

.b2185775(E)

doc
CA1
EA676
88S77
FRE

Choix et utilisation d'un agent commercial aux États-Unis



Affaires extérieures
Canada

External Affairs
Canada

43.249.378

Choix et utilisation d'un agent commercial aux États-Unis

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures

AVG 10 1988
ACU

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
RETOURNER À LA BIBLIOTHÈQUE DU MINISTÈRE

Direction du financement des exportations, des projets
d'équipement et des maisons de commerce
Direction générale de la planification et des
programmes — expansion des exportations
Ministère des Affaires extérieures
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
K1A 0G2

Direction des relations commerciales et de
l'accès aux marchés avec les États-Unis
Direction générale des relations commerciales
et économiques avec les États-Unis
Ministère des Affaires extérieures
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
K1A 0G2

Remerciements

La Manufacturers' Agents National Association (MANA) de Laguna Hills, en Californie, est une société bien connue qui a mérité le respect de tout le secteur des affaires aux États-Unis. Les efforts qu'elle déploie pour encourager le développement d'une bonne relation entre un fabricant et son représentant se reflètent dans ses multiples activités, qu'il s'agisse d'ateliers annuels pour les fabricants et les agents commerciaux, de bulletins périodiques sur des sujets pertinents, du mensuel *Agency Sales Magazine*, du répertoire annuel des agences commerciales ou des nombreux autres services qu'elle rend à ses membres.

Le ministère des Affaires extérieures aimerait remercier la MANA pour l'aide appréciable qu'elle a offerte aux

auteurs de la présente publication. Les bulletins de la MANA ont servi de documentation de base à la rédaction de certains chapitres. Ailleurs, les auteurs citent directement les ouvrages de l'association, en mentionnant la référence, car, selon eux, on ne pourrait mieux expliquer certains aspects de la relation qui existe entre le fabricant et son représentant.

Enfin, les auteurs voudraient remercier la vice-présidente de la MANA, Georgia Gibson, pour avoir si aimablement offert de son temps afin de lire le manuscrit de même que pour avoir formulé des suggestions fort pertinentes.

Table des matières

Introduction	2	Chapitre 7	
Choisir un agent commercial aux États-Unis : treize étapes	3	Communiquer : une constante nécessité	29
Partie 1		Le point de départ	29
Les relations entre le fabricant et son agent : vue d'ensemble	5	Période de rodage	29
Chapitre 1		Jouer franc-jeu	30
Des décisions, toujours des décisions . . .	7	Évaluation de l'agent	30
Les entreprises canadiennes ont-elles besoin d'un représentant aux États-Unis?	7	Et ensuite?	31
Agents, courtiers, distributeurs . . . où est la différence?	7	Le mot de la fin	31
Analyser ses besoins commerciaux	8	Partie II	
Autres décisions de gestion	8	Annexes	33
Chapitre 2		Annexe 1	
Qu'est-ce que l'agent retirera de l'entreprise?	11	Secteurs de mise en marché typiques	35
Montrer de quoi l'on est capable	11	Annexe 2	
Services internes et soutien publicitaire	12	Exporter aux États-Unis : calcul du coût des produits	36
Capacité de réaction du fournisseur	13	Annexe 3	
Chapitre 3		Commission des vendeurs d'après le sondage effectué en 1987	38
Identification des agents commerciaux	15	Annexe 4	
Nature des agences commerciales américaines	15	Directives sur la préparation d'une entente entre un fabricant/fournisseur et une agence commerciale	41
Sources d'information sur les agents commerciaux	15	Annexe 5	
Prise de contact initiale	17	L'agence commerciale de 1987 : portrait-robot	44
Raccourcir la liste	17	Annexe 6	
Chapitre 4		Contacts commerciaux du gouvernement canadien aux États-Unis	49
L'entrevue	19	Annexe 7	
Choix d'une date	19	Contacts commerciaux dans les bureaux régionaux du ministère de l'Expansion industrielle régionale	51
En quoi le consulat canadien peut-il vous aider?	19	Annexe 8	
Première visite commerciale	19	Bureaux de l'expansion du commerce des gouvernements provinciaux au Canada	53
Êtes-vous prêt à être interrogé?	20	Annexe 9	
Entrevue des agents potentiels	21	Sources d'information sur les agents commerciaux, par secteur industriel	54
Chapitre 5		Annexe 10	
Choix du représentant idéal	23	Associations nationales d'agents commerciaux aux États-Unis	58
Après l'entrevue	23	Annexe 11	
Visite de l'établissement	23	Documentation	59
Chapitre 6			
Le contrat	25		
Les négociations	25		
Utilité d'un avocat	26		
Type de contrat	27		

Introduction

Cette brochure a été conçue pour venir en aide aux entreprises canadiennes qui envisagent de se lancer à l'assaut du marché américain par le biais d'un agent commercial ou représentant.

Elle est structurée afin que les exportateurs canadiens éventuels puissent répondre à trois questions :

- 1) Quels sont les objectifs visés par l'entreprise sur le marché américain?
- 2) Comment le fabricant canadien peut-il trouver un agent commercial ou une firme américaine qui répondra à ses besoins?
- 3) De quelle manière l'entreprise peut-elle aider l'agent ou la firme avec lesquels un contrat a été signé?

Pour plusieurs raisons, vendre par l'entremise d'un représentant est efficace lorsqu'il s'agit d'écouler des biens et des services canadiens sur le marché très compétitif des États-Unis. En effet, les acheteurs américains exigent des visites plus fréquentes que leurs homologues canadiens. Malheureusement, les petites et moyennes entreprises canadiennes comptent rarement assez de vendeurs pour répondre à leurs attentes. Néanmoins, on peut surmonter ce problème en engageant un agent commercial comme mandataire de l'entreprise.

Ainsi, en ratifiant un contrat avec un agent commercial, l'entreprise canadienne a immédiatement accès à un service de ventes qui a fait ses preuves sur le nouveau territoire. L'agent ne reçoit de commission que pour les ventes réalisées. Vendre un produit par l'entremise d'un représentant entraînera moins de faux frais administratifs et de coûts de vente que constituer un service de vente directe. En règle générale, la période de formation des agents commerciaux est relativement brève, car il s'agit déjà de vendeurs dynamiques qui n'ont besoin que de se familiariser avec le produit et les politiques de l'entreprise. Enfin, l'agent commercial peut effectivement mettre en marché le produit canadien, dans un sens très général, car il offre plusieurs produits apparentés mais non compétitifs aux mêmes clients. Ce faisant, l'agent trouve fréquemment de nouveaux usages au produit, chose impossible pour un vendeur qui s'occupe exclusivement d'un produit.

Cette publication s'adresse aux industries canadiennes de la fabrication et des services pour une vaste gamme de secteurs. On pourra puiser des renseignements précis sur un secteur particulier d'autres sources bien con-

nues. Les annexes 6 à 11, à la fin du document, dressent une liste sommaire des contacts susceptibles de faciliter ce genre de recherche. Par exemple, que votre entreprise concentre ses activités dans l'alimentation, l'équipement industriel ou la confection, de nombreux bureaux du gouvernement canadien, tant au pays qu'aux États-Unis, peuvent vous aider à évaluer le potentiel commercial de votre produit.

L'aspect qui encourage sans doute le plus les nouveaux exportateurs est que de nombreuses sociétés américaines ne considèrent pas les produits canadiens comme des produits « étrangers ». La proximité du Canada et des relations personnelles ou d'affaires vous aideront à obtenir des tarifs de transport et des délais de livraison concurrentiels.

Beaucoup d'agents commerciaux des États-Unis n'hésiteront pas à dire à leur fournisseur canadien éventuel que leur firme ne cherche pas à réaliser un gain rapide mais plutôt un profit à long terme. Les indications que renferme ce document devraient vous aider à nouer des liens avec un représentant de la région que vous avez choisie. Nous espérons qu'en maintenant de bons rapports avec ce représentant, vous réussirez à prendre pied plus solidement sur le marché américain.

Pour tout renseignement complémentaire, communiquez avec :

Direction du financement de l'exportation, des projets
d'équipement et des maisons de commerce
Direction générale de la planification et des
programmes — expansion des exportations
Ministère des Affaires extérieures
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
K1A 0G2

ou

Direction des relations commerciales et de
l'accès aux marchés avec les États-Unis
Direction générale des relations commerciales
et économiques avec les États-Unis
Ministère des Affaires extérieures
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
K1A 0G2

Choisir un agent commercial aux États-Unis : treize étapes

❑ Étape 1.

Préparez un plan de commercialisation à long terme pour l'entreprise et sélectionnez les produits qui seront lancés aux États-Unis. Notez les détails comme le prix rendu du produit, après versement des droits éventuels, des frais de courtage et de douane, de l'assurance, etc. *(Voir annexe 2.)*

❑ Étape 2.

Sondez le marché américain pour vous familiariser avec les règlements du gouvernement fédéral et des États ainsi qu'avec les conditions qui régissent l'entrée et la vente du produit en question. Vérifiez si le produit répond aux normes établies. *(Voir chapitre 1.)*

❑ Étape 3.

Identifiez les territoires les plus propices pour le lancement du produit aux États-Unis. Envisagez divers facteurs comme leur proximité par rapport à l'usine et à la concurrence. *(Voir chapitre 2.)*

❑ Étape 4.

Préparez une présentation type qui précisera le prix rendu et les conditions de livraison et comprendra des échantillons, s'il y a lieu. *(Voir chapitre 2.)*

❑ Étape 5.

Écrivez au consulat général du Canada pour les territoires américains choisis afin de lui indiquer vos projets. Joignez les résultats de l'étape 4 à la documentation. Les délégués commerciaux peuvent vous prodiguer une foule de conseils relatifs à la situation du marché sur leur territoire. Ainsi, on pourra recueillir des conseils généraux et le nom d'agents spécialisés dans la vente de produits aux types de clients que vous envisagez. *(Voir annexe 6 et chapitre 3.)*

❑ Étape 6.

Écrivez aux agents commerciaux sélectionnés en leur indiquant clairement ce que vous recherchez sur le plan de la représentation. *(Voir chapitre 3.)*

❑ Étape 7.

Rendez vous sur place pour vous faire directement une idée de la concurrence. Signalez vos intentions au consulat canadien à l'avance pour obtenir un rendez-vous qui ne perturbera pas votre itinéraire. Les délégués commerciaux connaissent beaucoup d'agents commerciaux et de représentants de leur territoire. *(Voir chapitre 4.)*

❑ Étape 8.

Analysez les renseignements que vous avez rassemblés durant le voyage. Faut-il modifier la stratégie de mise en marché? *(Voir chapitre 4.)*

❑ Étape 9.

Dressez une liste sommaire des agents commerciaux à interroger. *(Voir chapitre 3.)*

❑ Étape 10.

Ne contactez que les agences qui, selon vous, présentent de bonnes possibilités. Prenez des dispositions pour qu'un ou deux vendeurs de l'agence visitent vos installations et vos bureaux. *(Voir chapitre 4.)*

❑ Étape 11.

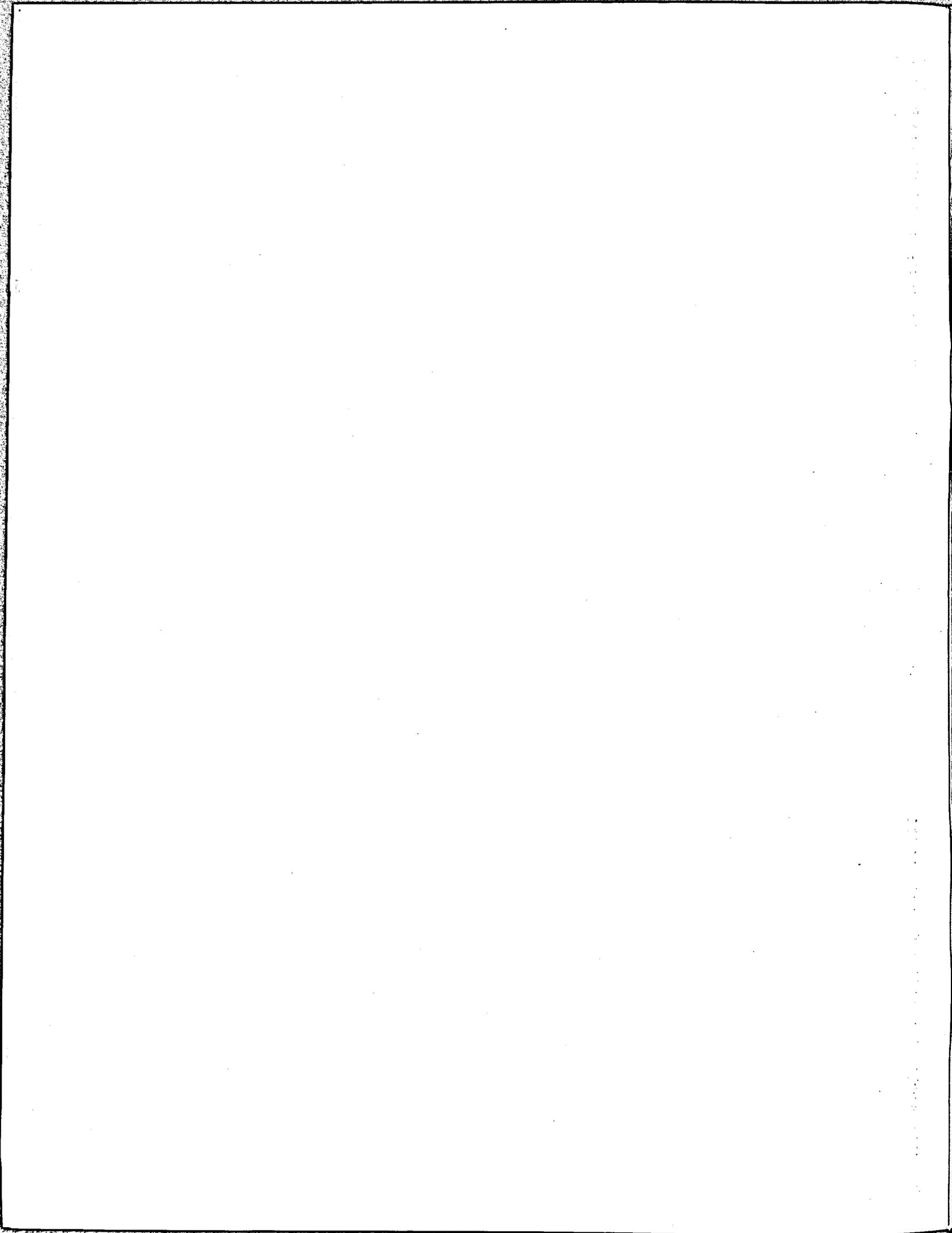
Retenez les services d'un conseiller juridique. *(Voir chapitre 6.)*

❑ Étape 12.

