent couvrir adéquatement tous les marchés potentiels.

Mentionnons, à titre d'exemple, l'association établie entre Overseas Projects et Beam. La société Beam a déjà de nombreuses activités d'exportation, mais elle a décidé qu'Overseas Projects pouvait faire un meilleur travail en Arabie Saoudite. Et, sur une période de dix ans, Overseas Projects a effectivement gagné pour Beam une bonne position de vendeur sur un marché difficile et ce, pour une fraction seulement du coût que le fabricant aurait dû payer en agissant seul.

Promotion

La commercialisation des exportations déborde la vente à l'étranger. La plupart des acheteurs étrangers s'attendent à un appui à la commercialisation qui va plus loin que la fourniture d'échantillons et de documents comme des brochures et des dépliants, et qui englobe la publicité et la participation à des foires commerciales. Les maisons de commerce voudront savoir quelles ressources le fabricant est disposé à fournir pour la promotion de ses produits à l'étranger. Pour revenir à l'exemple de l'association Beam-Overseas Projects, une campagne de publicité est actuellement conçue pour Beam en Arabie Saoudite. La partie canadienne devra fournir une contribution financière, qui sera assurée par Overseas Projects seule ou conjointement avec Beam. Overseas Projects voudra également savoir si Beam a préparé du matériel publicitaire qui pourrait servir en Arabie Saoudite.

Contrat

Un contrat est tout aussi nécessaire pour le commerce extérieur qu'il l'est dans le commerce intérieur. Il ne faudrait pas le considérer uniquement comme un moyen de protection légale, mais également comme un moyen de favoriser la meilleure compréhension possible entre les deux parties. Enfin, le fabricant ou la maison de commerce se souviendra qu'un contrat qui tente de tirer toutes les concessions possibles de l'autre partie n'est pas une réussite, mais plutôt un signe que l'entente ne marchera jamais. De fait, un contrat ne portera fruit que dans la mesure où il prévoit des modalités qui avantageront également toutes les parties contractantes.

Le prix, gage du succès à l'étranger

Comme nous l'avons mentionné, le négociant se trouve à l'intersection de la demande et de l'offre. Son rôle est de servir d'intermédiaire pour les questions qui concernent non seulement les spécifications du produit, mais également son prix. En ce qui concerne les prix, il est en mesure de négocier avec le vendeur et l'acheteur. Il lui faudra probablement amener l'acheteur étranger à accepter un prix plus élevé ou le vendeur à accepter un prix moins élevé, ou à convaincre les deux d'en venir à un compromis lorsque leurs positions respectives sont trop éloignées. Il faudra peut-être aussi négocier de meilleures modalités pour les coûts de fret, de manutention, d'assurance et de financement.

Pour donner un exemple de prix à l'exportation dans le cadre d'une activité d'achat au Canada, revenons au cas des exportations de brouettes à la Trinité. M. Kampouris a trouvé un fournisseur canadien qui offre de livrer à temps un produit répondant aux spécifications exigées et ce, au prix de 41,72 \$CAN ex-usine — après avoir déduit les remises sur quantité et pour paiement au comptant, ainsi que la taxe fédérale qui ne s'applique pas à l'exportation.

À la Trinité, M. Naim a déjà une offre des Danois à 31,00 \$US (i.e. 43,09 \$CAN), CAF Port of Spain. M. Kampouris essaie d'abord d'obtenir que M. Naim accepte un prix plus élevé. La réponse est « Non! ». M. Naim n'est toujours pas convaincu par la qualité supérieure des brouettes canadiennes; même si ces brouettes étaient les meilleures au monde, il préférerait quand même avoir ses 600 brouettes à 31,00 \$US — ou encore moins cher. Dans ce cas, le négociant peut ou tenter de satisfaire les conditions de l'acheteur, ou laisser tomber la transaction. M. Kampouris décide de poursuivre la transaction.

Établissement des coûts à l'exportation

À ce point, M. Kampouris calcule le prix CAF en fonction de l'offre du fabricant et des coûts directs d'exportation en cause. Les résultats de ses calculs (par brouette) sont donnés ci-après :

Prix ex-usine net FOB (offre du fabricant)	41,72 \$CAN
+ Coûts directs d'exportation (CDE)	
Transport intérieur	0,37 \$CAN
Manutention	
Entreposage	
Marquage	
Préparation et livraison des conteneurs	4,67 \$CAN
Droits de quai	
Transport à l'étranger	
Intérêt	1,30 \$CAN
Frais bancaires	0,12 \$CAN
Assurance	0,30 \$CAN
CDE totaux	<u>6,76 \$CAN</u>
= Total, CAF avant bénéfice	48,48 \$CAN
+ Bénéfice attendu	<u>3,39 \$CAN</u>
= Total CAF, y compris le bénéfice attendu	51,87 \$CAN

M. Kampouris est confronté à une importante différence entre le prix demandé (43,09 \$CAN) et le prix offert (51,87 \$CAN). Il lui faudra d'abord chercher comment il pourrait épargner sur les coûts directs d'exportation et décider de combien il peut réduire le bénéfice attendu.