Négociez les conditions du contrat avec l'agent choisi. *(Voir chapitre 6.)*

❑ Étape 13.

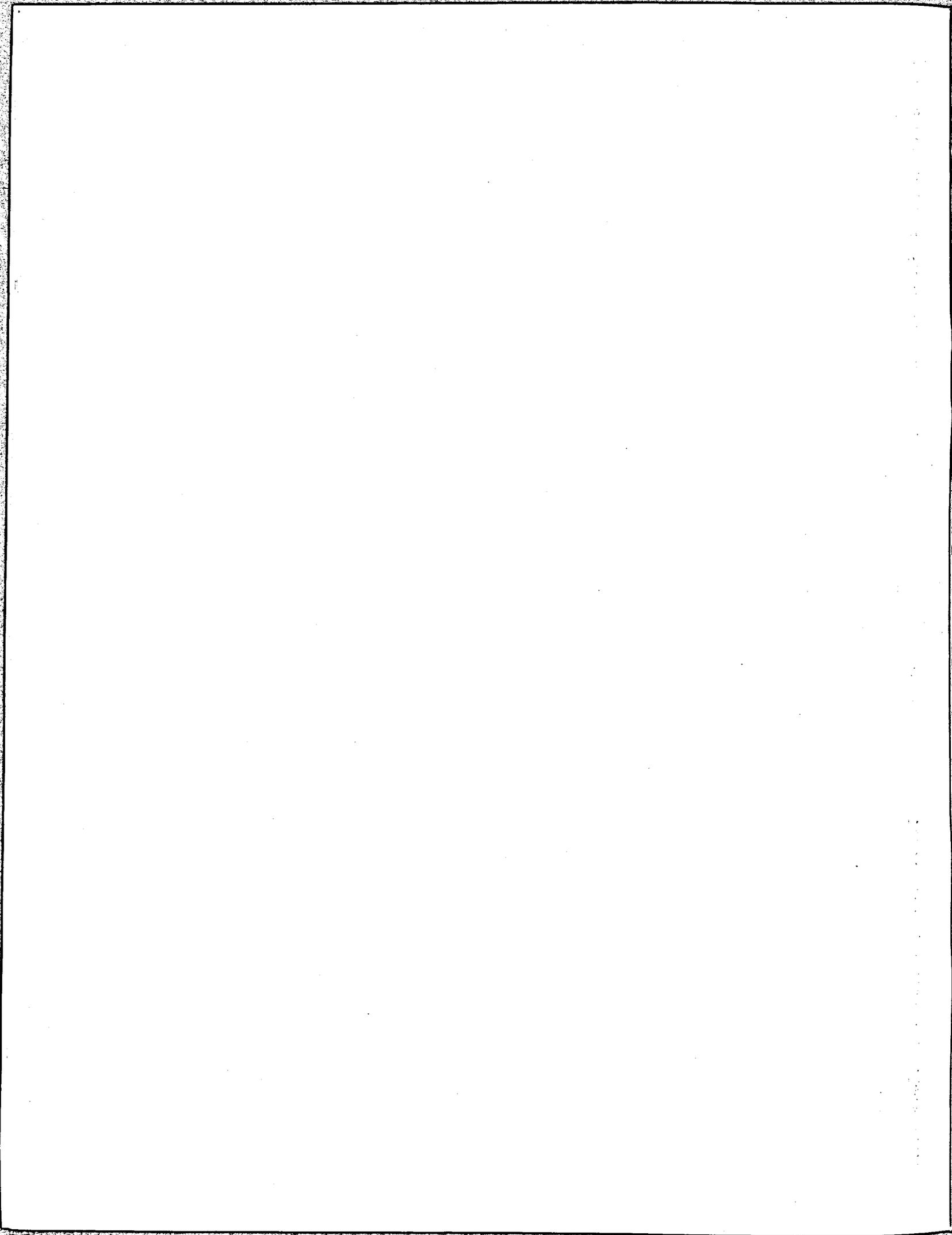
Restez constamment en contact avec votre agent. Aidez-le à exploiter le nouveau territoire. Insistez sur des relations fréquentes et continues en vue de résoudre les problèmes qui pourraient se dresser entre vous ou que pourraient connaître vos clients américains. *(Voir chapitre 7.)*



Partie

II

**Les relations entre le fabricant et
son agent : vue d'ensemble**



Chapitre

1

Des décisions, toujours des décisions. . .

Les entreprises canadiennes ont-elles besoin d'un représentant aux États-Unis?

En tant que dirigeant d'une petite ou moyenne entreprise canadienne, vous pourriez voir avec envie le gigantesque marché des États-Unis et préparer le jour où vous y lancez votre gamme de produits. Ce jour pourrait bien être plus proche que vous ne le pensez. Bien sûr, le temps et l'argent qu'exige le développement d'un nouveau débouché à l'étranger peuvent nuire à une telle entreprise, mais un agent commercial qualifié pourrait bien s'avérer la manière la plus économique et la plus efficace de se tailler une part du marché lucratif des États-Unis et la garder.

Selon l'entente, un agent commercial pourrait aider votre entreprise à s'adapter aux conditions qui caractérisent le nouveau marché, nouer des contacts personnels et fréquents avec les clients et même vous suggérer certaines modifications au produit en vue de satisfaire l'acheteur ou de permettre une meilleure pénétration du marché.

Agents, courtiers, distributeurs . . . où est la différence?

Même si certaines personnes utilisent indifféremment l'un ou l'autre terme, il existe bien une distinction entre eux. Cette publication ne traitera que des relations entre le fabricant et un représentant indirect, mais on peut prendre des dispositions pour que le produit soit vendu par un autre intermédiaire. Les termes définis ici sont les plus usités et supposent tous que le fabricant est indirectement représenté sur le territoire commercial désigné.

□ Agent

Selon les clauses de l'entente, l'agent commercial ou le représentant du fabricant est habilité à ratifier des contrats de vente avec ses clients, au nom du fabricant. En règle générale, les agents commerciaux fonctionnent à commission, mais il arrive qu'ils préfèrent utiliser une provision doublée d'une entente prévoyant le remboursement des frais de représentation. Un agent peut être compétent dans divers domaines et même fournir des renseignements sur le marché, si ceci fait partie de l'entente conclue avec le fabricant. Il peut aussi s'occuper de plusieurs lignes de produits apparentés, mais non concurrentiels entre eux, pour différents fournisseurs. Habituellement, une vente se conclut de la façon suivante : l'agent obtient la commande, le fabricant fournit la marchandise directement au client et lui envoie la facture puis il perçoit le paiement et verse une commission à l'agent.

La relation fabricant-agent-client n'est pas toujours aussi bien tranchée. Sur les marchés industriels, les agents commerciaux vendent souvent les produits par l'entremise d'un distributeur. En tant que fournisseur, vous pouvez alors autoriser l'agent à engager et à licencier des distributeurs à son gré. En quelque sorte, l'agent devient votre directeur des ventes sur le terrain et touche une commission sur les produits écoulés par les distributeurs ou les commandes renouvelées par ceux-ci. De son côté, l'agent aide le distributeur en formant les vendeurs, en faisant des appels avec ces derniers, en leur donnant des « tuyaux » et, parfois, en s'occupant du service après-vente.

□ Distributeur

Le recours à un distributeur est parfois la meilleure technique de vente indirecte pour lancer certains produits sur un nouveau marché. Les fabricants de quincaillerie ou de pièces et d'accessoires d'automobile, par exemple, signent souvent un contrat avec un distributeur qui acheminera leurs produits jusqu'au client. Le distributeur achète les produits au fabricant, les stocke dans son entrepôt puis les revend dans sa région. Avec ce genre d'arrangement, le fournisseur canadien doit s'attendre à des ventes à plus longue échéance. Il est capital de négocier un prix, car le distributeur fixe le sien en fonction du profit qu'il compte réaliser. Le fabricant n'a donc plus autant de contrôle sur la commercialisation de son produit, ce qui s'applique également à la livraison, le distributeur approvisionnant directement ses clients.

□ Courtier*

Un courtier réalise des ventes au nom de son fournisseur auquel il envoie des demandes de prix. Le courtier doit plaire autant à son client qu'à son fournisseur. Si le prix du produit n'est pas aussi intéressant que celui d'un autre produit, il est donc possible que le courtier vende le produit concurrent pour satisfaire un client régulier. Le courtier peut toucher une commission sur les ventes mais dans certains cas, l'entente stipule qu'il est le propriétaire légal du produit, qu'il peut entreposer et distribuer à partir de ses locaux dans le territoire prospecté.

Habituellement, l'exportateur canadien gardera un meilleur contrôle sur les ventes indirectes s'il engage un agent commercial. Il pourra également couvrir un marché plus vaste, car l'agent rendra visite aux distributeurs, aux concessionnaires et aux autres acheteurs éventuels.

* Soulignons que le terme « courtier » désigne ici un représentant des ventes indirect. Il n'a aucun rapport avec un « courtier en douane » dont le rôle consiste à faciliter l'importation des produits aux États-Unis.

Analyser ses besoins commerciaux

Quelle que soit la forme de représentation retenue pour lancer un produit dans une région des États-Unis, les étapes initiales du projet se déroulent au niveau du processus décisionnel normal de l'entreprise. Fondamentalement, ces étapes exigent une réponse aux questions suivantes :

- Que peut offrir le produit aux acheteurs américains?
- Quelle est la demande pour un produit de ce genre aux États-Unis?
- Dans quelle région des États-Unis l'entreprise est-elle susceptible de connaître les meilleurs résultats?

Analysez la demande locale aux États-Unis et déterminez si la capacité de production de l'entreprise est suffisante pour garantir un approvisionnement fiable et uniforme. Tenez compte de la proximité du marché et des coûts du mode de transport le plus efficace permettant d'acheminer le produit jusqu'au marché en question, frais de courtage compris. Pouvez-vous faire concurrence aux entreprises qui approvisionnent déjà la région envisagée?

Supposons que vous n'avez aucune relation d'affaires aux États-Unis. Comment procéder à l'étude de marché nécessaire à la prise d'une telle décision?

Les délégués commerciaux canadiens en poste à l'ambassade et dans les 12 consulats du Canada aux États-Unis peuvent vous aider à rassembler une somme importante de renseignements très variés sur l'état du marché pour le produit en question, dans le territoire concerné. Soyez précis dans vos demandes d'aide. Si le délégué commercial est incapable d'obtenir des renseignements à jour pour répondre à la demande, il vous indiquera qui contacter aux différents organismes du gouvernement américain. Deux aspects sur lesquels chaque exportateur canadien devrait effectuer des recherches, par exemple, sont les règlements en matière de transports et les normes relatives à la composition du produit en vigueur dans l'État.

Les délégués commerciaux des consulats canadiens ont également des renseignements de première main sur les agents commerciaux de leur région. Ils ont créé des répertoires pour divers types de produits. Les agents commerciaux se présentent souvent au consulat pour s'y faire connaître et assistent aux événements organisés par les délégués commerciaux à l'intention des fournisseurs canadiens. Le chapitre 2 renferme tout ce qu'il faut savoir pour obtenir l'aide de la division commerciale. Des renseignements sur divers points relatifs aux douanes américaines comme les tarifs sur les produits importés, l'indication du « pays d'origine » ainsi que l'étiquetage et d'autres exigences sont disponibles à la :

Direction des relations commerciales avec les États-Unis
(UET)

Ministère des Affaires extérieures
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0G2

Tél. : (613) 993-7485

Par ailleurs, on peut se renseigner sur le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME), sur le Programme d'aide aux nouveaux exportateurs vers les États frontaliers américains, et sur le Programme d'aide aux nouveaux exportateurs vers les États-Unis, aux bureaux régionaux du ministère de l'Expansion industrielle régionale (MEIR) du Canada. (Voir l'annexe 7.)

Autres décisions de gestion

Si l'entreprise poursuit une stratégie commerciale bien définie, vous aurez déjà la réponse à la plupart des questions que les agents commerciaux pourraient vous poser. Si tel n'est pas le cas, il est bon de dresser un plan général de commercialisation dans lequel seront exposés les objectifs de l'entreprise en matière de vente, au Canada et à l'étranger. Pour plus de facilité, de nombreuses petites et moyennes entreprises font appel à un spécialiste en commercialisation.

En tant que directeur des exportations ou directeur des ventes d'une société qui recherche l'approche idéale à l'exportation de ses produits aux États-Unis, vous devrez répondre aux questions qui suivent avant de commencer la quête de l'agent commercial idéal.

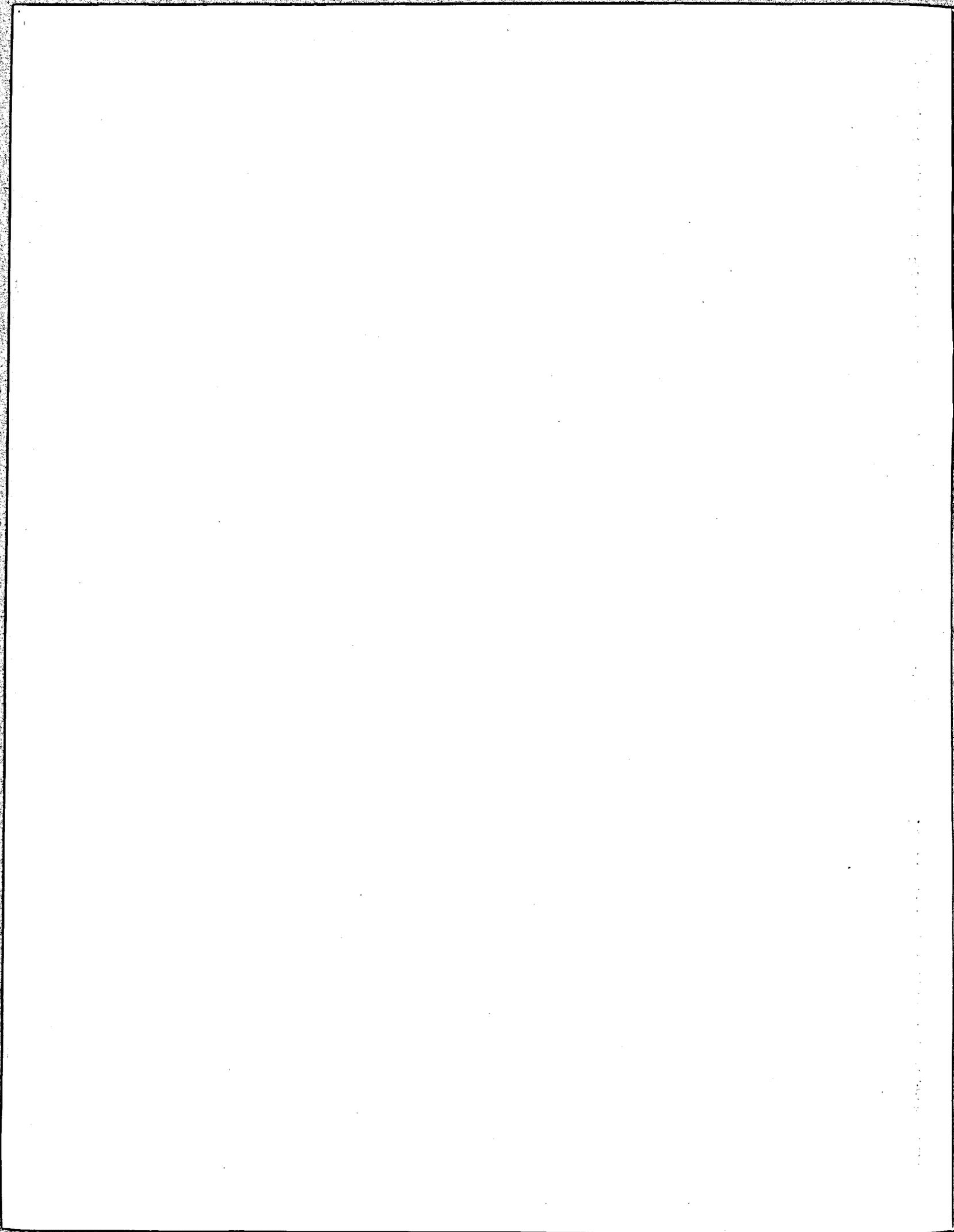
- Qu'a réalisé l'entreprise jusqu'à présent en ce qui concerne un plan général de mise en marché de ses produits et de ses services?
- Quelle est l'orientation à court terme de l'entreprise (un à cinq ans) et l'orientation à moyen terme (cinq à dix ans)?
- Quel objectif à court terme envisage-t-on en ce qui a trait aux ventes sur le nouveau marché régional? Qu'en est-il des objectifs à long terme? Donnez une idée du volume et de la valeur des ventes.
- Le directeur général et le vérificateur de l'entreprise comprennent-ils bien la stratégie commerciale? Les services de l'entreprise sont-ils favorables au projet et prêts à collaborer occasionnellement avec les agents commerciaux lors de réunions internes?
- À quel genre de client songe-t-on aux États-Unis? On commencera par segmenter le marché en ne concentrant ses efforts que sur les clients faciles à approvisionner, jusqu'à ce qu'on ait une bonne idée de la façon dont le marché réagira au produit.
- L'agent commercial doit-il faire une étude de marché pour l'entreprise? Dans l'affirmative, êtes-vous prêt à le payer pour ce service? Le personnel de l'entreprise peut-il s'occuper de la prospection du marché, des listes d'expédition et d'autres travaux de recherche périodiques avec l'aide de l'agent?
- Le plan de mise en marché prévoit-il la participation aux salons commerciaux? Le personnel de l'entreprise s'occupera-t-il des stands ou cette tâche sera-t-elle confiée aux représentants américains? Attendez-vous à régler ces détails.

- À quel système de rapports sur les ventes avez-vous pensé? (Rares sont les agents commerciaux qui remplissent des rapports de visite officiels. Les modes de communication entre le fabricant et son agent varient. Gardez l'esprit ouvert et n'hésitez pas à proposer des solutions de rechange à un système prévoyant des rapports quotidiens ou hebdomadaires écrits.)
- Êtes-vous prêt à apprendre les politiques internes et les propriétés du produit à des agents commerciaux expérimentés? (Préparez un plan que vous pourrez examiner avec les agents éventuels. La vente n'a plus de secrets pour ceux-ci, mais cela suffit-il pour servir de porte-parole à l'entreprise? Il est à espérer que non.)
- Avez-vous soigneusement comparé les coûts entre l'utilisation d'un agent commercial et celle d'un vendeur salarié qui s'occuperait des produits de l'entreprise aux États-Unis? N'oubliez pas que l'agent commercial assume toutes ses dépenses, y compris les frais de déplacement, de représentation, d'assurance, de subsistance, etc. et n'est payé que pour les ventes qu'il parvient à conclure. Demandez au vérificateur et au comptable de l'entreprise de vous aider à examiner ce point.*
- Quelle importance attachez-vous au contrôle des ventes, comparativement aux résultats obtenus? L'agent commercial fait ce travail parce qu'il sait par expérience qu'il est un bon vendeur. Un agent efficace présentant des produits apparentés mais non concurrentiels parviendra à écouler tous ses produits et rendra service à sa clientèle en lui proposant une gamme plus complète de produits. Votre entreprise tirerait-elle parti de ce genre de représentation ou la façon dont elle fonctionne exige-t-elle un meilleur contrôle des activités des vendeurs?
- Êtes-vous prêt à traiter un agent commercial professionnel sur un pied d'égalité avec les vendeurs de l'entreprise? Les agents s'attendent à être traités avec respect, car leur clientèle leur est loyale. Il ne faut pas oublier ce facteur advenant le cas d'un désaccord. En effet, si le contrat est rompu, l'agent s'en ira avec sa clientèle et le fournisseur, c'est-à-dire votre entreprise, devra recommencer à zéro et bâtir une nouvelle clientèle sur le même territoire avec un autre agent.

Cette liste pourra sembler rudimentaire à un dirigeant d'entreprise chevronné. Cependant, elle aura rempli son office si un seul de ses points n'apparaissait pas sur l'ordre du jour original de la rencontre avec d'éventuels agents commerciaux américains.

Ouvrir avec un agent est un travail d'équipe. Habituellement, la relation fabricant-agent touche tous les aspects des activités de l'entreprise. Dans le reste de cette brochure, nous verrons comment bâtir cette équipe qui présentera le produit canadien aux acheteurs américains.

* Beaucoup de responsables des ventes canadiens admettent aujourd'hui qu'il en coûte entre 60 000 \$ et 70 000 \$ par année pour garder un vendeur sur la route au Canada. D'autres considèrent que si l'on tient compte de tous les frais administratifs, le chiffre final se situe plutôt entre 80 000 \$ et 100 000 \$ par année.



Chapitre

2

Qu'est-ce que l'agent retirera de l'entreprise?

Ce chapitre n'a qu'un but : souligner combien il est important de convaincre l'agent commercial que *votre* produit peut avantager *ses* affaires. Cette approche ne semble-t-elle pas contradictoire lorsqu'on cherche avant tout à accroître ses exportations? Si c'est le cas, pas de meilleure raison pour prendre quelques minutes et vérifier si ces points ont bien été abordés dans la stratégie de mise en marché.

Montrer de quoi l'on est capable

Une fois les cadres de l'entreprise au courant et prises les décisions initiales qui détermineront si le moment est venu de percer le marché américain par l'entremise d'un agent commercial, il est essentiel de rédiger un exposé concis qui servira à présenter le produit et l'entreprise aux délégués commerciaux du Canada en poste aux États-Unis ainsi qu'aux agents que l'on sera appelé à rencontrer à brève échéance. Vous gagnerez plus facilement les personnes susceptibles de vous aider à « votre cause » si les objectifs de l'entreprise et les résultats des recherches effectuées jusqu'à présent sont présentés de façon bien structurée. Ceci montrera que l'entreprise est prête à déployer des efforts considérables pour pénétrer le nouveau marché.

Parmi les points à examiner en vue d'établir les objectifs commerciaux et de prouver les capacités de l'entreprise, il faut mentionner :

□ 1. Réussite sur le marché intérieur

Comment le produit est-il distribué au Canada? Donnez un aperçu du succès de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires et de volume des ventes annuels et précisez les principales catégories de clients au Canada. Fournissez une liste sommaire de clients à titre de référence. Si vous recourez à des représentants indirects au Canada, comment les jugez-vous? Illustrez vos réponses avec des statistiques.

□ 2. Tentatives antérieures sur le marché américain

Le produit a-t-il déjà été vendu aux États-Unis? Avez-vous participé à des salons commerciaux aux États-Unis? Des études de marché préliminaires ont-elles indiqué la nécessité d'apporter des changements importants au produit ou à l'emballage pour répondre aux demandes de la clientèle américaine ou aux normes en vigueur dans ce pays? La *Food and Drug Administration* des États-Unis, par exemple, a établi des normes sur la composition des produits qui s'appliquent à beaucoup de secteurs industriels. On peut se procurer des renseignements sur les exigences d'emballage et d'étiquetage à la :

Direction des relations commerciales avec les États-Unis (UET)

Ministère des Affaires extérieures
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0G2

Tél. : (613) 993-7485

□ 3. Choix d'un marché aux États-Unis

Avez-vous identifié la région sur laquelle vous concentrerez vos efforts en premier aux États-Unis? Questionnez les délégués commerciaux des consulats canadiens sur la segmentation du marché américain d'après le territoire des agents commerciaux. L'annexe 6 précise les territoires sous la responsabilité des employés du gouvernement canadien détachés aux États-Unis.

Les États limitrophes constituent habituellement un marché idéal pour les exportateurs canadiens qui en sont à leurs premiers pas. Il est préférable d'attaquer deux ou trois territoires de front pour mieux évaluer la performance de l'agent.

À titre de référence générale, examinez la carte de « Secteurs de mise en marché typiques », à l'annexe 1. La *Manufacturers' Agents National Association (MANA)* suggère d'utiliser les territoires qui y sont délimités comme secteurs de mise en marché. Le produit que vous vendez, le type de client et leur nombre dans un secteur donné, de même que le territoire exploité par l'agent commercial sont des facteurs importants à envisager au moment de déterminer l'étendue du territoire initial que l'on essaiera d'exploiter. Il n'y a pas de directive toute faite pour fixer l'étendue du premier territoire.