En trouvant un mode de transport moins cher et de meilleures modalités de crédit, il réussit à réduire de 1,10 \$CAN ses coûts directs d'exportation (CDE). Parce que la transaction l'intéresse, il accepte aussi de réduire son bénéfice à 2,50 \$CAN la brouette. Ainsi, il peut réduire le prix CAF de 3,60 \$CAN pour le ramener à 48,27 \$CAN. Il y a encore bien du chemin à faire! Qu'est-ce que le fabricant accepte de faire?

Avec des coûts directs d'exportation de 5,36 \$CAN et un bénéfice ramené à 2,50 \$CAN, M. Kampouris se dit que, s'il veut répondre aux prix CAF demandés de 43,09 \$CAN, il doit amener le fabricant à accepter une offre FOB ex-usine pas plus élevée que :

Prix CAF, comprenant le bénéfice	43,09 \$CAN
- Nouveau bénéfice attendu	- <u>2,50</u>
= Prix CAF, avant bénéfice	40,59
- CDE révisés	- <u>5,66</u>
= Prix FOB maximal, ex-usine	34,93 \$CAN

Le fabricant avait d'abord offert 41,72 \$CAN. Il y a un écart de 6,79 \$CAN! M. Kampouris se prépare à une dure négociation. Il doit tenter d'obtenir un prix FOB ne dépassant pas 34,93 \$CAN, mais préférerait un chiffre variant autour de 34,00 \$CAN qui ne rognerait pas autant son bénéfice. Il décide de commencer la négociation à 32,00 \$CAN.

Établissement des coûts du fabricant

Le fabricant répond d'abord à M. Kampouris par un « non » sans équivoque. Il n'a jamais exporté, et n'a certainement jamais vendu ses brouettes où que ce soit pour moins de 41,00 \$CAN. Par ailleurs, il est tenté par l'idée d'exporter, et il a les matériaux ainsi qu'une certaine capacité de production saisonnière inutilisée. Malgré la fermeté de son « non » initial, il accepte de voir ce qu'il peut faire pour réduire son prix. Il consulte son comptable pour vérifier le coût direct des brouettes. Voici un sommaire de l'état préparé par le comptable :

Coût de production d'une brouette

Matériaux et main-d'œuvre	20,52 \$CAN
+ Frais généraux	4,20
+ Coûts de commercialisation (ventes, publicité, etc.)	3,82
+ Administration	<u>7,73</u>
= Coûts totaux	36,27
+ Bénéfice moyen sur les ventes nationales	<u>5,45</u>
= Prix de vente de base, ex-usine, après déduction des remises et de la taxe fédérale	41,72 \$CAN

Le comptable fait plusieurs remarques. Premièrement, les frais de commercialisation (3,82 \$CAN) ne s'appliquent pas aux ventes extérieures, mais seulement aux ventes intérieures, et pourraient ainsi être soustraits de la formule utilisée pour calculer les coûts à l'exportation. Deuxièmement, puisque l'usine fonctionne actuellement à 20 p. 100 en deçà de sa capacité de production, les frais généraux (4,20 \$CAN) sont véritablement des coûts irrécupérables, c'est-à-dire des coûts déjà subis, que la commande d'exportation soit acceptée ou non. Troisièmement, la transaction n'entraîne à peu près aucun coût administratif, puisque la maison de commerce ramassera le produit à l'usine, qu'elle le paiera comptant et qu'elle s'occupera ensuite de son exportation. De plus, le comptable mentionne que, à l'instar des frais généraux, les coûts d'administration (7,73 \$CAN) sont des coûts irrécupérables et qu'ils sont déjà absorbés par les ventes intérieures.

En maintenant la marge bénéficiaire moyenne, il conclut donc que les brouettes pourraient être vendues à la maison de commerce à un prix aussi bas que :

Coût des matériaux	20,52 \$CAN
+ Bénéfice	+ 5,45
= Prix FOB minimal, ex-usine pour exportation	25,97 \$CAN

Le président de l'entreprise de fabrication n'est pas entièrement convaincu. Il est en principe opposé à l'idée de vendre à un prix si bas, et il mentionne qu'il ne serait pas sage de créer un précédent en « subventionnant des exportations à même les opérations au pays ». Cependant, il désire exporter, et l'offre de la maison de commerce est vraiment tentante. Celle-ci s'occupe de tout et lui verse tout de suite 3 000 dollars CAN. Il décide de poursuivre les négociations.

M. Kampouris demande 32,00 \$CAN, de sorte qu'il commence à 36,00 \$CAN, sachant qu'il peut descendre bien en deçà de ce prix. S'ensuivent quelques rondes d'offres et de contre-propositions finales, assorties de part et d'autre de remarques sur la difficulté qu'il y a aujourd'hui à réaliser des gains. Mais les deux parties s'entendent finalement sur un prix FOB ex-usine de 34,33 \$CAN, et M. Kampouris réussit à obtenir pour quelque 200 \$CAN en pièces de rechange, inclus sans frais.