❑ 4. Prix

Le prix du produit devrait correspondre au prix rendu aux États-Unis (f.à b. au point le plus près de l'autre côté de la frontière, à destination, ou à la grande ville la plus proche des États-Unis) et être en devises américaines. Il devrait comprendre divers éléments comme la commission de l'agent (calculer une moyenne d'après l'annexe 3), les frais de douanes américains, s'il y a lieu, les frais de dédouanement d'une maison de courtage américaine ainsi que le coût de l'assurance et le fret. On recommande de souscrire à l'assurance-exportation (prime d'environ 1 %) de la Société pour l'expansion des exportations (SEE) en guise de protection contre les mauvaises créances. Il faut se familiariser avec les deux sortes d'assurance offertes par la SEE aux exportateurs. Soixante-dix pour cent des réclamations payées par la SEE le sont pour non-paiement par des sociétés américaines.

On trouvera à l'annexe 2, un bon exemple de calcul du prix rendu. On s'en servira pour préparer sa propre feuille de calcul. Ne pas oublier les honoraires d'un courtier en douane américain, réputé, qui facilitera la traversée de la frontière et donnera au produit la chance de parvenir plus rapidement à destination. Vérifiez les frais facturés à un concurrent pour vous assurer que vos intérêts ne seront pas lésés.

❑ 5. Calendrier de livraison

Beaucoup d'acheteurs américains attachent une grande importance à cet aspect, en particulier les fabricants d'équipement d'origine. De nombreuses usines américaines gardent un minimum de matériel en stock et le fournisseur canadien devra prouver qu'il peut respecter un calendrier d'approvisionnement très serré. Le délai de livraison commence le jour où la commande est reçue.

Certaines agences commerciales sont relativement importantes et proposent l'entreposage du produit fabriqué au Canada. Dans la plupart des cas cependant, le fabricant peut trouver un courtier en douane américain de bonne réputation au point d'entrée, à la frontière, ce qui garantira des livraisons faciles et rapides à la nouvelle clientèle.

De nombreuses commissions et associations régionales de transport canadiennes de même que les ministères fédéral et provinciaux des transports vous aideront à trouver le mode de transport le plus économique et le plus efficace vers un marché particulier aux États-Unis.

Pour obtenir le meilleur prix possible, on recommande de communiquer avec les sociétés de camionnage habituelles de même qu'avec les commissionnaires.

❑ 6. Garantie de la compagnie ou garantie attachée au produit

Cette question revêt également une grande importance quand le produit est vendu par l'entremise d'un agent commercial. L'intermédiaire doit connaître parfaitement les propriétés du produit et les responsabilités que l'entreprise est prête à assumer. Que couvre la garantie? Indiquez-le par écrit dans les dépliants publicitaires ou dans la description technique. Ensuite, expliquez la garantie à l'agent afin que celui-ci ne puisse pécher par exagération.

Les acheteurs d'un nouveau marché poseront beaucoup de questions à l'agent sur les services de contrôle de la qualité de l'entreprise canadienne. Ces services devraient être brièvement décrits dans la présentation du produit.

Services internes et soutien publicitaire

Le type et la qualité du soutien que la maison mère canadienne peut offrir à l'agent commercial vont du service après-vente à des formes plus concrètes comme l'envoi d'échantillons. Lorsqu'on songe à retenir les services d'un agent commercial, il faut bien comprendre que le personnel de l'entreprise devra être prêt à répondre aux besoins de l'agent dès la ratification du contrat, avant même qu'il soit entré en contact avec le premier client potentiel.

Voici quelques services que l'agent s'attend à obtenir du fournisseur, selon ses besoins :

- approvisionnement facile en bons de commande, formules d'offre et autres imprimés administratifs qui font partie d'un système de communication;
- remplacement rapide de la marchandise qu'un client insatisfait juge inacceptable;
- plan pour les réunions de vendeurs et l'utilisation des ressources;
- visite de clients américains par certains membres du personnel de l'entreprise (un ingénieur ou le directeur du service de contrôle de la qualité par exemple);
- questionnaires pour sondage par la poste et analyse de la réaction du marché à de nouveaux produits ou services;
- plan en vue d'offrir des primes ou des gratifications en sus des commissions;
- mécanisme pour l'allocation d'un rabais (selon le volume des ventes et le genre de client).

Voici une brève liste des formes concrètes de soutien qu'un fabricant canadien devrait être prêt à offrir à son agent aux États-Unis (Cette liste variera avec le produit et le type de clients auxquels l'agent rend visite.) :

- échantillons;
- présentoirs ou autre équipement;

-
- brochures de bonne qualité sur le produit (de préférence en couleur);
 - liste des prix d'exportation;
 - données techniques sur les produits;
 - emballage dont le format et la présentation répondent aux exigences des clients tout en respectant les règlements nationaux ou de l'État;
 - dépliants publicitaires à expédier par la poste, éventuellement saisonniers, si cela s'applique à ce secteur de l'industrie;
 - matériel publicitaire, à savoir illustrations prêtes à être publiées dans les périodiques de la profession.

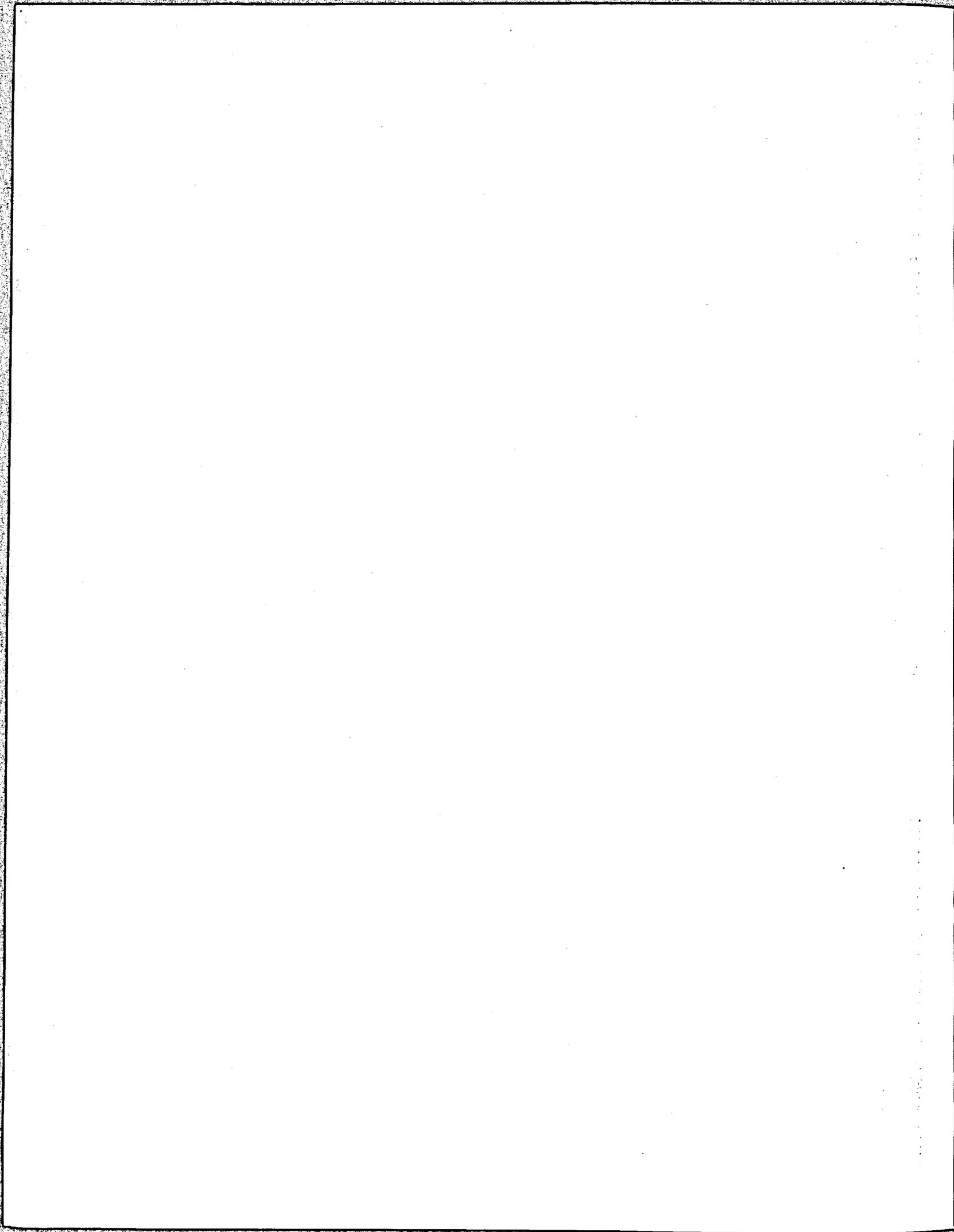
Dans certains secteurs industriels, il est possible que l'on doive recourir aux conseils d'un agent expérimenté avant d'investir dans du matériel comme des brochures lesquelles devraient être adaptées à un type particulier de client américain dont les besoins sont susceptibles d'être différents de ceux des clients canadiens.

En constatant que l'entreprise est prête à lui offrir le genre de soutien et de matériel indiqués plus haut, l'agent commercial aura plus de confiance dans la réussite du projet. Un agent qui est enchanté par la qualité et le prix d'un produit et qui reçoit le soutien approprié du fournisseur devrait réaliser plus de ventes durant la période de rodage aux États-Unis que celui qui communique peu avec la société canadienne qu'il représente après la ratification du contrat.

Capacité de réaction du fournisseur

La capacité de réaction de l'exportateur canadien ne se limite pas à la mise en place de mécanismes de soutien à l'intention de son nouveau représentant. N'importe quel agent américain qui a eu l'occasion de travailler pour une entreprise canadienne se renseignera sur cet aspect important de ses relations avec un fournisseur. Les points à envisager à long terme comprennent :

- la capacité d'adaptation aux goûts et aux préférences du client, en l'occurrence la possibilité de modifier le produit ou son emballage;
- une approche cohérente par rapport au marché américain, même si le marché pour le même produit faiblit au Canada à un moment quelconque;
- le désir d'examiner diverses possibilités comme la publicité coopérative;
- l'indication rapide de l'éventualité d'une interruption des livraisons à la suite de problèmes de production à l'usine.



Chapitre

3

Identification des agents commerciaux

Nature des agences commerciales américaines

Beaucoup de chefs d'entreprise canadiens qui liront la présente publication cumulent une expérience considérable avec les représentants qui écoulent leurs produits au Canada. Les recommandations générales énoncées au chapitre 2 leur seront donc familières. Les représentants et les agents commerciaux indépendants du Canada fonctionnent d'une manière fort semblable à celle des agents commerciaux américains.

Toutefois, la taille du marché américain et l'éventualité de ventes considérablement plus importantes que celles possibles au Canada compliquent l'identification d'un agent apte à représenter l'entreprise. La première tâche consiste à comparer la capacité de production de l'usine à la demande probable sur le territoire du représentant. Les agents commerciaux désirent que l'on réponde rapidement à leurs commandes. Les retards de livraison sont le meilleur moyen de perdre un client. Il vaut donc la peine de faire un effort pour trouver l'agent ou l'agence convenables.

On trouvera à l'annexe 5 l'extrait d'un bulletin de la MANA intitulé *L'agence commerciale de 1987 : portrait-robot*. Les statistiques qu'on y trouve résultent du sondage des membres de l'association et brossent un tableau sommaire de l'agence commerciale moyenne américaine. Le portrait-robot tracé par les données moyennes résulte des réponses fournies par des sociétés, des associations et des entreprises à propriétaire unique.

L'organisation des agences commerciales qui ont répondu au sondage de la MANA varie : 59 % d'entre elles sont des sociétés au plein sens du terme, 26 % sont des entreprises à propriétaire unique, 10 % sont des sociétés constituées en vertu du « sous-chapitre S »* et le reste constitue des associations.

Le portrait-robot de l'agence commerciale moyenne établi à partir du sondage de 1987 révèle que l'entreprise compte plus d'un bureau, recourt à environ 3,5 vendeurs pour prospecter cinq États au nom des 10 fournisseurs (fabricants) qu'elle représente.

L'un des faits sans doute les plus intéressants dévoilés par le sondage est que 30 % des agences américaines qui y ont répondu offrent un service de stockage aux fabricants et que 43 % d'entre elles font aussi office de distributeur.

L'expérience accumulée par les agences devrait également intéresser les exportateurs canadiens en puissance. Sur l'ensemble des membres de la MANA sondés en 1987, l'agence moyenne fonctionne depuis 15 ans. En 1986, son revenu brut s'établit à 280 099 \$ÉU sur un chiffre d'affaires brut de 4 402 986 \$ÉU pour l'année. À ce point, il convient néanmoins de souligner qu'on ne devrait pas écarter d'emblée les agences dont la création remonte à moins de cinq ans, pour représenter un produit canadien aux États-Unis. L'efficacité d'une firme peut être évaluée de nombreuses façons, comme on le constatera au chapitre 4.

La plupart des agences commerciales américaines s'adressent à plusieurs types de clients. Le sondage précité donne également une ventilation, en pourcentage, de la clientèle à laquelle s'attaquent les agents commerciaux.

Sources d'information sur les agents commerciaux

Comment parvient-on à localiser les agents susceptibles de représenter le mieux un produit et une entreprise canadienne aux États-Unis? Faites le profil de l'agent idéal tel que vous le percevez. Ensuite, déterminez les sources qui vous renseigneront de la façon la plus efficace possible sur plusieurs agents éventuels qui se spécialisent dans votre secteur. En voici quelques-unes.

□ 1. Contacts au gouvernement

La première chose à faire consiste à communiquer avec le consulat canadien de la région des États-Unis à laquelle on envisage s'attaquer (*voir annexe 6*). Écrivez à la division commerciale en donnant un aperçu de vos projets. Le chapitre 2 indique les points principaux à mentionner dans la lettre. Les délégués commerciaux du consulat gardent une liste des agents, des distributeurs et des courtiers de leur territoire.

* Une société constituée en vertu du « sous-chapitre S », ou société S, est une société dont les actionnaires ont décidé, d'un commun accord, que l'impôt sur les bénéfices ne serait pas payé par la société, mais bien par les actionnaires même si les bénéfices en question ne sont pas répartis entre eux (sauf en ce qui concerne les gains de capitaux dans des circonstances particulières, certains revenus de placements passifs et la récupération de divers crédits à l'investissement).

De fait, une société S et ses actionnaires sont traités comme des associés, la société servant à canaliser les postes de revenu, les déductions, les pertes et les crédits aux actionnaires, sans que le caractère de ces éléments financiers change pour autant.

Renseignez-vous sur les ateliers du « Programme d'aide aux nouveaux exportateurs vers les États frontaliers américains » (NEBS).

Ce programme permet aux représentants d'environ 20 entreprises de se rendre à un point d'entrée américain où leur seront présentées toutes les étapes du processus d'exportation. Sur place, des spécialistes aborderont divers sujets comme la documentation nécessaire, les procédures relatives au passage des douanes américaines, l'assurance, les agents commerciaux et les distributeurs, le prix des produits exportés, l'entreposage, la perception des comptes et le reste. Un agent du consulat canadien le plus près sera également sur les lieux pour vous aider à élaborer une stratégie commerciale adaptée aux besoins particuliers de votre produit.

Les missions organisées dans le cadre de ce programme transitent par Seattle (pour la Colombie-Britannique et l'Alberta), Minneapolis (pour la Saskatchewan et le Manitoba), Detroit et Buffalo (pour l'Ontario et le Québec) et Boston (pour les provinces de l'Atlantique et le Québec).

Un autre programme, appelé « Programme d'aide aux nouveaux exportateurs vers les États-Unis » (NEXUS), a été mis sur pied à l'intention des personnes qui ont réussi le programme précédent afin qu'elles puissent approfondir leur connaissance du marché américain, par exemple en sondant les États du sud-est et du sud-ouest.

Le directeur régional des services au commerce du ministère fédéral de l'Expansion industrielle régionale (voir annexe 7) de même que les représentants des services provinciaux d'expansion du commerce (voir annexe 8) vous expliqueront les critères d'admission à ces deux programmes.

Les délégués commerciaux du gouvernement fédéral et les agents à l'expansion du commerce des gouvernements provinciaux mettent également sur pied des campagnes de promotion spéciales pour les entreprises canadiennes qui désirent percer le marché américain. De leur côté, les consulats canadiens organisent fréquemment des présentations de produits canadiens dans les villes américaines auxquelles sont invités des agents commerciaux et des distributeurs.

❑ 2. Salons commerciaux

On peut recueillir de bonnes indications sur les agents en s'entretenant avec les représentants d'autres entreprises du même secteur lors de salons commerciaux. Les agents qui représentent ces entreprises peuvent vendre des produits qui n'entrent pas directement en concurrence avec les vôtres, mais qui s'adressent aux mêmes clients potentiels. Rien ne vaut un agent personnellement recommandé par quelqu'un en raison de son efficacité.

On trouvera une liste de la plupart des salons industriels régionaux et nationaux aux États-Unis dans *Directory of International Trade Fairs* préparée par Co-Mar Management Services Inc., 366, rue Adelaide est, pièce 339, Toronto (Ontario) M5A 3X9. Téléphone : (416) 364-5352. Cette publication coûte 45 \$CAN.

❑ 3. Manufacturers' Agents National Association (MANA)

La MANA est l'association nationale des agents commerciaux américains. Cependant, elle ne s'adresse pas à un secteur particulier de l'industrie. Le répertoire de la MANA (*Directory of Manufacturers' Sales Agencies*) rassemble les nouveaux agents comme les agents expérimentés, par région et par secteur. Le mensuel de l'association, *Agency Sales Magazine*, est une bonne façon de prendre contact et de se tenir au courant des questions relatives à la représentation. Il est possible de s'abonner aux deux publications. En outre, les fabricants peuvent y publier une annonce en vue de trouver un agent dans une région particulière des États-Unis.

❑ 4. Associations professionnelles de fabricants, de détaillants ou d'agents

L'annexe 9 de la présente brochure mentionne un certain nombre d'associations d'agents commerciaux pour divers secteurs de l'industrie. Tous les efforts possibles ont été déployés en vue de dresser la liste des associations qui comptent un personnel administratif suffisant pour venir en aide aux entreprises canadiennes susceptibles de les contacter. Ces associations peuvent répondre à des questions précises sur les pratiques commerciales courantes dans leur secteur ou leur région. Certaines associations industrielles régionales parrainent leur propre salon ou peuvent fournir, moyennant quelques frais, un répertoire d'agents commerciaux.

❑ 5. Recommandations d'entreprises canadiennes ou de clients américains

Vos collègues canadiens peuvent vous donner des renseignements inestimables sur les agents commerciaux, éventuellement même sur ceux auxquels ils font déjà appel aux États-Unis! Si vous avez déjà un ou deux clients aux États-Unis, pourquoi ne pas leur demander le nom d'un agent de bonne réputation qu'ils seraient prêts à recevoir à votre place?

❑ 6. Périodiques ou magazines de la profession

Vous pourriez trouver des noms d'agent dans les numéros récents de périodiques propres à votre secteur. Il y a des magazines sur tout aux États-Unis, des collectionneurs de poupées aux jouets et passe-temps en passant par le marché secondaire de l'automobile. Les agents commerciaux et leurs fournisseurs canadiens font souvent connaissance à la suite de publicité publiée dans ces magazines. Une visite à la bibliothèque locale pourrait s'avérer fructueuse.

On peut localiser les agents commerciaux de nombreuses façons, mais un avertissement s'impose : il est difficile de trouver l'agent idéal. Il faut qu'il y ait cette attirance mutuelle entre les deux parties, car les divorces ne sont pas rares dans le domaine.

Prise de contact initiale

Supposons que vous ayez retenu au moins 10 agents intéressants. Comment enquêter sur leur compte?

Rédigez une série de questions que vous poserez à chacun d'eux dans une lettre. Gardez votre stratégie de mise en marché à proximité de la main, pour référence. Il pourrait s'agir, entre autres, des questions suivantes :

- L'agence est-elle en expansion ou a-t-elle atteint la taille désirée par le propriétaire? Combien d'employés utilise-t-elle sur le terrain?
- Les produits que présente l'agent sont-ils compatibles avec ceux de votre entreprise, selon lui? Dans l'affirmative ou la négative, pourquoi?
- Avec quels types de clients l'agence fait-elle affaire? Fournissez une liste des catégories de clients intéressés par votre gamme de produits et tracez le profil du client moyen dans la mesure où vous avez pu l'établir par des recherches. L'agence peut-elle s'occuper de ces clients pour l'entreprise?
- Esquissez rapidement vos objectifs préliminaires de mise en marché et de vente pour le territoire de l'agent.
- L'agence peut-elle vous consacrer au moins vingt pour cent de son temps? (À ce stade, cette question est hasardeuse mais faire preuve d'audace sur un nouveau marché peut s'avérer payant.)
- Demandez des références, c'est-à-dire des noms de clients mais aussi celui d'un fournisseur.
- L'agence peut-elle vous prêter main forte si le produit exige un soutien quelconque sur le terrain? Comment l'agence s'occupe-t-elle de ce genre de problème pour les autres entreprises qu'elle représente?
- Quelles sont les perspectives commerciales de vos produits sur le territoire de l'agence, selon celle-ci? Recommanderait-elle certaines modifications aux produits?
- Quelle est la commande moyenne des clients de l'agence pour les produits du même genre?

La réponse à ces questions vous en apprendra beaucoup sur l'expérience de ce dernier, ses « ambitions » quant à une expansion de ses activités et l'intérêt qu'il porte à représenter votre entreprise. On peut laisser de côté les questions de commission jusqu'à l'étape suivante du processus de sélection.

N'hésitez pas à donner suite à votre lettre par un appel téléphonique si la réponse tarde à venir. L'agent aime lui aussi se faire une idée de l'intérêt que vous lui portez.

Que faire si l'agent vous rétorque que votre clientèle ne l'intéresse pas ou qu'il ne croit pas pouvoir représenter vos produits sur son territoire? N'abandonnez pas. Essayez de savoir pourquoi. Les résultats de vos recherches vous aideront à faire une meilleure impression auprès d'autres agents. Il est possible que vous deviez apporter certaines modifications à votre stratégie de mise en marché.

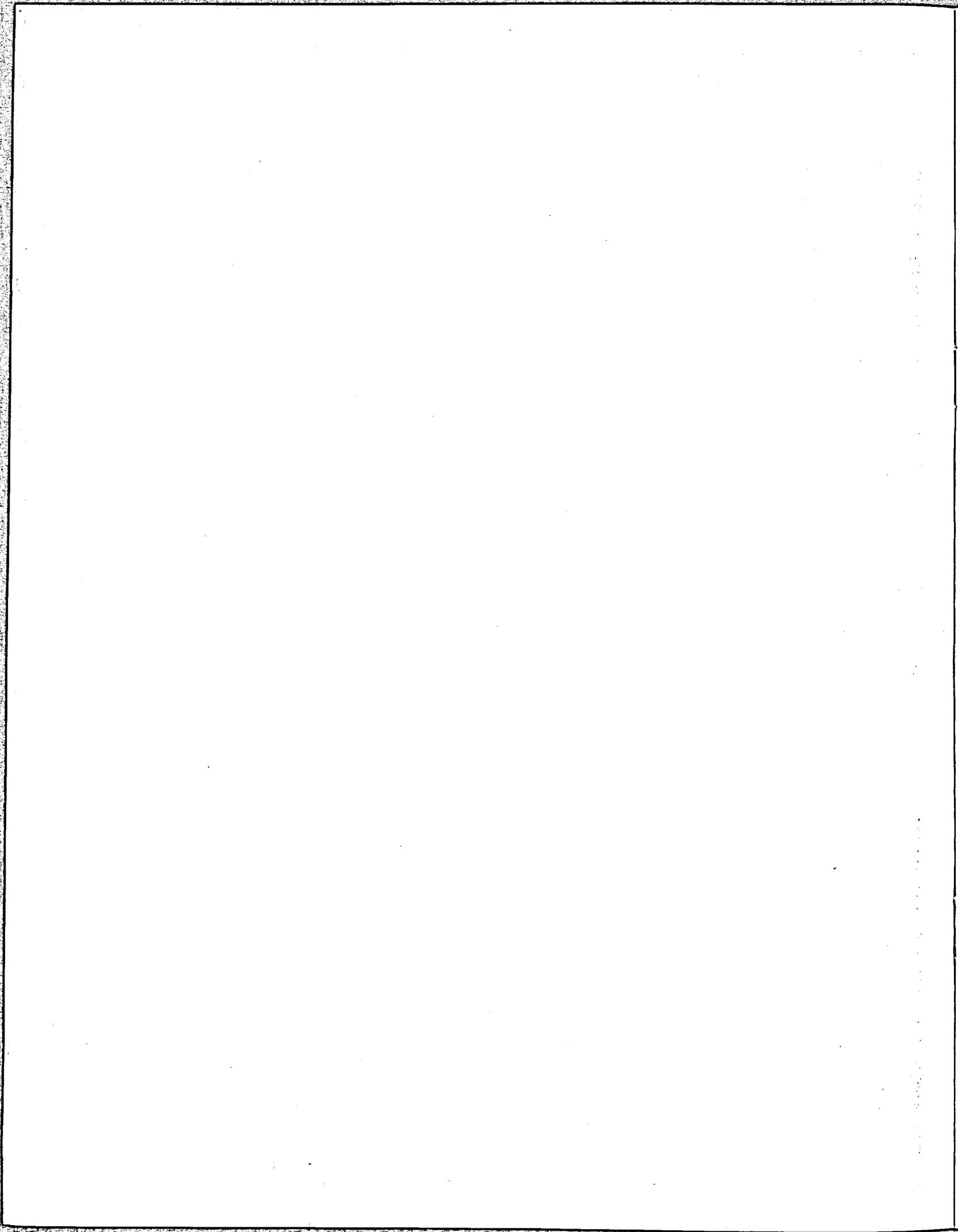
Raccourcir la liste

Il se peut que vous ayez un nombre suffisant d'agents à contacter ou que vous soyez obligé de pousser vos recherches un peu plus loin pour obtenir d'autres noms à partir de vos relations dans l'industrie. Si vous avez reçu un nombre suffisant de réponses, le moment est venu d'effectuer quelques dernières vérifications avant de passer à l'entrevue.