L'entente s'avère fort lucrative pour les trois parties. À un prix FOB ex-usine de 34,33 \$CAN, la maison de commerce reçoit 3,10 \$CAN (43,09 \$CAN

[prix à l'arrivée à Port of Spain] moins 5,66 \$CAN [CDE] moins 34,33 \$CAN) par brouette, ce qui est assez près du bénéfice attendu qu'il avait initialement fixé à 3,39 \$CAN. Le fabricant fait sa marge bénéficiaire moyenne habituelle de 5,45 \$CAN, tout en gagnant une contribution de 8,36 \$CAN (34,33 \$CAN - 25,97 \$CAN) à ses frais généraux (frais de fabrication, coûts d'administration et de marketing). Cette transaction a prouvé que ses craintes n'étaient pas justifiées : ce sont les exportations qui subventionnent les activités internes, plutôt que l'inverse. L'importateur obtient le même prix que celui de ses fournisseurs danois. Il réalise aussi des économies en n'ayant pas à payer d'intérêts ou de frais de lettre de crédit (puisque la maison de commerce n'en exige pas). Les pièces sont incluses gratuitement dans la transaction et, autre avantage intangible, Naim achète à son ami Kampouris en qui il a confiance et qui sera là pour régler tous les problèmes qui pourront se présenter.

Si l'exemple ci-dessus concerne l'établissement d'un prix dans une situation où un client étranger veut acheter au Canada, les facteurs considérés s'appliquent également à une situation où un fabricant canadien veut vendre à l'étranger. Ce cas permet de faire certaines observations qui peuvent être généralisées à l'ensemble du processus d'établissement du prix à l'exportation.

Premièrement, à titre d'intermédiaire à l'exportation, la maison de commerce joue un rôle clé en établissant un lien entre l'offre et la demande, et en obtenant les meilleures conditions d'exportation possibles, surtout en ce qui concerne les frais de transport et les coûts financiers.

Deuxièmement, le fabricant devrait surveiller étroitement l'établissement des prix à l'exportation. Il ne devrait pas y inclure des facteurs comme les coûts de commercialisation internes non applicables, et il devrait examiner scrupuleusement l'applicabilité des frais généraux liés à la fabrication et à l'administration.

Troisièmement, les négociations entre fabricants et négociants doivent être tout à fait franches. Les deux parties auront véritablement intérêt à ouvrir tout grands leurs livres lorsqu'il s'agira d'établir les prix et conditions pour décrocher des contrats à l'étranger.

Cette façon d'aborder des négociations ne peut se fonder que sur la confiance mutuelle. C'est là l'élément essentiel à l'établissement, entre négociants et fabricants, d'associations qui sortent gagnantes de l'intense lutte à la concurrence qui se livre sur les marchés extérieurs.

Annexe :

Bibliographie et adresses utiles sur les maisons de commerce canadiennes

Publications :

Répertoire des membres du Conseil des maisons de commerce canadiennes, 1990-1991. Disponible en communiquant avec le Conseil des maisons de commerce canadiennes, 99, rue Bank, bureau 250, Ottawa (Ontario) K1P 6B9, téléphone : (613) 238-8888; télécopieur : (613) 563-9218.

Répertoire des sociétés canadiennes de commerce extérieur, Industrie, Sciences et Technologie Canada (annuelle). Disponible en communiquant avec le Réseau d'approvisionnement et de débouchés d'affaires, Industrie, Sciences et Technologie Canada, 235, rue Queen, Ottawa (Ontario) K1A 0H5.

Choix et utilisation d'un agent commercial aux États-Unis, Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada.

Guide de l'exportateur — Conseils pratiques, Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada.

On peut se procurer ces deux dernières publications en communiquant avec Info-Export, Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada, 125, promenade Sussex, Ottawa (Ontario), K1A 0G2, téléphone, sans frais : 1-800-267-8376.

Sources de renseignements supplémentaires sur les maisons de commerce :

Association des maisons de commerce extérieur du Québec (AMCEQ)
666 ouest, rue Sherbrooke, bureau 201
Montréal (Québec) H3A 1E7
Tél. : (514) 286-1042
Télex : 055-62171
Code de destination 1467
Télécopieur : (514) 284-2282

Conseil des maisons de commerce canadiennes
99, rue Bank, bureau 250
Ottawa (Ontario) K1P 6B9
Tél. : (613) 238-8888
Télex : 053-4888
Télécopieur : (613) 563-9218

Direction des industries de service
Industrie, Sciences et Technologie Canada
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Tél. : (613) 954-2996
Télex : 053-4123
Télécopieur : (613) 954-1894

Direction des services des transactions d'affaires et des transports
Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0G2
Tél. : (613) 996-1862
Télex : 053-3745
Télécopieur : (613) 996-1225



60984 81800

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20075663 6

DOCS

CA1 EA 91E85 FRE

Les marches d'exportation : la
filierre des maisons de commerce. -
43258899



Affaires extérieures et
Commerce extérieur Canada

External Affairs and
International Trade Canada