Il est capital de vérifier les références fournies par l'agent. Téléphonnez à ses clients et à d'autres fabricants dont il a donné le nom. Les premières impressions sont parfois trompeuses. Par ailleurs, on peut tirer une leçon des problèmes que l'agent et un autre fournisseur peuvent avoir rencontrés, lorsqu'on les connaît.

De quelle manière peut-on contrôler la solvabilité des derniers agents qui restent sur la liste? On recourt fréquemment, entre autres, à des sociétés de service comme Dun and Bradstreet; votre banque peut aussi effectuer cette vérification, contre paiement. Enfin, vous devriez également demander à l'agent une référence bancaire à un stade quelconque du processus de sélection.

En règle générale, vous rayerez plusieurs agences sur votre liste, pas nécessairement pour des raisons négatives. Contrôler les références vous fera économiser du temps et de l'argent en vous épargnant une entrevue avec des agents qui partagent peu d'intérêts commerciaux avec vous.



Chapitre

4

L'entrevue

Choix d'une date

Lorsque vous êtes prêt à donner rendez-vous aux agents qui restent sur votre liste de possibilités intéressantes, songez d'abord à les voir chez eux. Si un agent préfère vous rencontrer à l'usine, accordez-vous assez de temps pour faire le tour du territoire que vous aimeriez exploiter avant l'entrevue proprement dite. Ceci vous donnera l'occasion de rencontrer des acheteurs potentiels et vous sera d'une grande utilité, surtout si vous n'avez jamais eu de client direct aux États-Unis. Signalez votre passage aux agents bien à l'avance et prenez des dispositions pour rencontrer quelques acheteurs.

En quoi le consulat canadien peut-il vous aider?

La division commerciale de chaque consulat général du Canada aux États-Unis cumule des années d'expérience pratique. Il est à espérer que vous avez communiqué avec le consulat longtemps avant d'avoir songé à faire ce voyage qui servira de préparatif final aux entrevues avec les agents.

Si le consulat a reçu les plans de mise en marché de votre entreprise pour la région des États-Unis qui le concerne (*tel qu'indiqué au chapitre 2*), soyez assuré que le délégué commercial vous fournira des renseignements sur quelques acheteurs potentiels quand vous lui demanderez un rendez-vous.

Le délégué commercial pourra souvent vous aider à mettre la touche finale à l'entrevue, surtout si le territoire que prospecte l'agent commercial se trouve à proximité du consulat. Les consulats réservent fréquemment un bureau pour les entrevues ou ont une pièce plus grande pour la présentation d'échantillons et de documentation.

Les délégués commerciaux pourront aussi vous introduire dans des associations régionales d'agents commerciaux ou chez vos homologues américains. Ceux-ci sauront vous renseigner sur la manière de faire des affaires dans la région. Selon votre entreprise, les employés du consulat vous suggéreront d'adhérer à une association industrielle régionale qui organise des salons une ou deux fois par année et invite les acheteurs de la région à y assister. Ceci pourrait s'avérer fort utile pour le fabricant canadien qui désire en apprendre davantage sur les pratiques commerciales locales dans les plus brefs délais.

Première visite commerciale

De quelle façon vos concurrents abordent-ils le marché de la région qui a retenu votre attention? Consacrer quelques jours à sonder l'environnement commercial dans la région choisie pourrait porter fruit lorsque vous devrez interroger un agent.

Si la chose se fait couramment dans votre secteur, rendez visite à quelques détaillants pour examiner de plus près les produits concurrents, leur prix et l'espace réservé à chaque produit sur les étagères des magasins. Si votre produit s'adresse principalement aux entreprises de fabrication américaines, visitez quelques usines pour en apprendre un peu plus long sur la façon dont ces clients éventuels en viennent à acheter tel ou tel produit.

La concurrence qui caractérise le marché américain peut impressionner le fournisseur canadien. Un conseiller commercial canadien aux États-Unis déclarait : « Il faut bien se rappeler une chose lorsqu'on rencontre des agents et des clients potentiels : leur expérience antérieure avec des fournisseurs canadiens peut aussi bien jouer en votre faveur que vous nuire ». Habités à des fournisseurs plus dynamiques, les agents américains trouvent souvent que les Canadiens manquent « de nerf ». Il se peut aussi qu'un bon agent vous jauge avec méfiance et fasse preuve d'une extrême prudence s'il vient de rompre un contrat avec un exportateur qui n'a pas respecté les délais de livraison ou qui n'a pas fourni un produit de la qualité promise.

Évitez d'exagérer. Il est tentant d'insister sur tout ce que votre entreprise peut réaliser quand elle se lancera à l'assaut du nouveau territoire. Certains agents qui savent reconnaître un produit intéressant pourraient prendre des engagements qu'ils ne sont pas en mesure de respecter.

Bref, il est préférable de faire preuve d'honnêteté sur vos capacités de fournisseur et de se montrer réaliste quant à ce que l'on attend de l'agent, surtout à court terme. Une telle approche constitue un bon point de départ lors d'une entrevue.

Êtes-vous prêt à être interrogé?

Vous ne serez sans doute pas surpris d'apprendre que les agents commerciaux américains vous interrogeront en même temps que vous leur poserez des questions. Certains préparatifs s'imposent pour répondre à ces questions éventuelles.

Un agent expérimenté s'intéressera à trois points durant l'entrevue :

- 1) votre situation financière;
- 2) enthousiasme et intégrité de la direction de votre entreprise;
- 3) qualité et commerciabilité de votre produit.

Les directives ci-dessous, intitulées « Points importants à examiner avec un fournisseur éventuel », aideront le fabricant canadien à répondre aux questions des agents rencontrés à l'entrevue.

Points importants à examiner avec un fournisseur éventuel*

I. Produits

- A. Nom, courte description et principaux usages.
- B. Avantages et inconvénients de chaque produit par rapport aux produits concurrents et aux exigences de l'industrie. Soyez objectif et vérifiez les points suivants :
 1. Qualité/performance.
 2. Production.
 3. Délai de livraison habituel après réception de la commande.
 4. Politique relative au service après-vente.
 5. Êtes-vous prêt à communiquer avec l'agence sur toutes les questions qui peuvent avoir un effet sur la mise en marché du produit?
 6. Êtes-vous prêt à tenir les membres de l'agence au courant de tout ce qui a trait au produit?
 7. Êtes-vous prêt à aider les membres de l'agence sur le terrain?

II. Prix

- A. De quelle façon les prix sont-ils établis?
- B. Quelles sont les politiques en matière de prix? (Rabais, retours, allocations, etc.)
- C. Prix du produit par rapport à celui des principaux produits concurrents.
- D. Si le produit est plus cher, peut-on justifier le prix par la qualité, le service après-vente et le délai de livraison?
- E. Êtes-vous prêt à fournir rapidement des estimations écrites et à les respecter?

III. Marché

- A. Ventes totales et volume unitaire réalisables à court terme (un an) et à long terme (3-5 ans) pour chaque produit, sur le territoire avec ventilation par secteur, à savoir entreprises commerciales, institutions, écoles, etc.
- B. Fraction du volume total de ventes, en pourcentage, détenu par l'entreprise envisagée (ventilation par secteur).
- C. Part totale du volume des ventes détenue par les principaux concurrents (à court terme, par produit).
- D. Volume annuel de l'entreprise pour les trois dernières années.
- E. Tendances à long terme pour chaque produit.

IV. Clientèle

- A. Nombre de clients pour chaque produit sur le territoire (à court et à long termes).
- B. Méthodes d'achat pour chaque produit :
 1. Commande initiale.
 - a. Principales influences à l'achat.
 - b. Influences secondaires à l'achat.

2. Commandes une fois précisées.
 - a. Principales influences à l'achat.
 - b. Influences secondaires à l'achat.

V. Concurrence

- A. Entreprises concurrentes, par produit.
 1. Nombre et importance.
 2. Emplacement.
 3. Caractéristiques.
 4. Politiques.
 5. Depuis combien de temps sont-elles sur le marché?
 6. Relations commerciales.
 7. Réalisent-elles un profit? Estimation.
 8. Sont-elles en expansion? À quel rythme?
- B. Ventes des concurrents.
 1. Efficacité des vendeurs.
 2. Réputation des vendeurs.
 3. Degré de satisfaction des contacts.
 4. Y a-t-il un taux de roulement élevé?

VI. Ventes

- A. Organisation du service de vente interne.
- B. Organisation du service de vente externe.
- C. Méthodes de communication entre l'agent et le fournisseur.
- D. Évaluation du rendement des représentants.
 1. Efficacité.
 2. Réputation.
 3. Degré de satisfaction.
 4. Formation.
 5. Rapports.
- E. Volume des ventes par produit pour le territoire jusqu'à présent.
- F. Objectifs applicables au territoire pour la prochaine année.

VII. Production

- A. La production est-elle restreinte ou adaptable?
- B. Difficultés à obtenir le matériel (prévisions).
- C. Risques de coupure de la production et prévisions.

VIII. Publicité et promotion

- A. Budget publicitaire pour la région, s'il y a lieu.
- B. Échantillons de matériel publicitaire.
- C. Description des activités de promotion (salons, films, etc.).
- D. Description du matériel et des activités publicitaires.
- E. Évaluation des activités poursuivies jusqu'à présent.
- F. Exemples de la publicité et de la documentation des concurrents.
- G. Dépenses et fonds réservés à cette fin par les concurrents.
- H. Politiques en matière de publicité coopérative, s'il y a lieu.

IX. Indications de vente

- A. Comment les obtient-on?
- B. Les vérifie-t-on?
- C. Avec quelle rapidité sont-elles transmises aux vendeurs?

X. Relations entre l'agent et le fournisseur

- A. Quelle est l'exclusivité du territoire et quelles sont les limites de ce dernier?
- B. Existe-t-il déjà des clients? Dans l'affirmative, quelles sont les commissions?
- C. Politiques sur les visites et le soutien sur le terrain.
- D. Système de commissions?
 1. Montant en pourcentage.
 2. Date du paiement.
- E. L'entreprise travaille-t-elle avec un conseil consultatif des représentants?
- F. Politiques pour la conclusion d'un contrat.

XI. Entente écrite avec l'agent

Quels points devrait-elle couvrir?

* Tous droits réservés. Texte reproduit avec la permission de la MANA, 23016 Mill Creek Road, P.O. Box 3467, Laguna Hills, California 92654; tél. : (714) 859-4040. Tiré du MANA Research Bulletin No. 534, *Pre-Screening Prospective Principals and Agents: Some Guidelines*.

Entrevue des agents potentiels

Les préparatifs de l'entrevue avec les quelques agents commerciaux qui restent sur votre liste sont maintenant terminés. Le but principal de l'entrevue est de confirmer les renseignements que vous avez déjà glanés et d'approfondir les points non touchés dans la correspondance.

La façon dont chacun de vous se comportera sera le gage du succès et de la durée de vos relations. N'oubliez pas qu'il ne faut pas laisser à l'agent l'entière responsabilité du développement d'un nouveau territoire; vous êtes en présence d'un associé avec qui vous voudrez communiquer fréquemment.

Les chefs du personnel expérimentés des grandes sociétés ont appris à écouter. Ils ont perfectionné leurs techniques d'entrevue afin d'amener les employés potentiels à développer leurs réponses et à dévoiler une plus grande partie d'eux-mêmes que ce qu'une simple réponse laisserait transparaître. Évitez de poser des questions qui amèneront l'agent à donner la réponse qu'ils pensent que vous voulez entendre.

Pour vous aider à évaluer objectivement les résultats de l'ensemble des entrevues, posez les mêmes questions à chaque agent et notez les réponses.

Les « Directives relatives à l'entrevue d'un fournisseur avec un agent commercial », reproduites ci-dessous, ne devraient servir qu'aux fins de référence. Certaines questions seront sans intérêt pour vous.

Directives relatives à l'entrevue d'un fournisseur avec un agent commercial*

Face à son importance capitale pour la réussite de votre programme de vente, le choix d'un agent doit reposer sur des renseignements complets comme seuls on peut en obtenir à la suite d'un processus de sélection et d'une entrevue personnelle approfondie.

On a tendance à voir les agents commerciaux comme un groupe homogène, mais il existe de grandes variations dans chaque secteur industriel : entreprise familiale, société comptant une dizaine de vendeurs pour un secteur particulier ou firme dont les 10 bureaux et les 30 vendeurs concentrent leurs efforts dans une région métropolitaine, etc. Chaque type a ses avantages et vos efforts seront couronnés de succès si vous n'abandonnez pas trop vite les recherches.

Le processus de sélection préliminaire devrait vous conduire :

- 1) à faire correspondre généralement le territoire prospecté par l'agent et la région que vous désirez exploiter. Toutefois, il n'est pas essentiel que les deux se confondent. L'agent pourrait accepter certains ajustements en fonction de vos besoins, en étendant ou en réduisant les limites de son territoire;
- 2) à examiner les produits dans lesquels l'agent se spécialise et(ou) le secteur qu'il dessert pour déterminer s'il y a compatibilité avec le rôle que vous comptez jouer sur le marché;
- 3) à mener une enquête sur la réputation de l'agent et son efficacité de vendeur au sein de l'industrie.

Compte tenu de l'éloignement, il est possible qu'une partie de ce travail se fasse au téléphone. Dans ce cas, ne jugez pas la valeur d'un candidat au son de sa voix ou à la rapidité avec laquelle il vous dit ce que vous désirez entendre. Ne vous servez de l'appel que pour rassembler des renseignements factuels. Pour traiter équitablement tous les agents et avoir une base de comparaison suffisante, questionnez tous les agents de la même façon.

Peu importe la méthode de sélection retenue, vous voudrez sans doute aborder les quelques points qui suivent. Il suffit d'adapter la liste en fonction de ses besoins, en ajoutant ou en supprimant certains points :

Points importants à examiner avec un agent éventuel

- I. **Taille de l'agence**
 - A. Combien de vendeurs comptez-vous sur le terrain?
 - B. Faites-vous affaire avec des sous-traitants?
 - C. Le propriétaire s'occupe-t-il activement de la vente?
 - D. Combien y a-t-il d'employés de bureau?
 - E. Décrivez les plans d'expansion à long terme.
 - F. Seriez-vous prêt à étendre vos activités pour répondre aux besoins d'un nouveau client?
 - G. Dans l'affirmative, de quelle façon?
 - H. L'agence est-elle une société, une association ou une entreprise à propriétaire unique?
 - I. Combien de bureaux compte-t-elle?
 - J. Envisagez-vous d'ouvrir de nouveaux bureaux?
- II. **Croissance**
 - A. Depuis combien de temps l'agence existe-t-elle?
 - B. Décrivez la progression des ventes depuis sa création.
 - C. Quel est le chiffre d'affaires actuel?
 - D. Quel est le chiffre d'affaires par représentant extérieur?
 - E. Quels sont vos objectifs de vente pour l'an prochain?
- III. **Territoire**
 - A. Décrivez le territoire couvert par l'agence.
 - B. Seriez-vous prêt à l'agrandir?
 - C. Dans l'affirmative, de quelle manière?
- IV. **Produits**
 - A. Combien de gammes de produits représentez-vous?
 - B. Les gammes sont-elles compatibles avec la nôtre?
 - C. Pensez-vous qu'il pourrait y avoir conflit ou concurrence?
 - D. Seriez-vous prêt à changer de marché?
 - E. Dans l'affirmative, de quelle façon vous occuperiez-vous de la nouvelle gamme de produits?
 - F. Quel devrait être le chiffre d'affaires minimum pour que vous acceptiez de représenter le produit?
- V. **Installations et équipement**
 - A. Avez-vous un entrepôt?
 - B. Dans l'affirmative, de quelle taille?
 - C. Comment contrôlez-vous les stocks?
 - D. Êtes-vous informatisé?
 - E. Dans l'affirmative, décrivez les installations.
 - F. Quels moyens de communications utilisez-vous (p. ex. TWX, télex, watts, etc.)?
- VI. **Politiques**
 - A. Décrivez les avantages sociaux, les indemnités et les programmes de formation dont bénéficie le personnel des ventes.
 - B. Poursuivez-vous un programme spécial d'encouragement ou d'intéressement?
 - C. Comment contrôlez-vous le rendement?
 1. Volume des ventes
 2. Efficacité
 3. Degré de satisfaction
 4. Réputation
 5. Rapports
 - D. Seriez-vous prêts, vous ou vos vendeurs, à assister à des ateliers à l'usine?
 - E. Dans l'affirmative, quels frais vous attendriez-vous à voir assumer par le fabricant?
 - F. Quelle est votre politique en ce qui concerne les visites par les employés du fabricant?
- VII. **Clients**
 - A. Indiquez le type de clients avec lesquels vous faites présentement affaire.
 - B. Leurs produits sont-ils compatibles avec les nôtres?
 - C. Quels sont vos principaux clients?

VIII. Fournisseurs

- A. Combien de fournisseurs représentez-vous?
- B. Avez-vous une carte de produits?
- C. Seriez-vous prêt à nous en donner une copie?

IX. Mise en marché et promotion des ventes

- A. Seriez-vous prêt à nous aider à recueillir des renseignements sur le marché que nous pourrions utiliser pour effectuer des prévisions?
- B. Offrez-vous ce genre de service aux autres fabricants?
- C. De quels médias vous servez-vous pour promouvoir les produits que vous représentez?
- D. Si vous recourez au service postal, combien de noms compte votre liste d'expédition?
- E. Quel type de brochure utilisez-vous pour décrire votre agence?

X. Services spéciaux

- A. Votre agence offre-t-elle d'autres services, par exemple soumettre des prix, formuler des propositions et éduquer la clientèle?
- B. Recourez-vous à un système de rapports sur les ventes?
- C. Dans l'affirmative, peut-on consulter les dossiers?
- D. Voyez-vous l'agence comme une entreprise de vente et de service?
- E. Avez-vous cerné les points forts de l'agence?

XI. Avez-vous dressé des plans d'urgence pour assurer la continuité de l'agence?

XII. Références

- A. Banques
- B. Commettants
- C. Clients

* Tous droits réservés. Texte reproduit avec la permission de la MANA, 23016 Mill Creek Road, P.O. Box 3467, Laguna Hills, California 92654; tél. : (714) 859-4040. Tiré du MANA Research Bulletin No. 534, *Pre-Screening Prospective Principals and Agents: Some Guidelines*.

Chapitre

5

Choix du représentant idéal

Après l'entrevue

Si vous avez vraiment fait preuve d'objectivité lors de l'entrevue, vous aurez en main les réponses de chaque agent aux mêmes questions. Vous devriez donc être en mesure de les comparer, une question à la fois. Un simple système de correction, peut-être une échelle de 1 à 5, vous aidera à déterminer la qualité des réponses.

L'étape suivante fait appel à une technique d'évaluation plus subjective. Durant l'entrevue, vous aurez pris des notes à votre seule intention, par exemple : cette femme a montré plus d'enthousiasme que les autres candidats; ou cet homme a émis des idées publicitaires qui trahissent une grande créativité dans la recherche de moyens pour vendre mon produit, il semblait plus intéressé que les autres.

Qu'en est-il de ce sixième sens, de cette « complicité » qui naît entre un fabricant et son agent? Peut-être la trop grande assurance dont a fait preuve un candidat durant l'entrevue vous a-t-elle laissé l'impression que celui-ci risque d'étouffer le client ou pire, de vendre plus que vous ne pouvez produire. Il est capital que vous vous sentiez à l'aise avec le premier agent qui vous représentera aux États-Unis.

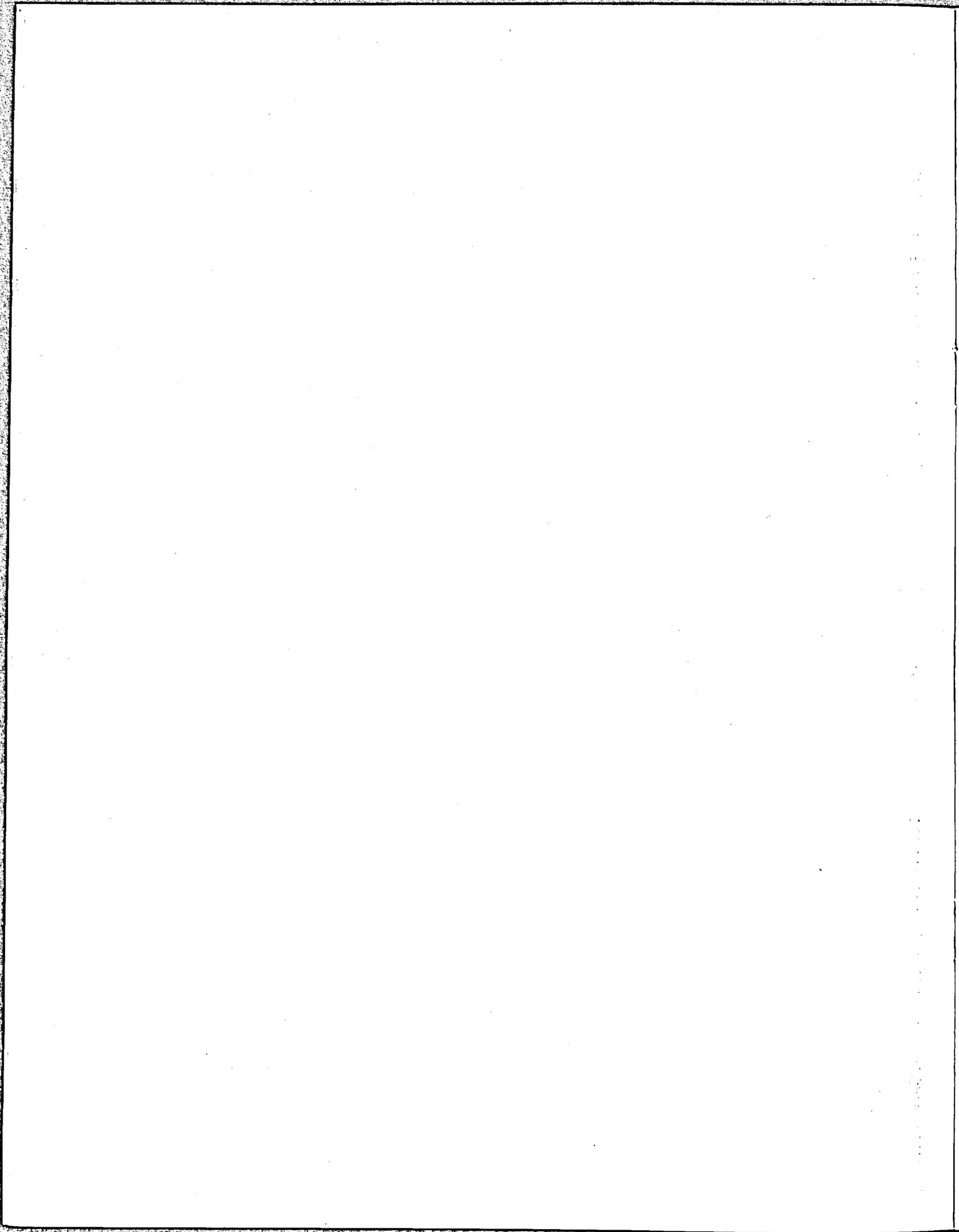
Si vous n'avez pas encore vérifié les références bancaires ni contacté les clients et les fournisseurs mentionnés par l'agent qui a obtenu de bons résultats à l'entrevue, le moment est venu de procéder à un contrôle méticuleux. Si vous notez une divergence dans les commentaires des personnes nommées comme références, vous pourriez demander une explication à l'agent. Il est à espérer que ce dernier fera la même chose pour vous, si l'une de vos références le met en garde contre l'efficacité avec laquelle votre compagnie a approvisionné son entreprise dans le passé.

Visite de l'établissement

Dès que vous aurez choisi l'agence avec qui vous aimeriez négocier un contrat, invitez-en le propriétaire à voir votre siège social et votre usine au Canada. Faites en sorte que les autres cadres de l'entreprise le rencontrent et lui expliquent le fonctionnement de chaque service. Prenez des dispositions pour qu'il y ait un partage mutuellement acceptable des dépenses entraînées par une telle visite.

Montrez à l'agent vos méthodes de contrôle de la qualité, vos installations de stockage et votre système d'expédition. Si vous exploitez un service de vente directe au Canada, présentez quelques vendeurs au nouvel agent.

Certains problèmes qui pourraient se manifester sur le nouveau territoire américain pourront être réglés à distance et il est probable qu'à partir de ce jour, l'agent américain communiquera avec quelqu'un qu'il aura rencontré à votre établissement.



Chapitre

6

Le contrat

Les négociations

Les entrevues sont terminées. L'agent que vous avez choisi a rencontré les cadres de votre entreprise. Le moment est venu de mettre un point final aux questions importantes dont vous avez discuté. En règle générale, un compromis est souhaitable des deux côtés. Il est rare que l'agent jugé le meilleur à la suite des entrevues cadre exactement avec votre vision idéale des choses.

Lorsqu'un fabricant et un agent commencent à négocier en vue de parvenir à une entente sur la manière dont ils mèneront leurs affaires, la discussion devrait porter très librement sur cinq grands points, en l'occurrence :

1. durée de la relation;
2. responsabilités respectives;
3. territoire, précisions sur la zone géographique et les comptes clients, y compris les questions d'exclusivité, s'il y a lieu;
4. commissions et salaire, le cas échéant, plus avances sur les commissions ou les primes;
5. rupture de la relation.

Vous aurez très vite besoin d'un avocat expérimenté pour préparer un document officiel, mais il y a beaucoup de terrain à défricher avant la ratification d'une entente.

Parmi les points qui conduiront à un compromis durant les pourparlers, on retrouve a) le territoire, b) l'exclusivité et c) les commissions. Ces points ne sont que des exemples et peuvent varier considérablement avec chaque cas.

□ a) Territoire

Supposons que l'agent ou l'agence choisie prospectent un territoire plus vaste que celui auquel vous avez pensé pour débiter votre plan de mise en marché et de vente aux États-Unis. L'agent a une bonne réputation et a montré considérablement d'initiative durant l'entrevue. Vous aimeriez travailler avec lui. Cependant, il reste inflexible sur ce point. Il a besoin de ce territoire pour satisfaire les agents qu'il utilise en sous-traitance et bien représenter ses différentes gammes de produits. Que faire? Vous pourriez céder, pourvu qu'il accepte une stratégie commune où le produit ne serait présenté qu'aux clients du territoire que l'entreprise est capable d'approvisionner dans les délais établis. Cette dernière disposition obligerait l'agence à faire certaines concessions.

Dès que votre entreprise aura commencé à accroître sa capacité de production, l'agence pourra en vendre les produits aux clients potentiels de tout son territoire, sans étirer à l'extrême vos capacités d'approvisionnement. Si vous pensez que l'agence peut faire du bon travail et aimeriez vraiment signer un contrat avec elle, vous pourriez décider de retenir son territoire comme zone de mise en marché pour vos produits.

□ b) Exclusivité

Ce point peut être délicat à négocier. Assurez-vous que la définition du terme « exclusivité » est acceptable pour les deux. La plupart des agents réclament un droit d'exclusivité pour toutes les ventes sur leur territoire. Qu'advierait-il si vous, le fournisseur, désiriez garder ces clients « personnels » que vous avez dénichés ces dernières années? Quelqu'un devra céder sur ce point. Que se passera-t-il si un nouvel acheteur préfère traiter directement avec le fabricant sans passer par son agent? Ceci est négociable, mais soyez prêt à verser une commission à l'agent, même si vous tombez d'accord pour que l'usine vende ses produits directement aux clients qui insistent sur une telle pratique.

□ c) Commissions

Beaucoup d'agents tentent d'obtenir des commissions supérieures à la moyenne des fabricants qui ne se sont pas encore implantés aux États-Unis ou demandent une provision en guise d'indemnité pour les dépenses initiales qu'entraînera l'introduction d'une nouvelle gamme de produits sur leur territoire. Une telle situation peut se manifester si vous persuadez l'agent d'étendre son territoire, ce qui l'obligera souvent à voyager la nuit pour voir de nouveaux clients. Si on doit procéder avec prudence, il faut aussi montrer une grande largeur d'esprit. Une commission plus élevée peut être justifiable, surtout dans les secteurs où les fabricants d'équipement d'origine exigent des produits faits sur mesure, ce qui exige plus de travail avant que les ventes aboutissent.

D'un autre côté, l'agent qui rend visite au type précis de client que vous recherchez peut rarement justifier une commission supérieure à la moyenne (voir l'annexe 3). Dans ce cas, il faut faire preuve de bon sens et bien préparer le terrain avant les négociations.

□ d) Autres aspects

De nombreux autres points seront débattus avant la conclusion du contrat. Voici les plus courants :

- manière dont l'agent obtient des contrats pour la vente des produits fournis par le fabricant;
- type de relation, c.-à-d. fabricant et entrepreneur indépendant;
- traitement des commandes, à savoir lorsqu'un client du territoire américain passe directement une commande au fournisseur canadien; traitement des factures;
- communication des indications de ventes à l'agent par le fabricant, après vérification, par exemple indications recueillies par le fabricant aux salons commerciaux américains du territoire concerné ou à la suite de campagnes publicitaires;
- versement des commissions, y compris entente sur la façon de les calculer et autres aspects connexes, par exemple date à laquelle l'agent a gagné sa commission et date à laquelle elle est payée par le fabricant;
- traitement des comptes de dépenses, à savoir responsabilités en ce qui concerne les dépenses encourues par l'agent pour assister aux réunions de vente du fabricant;
- clause de non-compétitivité, c.-à-d. produits que l'agent ne peut présenter s'il s'occupe d'une gamme particulière de produits;
- procédure applicable par les deux parties pour mettre fin au contrat, plus précisément importance du préavis (il est habituellement de 90 à 120 jours) quand une partie décide de se retirer et critères relatifs au versement de commissions sur les commandes en cours de traitement;
- responsabilité du fabricant, c.-à-d. pour les pertes ou les dommages entraînés par le produit; responsabilité de l'agent pour avoir exagéré les qualités du produit auprès du client; couverture de l'assurance-responsabilité;
- service à la clientèle américaine, à savoir envoi de pièces de rechange après la vente;
- clause de caractère confidentiel applicable aux secrets industriels que l'agent pourrait apprendre du fabricant;
- frais de publicité, en l'occurrence responsabilité pour la publicité régionale ou nationale aux États-Unis.

Ceci illustre certains points qu'il faudrait peut-être négocier en prévision de la signature d'une entente. Seul votre avocat pourra mettre la touche finale aux négociations avec l'agent. Travaillez en étroite collaboration avec lui avant de tirer un trait sur un point de négociation quelconque, par le biais d'un contrat officiel que votre agent et vous signerez.

Utilité d'un avocat

Les anecdotes abondent où des agents américains et des fabricants ont traité affaire des années durant sur la base d'une simple poignée de mains ou d'une parole d'honneur, sans véritables problèmes. Puis l'un des partenaire est tombé malade ou une entreprise a été achetée par quelqu'un qui n'approuvait pas la stratégie de mise en marché originale. Les conséquences malheureuses d'une telle situation justifient l'acceptation générale, aux États-Unis, d'un contrat écrit, signé par le fabricant et son agent.

Quelle sorte d'avocat devrait-on engager pour préparer les clauses qui feront partie de l'entente avec un agent américain? En règle générale, on choisira un avocat de bonne réputation qui connaît bien les ententes commerciales internationales et cumule suffisamment d'expérience dans la négociation d'un accord entre fabricants et agents américains. Assurez-vous que l'avocat a déjà préparé des ententes commerciales pour le Canada et les États-Unis et vérifiera la version définitive du contrat. Il devrait également bien connaître les procédures en vigueur au sud de la frontière canadienne pour régler les litiges. L'avocat devrait être prêt à travailler avec le comptable de l'entreprise qui connaît toutes les ficelles des affaires poursuivies entre les deux pays.

Votre avocat doit en savoir davantage. Il doit être au courant des lois des États américains, dans leur version la plus récente. N'oubliez pas : à moins que le contrat ne spécifie précisément la loi sous laquelle il tombe, il sera interprété d'après les lois et les usages de l'endroit où il est exécuté. Certains États américains donnent une interprétation plus large aux clauses des contrats que d'autres. Ailleurs, certaines lois prévoient le versement de commissions même après la fin d'un contrat.

Soyez conscient des conséquences de la ratification d'un contrat qui liera des partenaires en affaires de pays différents. Engagez un expert.

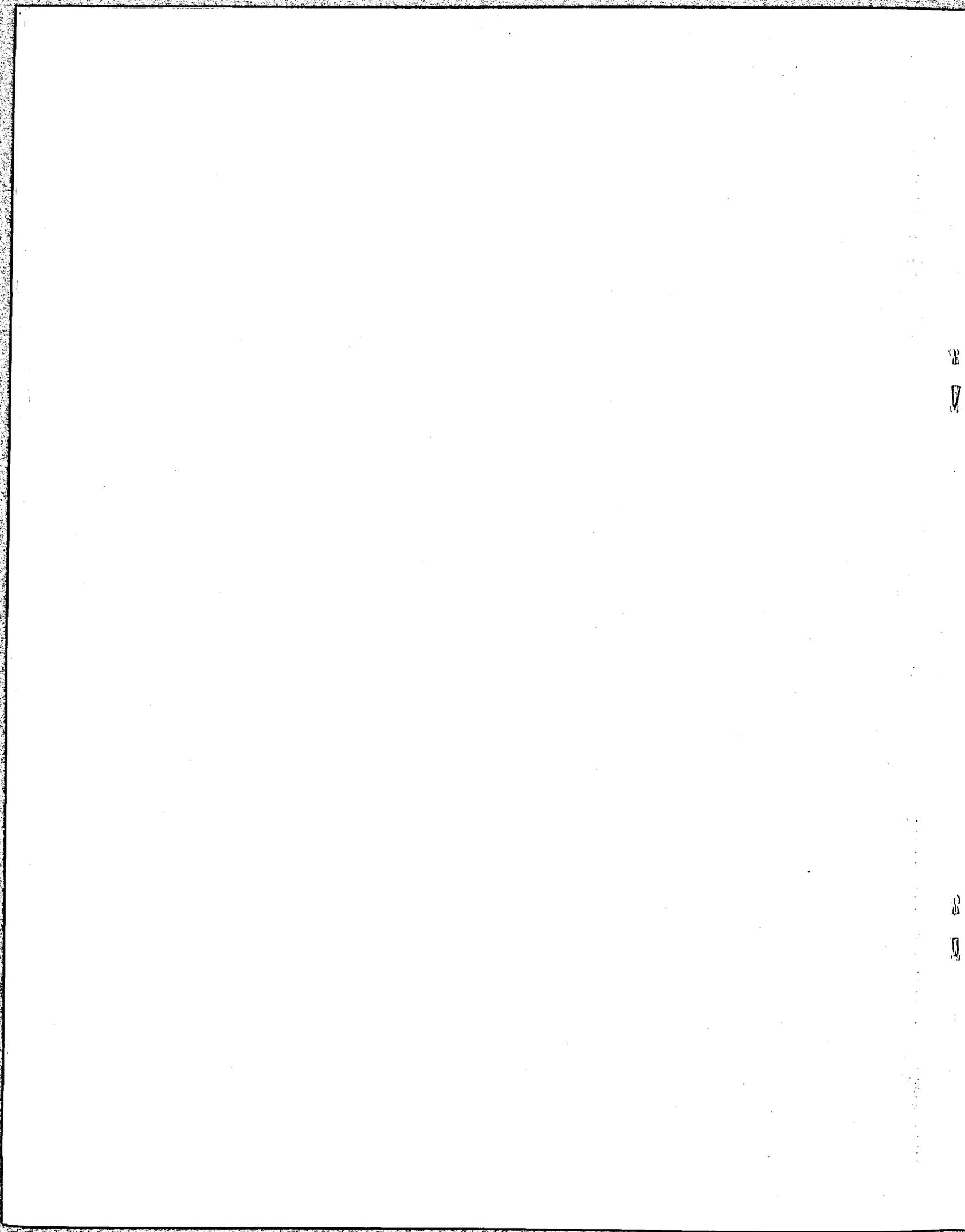
Type de contrat

Le genre d'entente que votre agent et vous, par l'entremise d'un avocat, préparerez puis ratifierez, dépend de la nature des responsabilités et des besoins de chaque partie. L'entente peut viser un agent commercial, un sous-traitant (entrepreneur indépendant), une firme de vente ou un représentant.

Si vous n'avez jamais exporté aux États-Unis ni traité avec un agent commercial, vous trouverez à l'annexe 4, à titre d'information, une entente modèle qui vous renseignera sur la façon de préparer un contrat entre un fabricant ou un fournisseur et une agence commerciale. N'oubliez pas que l'entente doit être adaptée à vos besoins et à ceux de l'agent avec qui vous désirez travailler; dans le modèle présenté ici pourraient donc manquer certaines clauses qui se retrouveront dans votre contrat.

Près de 90 % des contrats modernes semblent négliger les responsabilités de l'agent commercial en ce qui concerne le service après-vente. Cette omission pourrait s'avérer dangereuse. Dans certains secteurs, la pratique veut que ce soit l'agent qui s'occupe du service après-vente, du stockage des pièces de rechange et même de l'entreposage. À vous de trouver la solution qui donnera les meilleurs résultats avec votre agent.

Enfin, signez le contrat. Il n'entrera officiellement en vigueur qu'après ratification par les deux parties. Beaucoup d'avocats préconisent un contrat de durée limitée afin de donner de temps en temps à chaque partie la chance de faire le point de la situation.



Chapitre

7

Communiquer : une constante nécessité

Le point de départ

□ Confiance

Le contrat est enfin signé. Vous avez examiné vos objectifs respectifs quant à l'expansion de chaque entreprise et vous vous êtes entendus sur une stratégie commerciale à long terme. Comment établir rapidement un climat de confiance mutuelle et de bonnes relations de travail?

Si chaque partie fait a priori confiance à l'autre, il est probable que l'agent et le fabricant essayeront de préserver cette atmosphère de bonne foi. De son côté, le fabricant peut mettre en place un programme qui lui permettra de communiquer efficacement avec son représentant.

□ Communication

Dans cette publication, nous avons souligné l'approche positive nécessaire aux relations qu'entretiennent le fabricant et son agent. Un petit conseil cependant : n'attendez pas trop longtemps pour reprendre contact avec l'agent sur son territoire.

L'agent a le statut d'un entrepreneur indépendant et est à toutes fins pratiques votre associé, compte tenu de la façon dont il travaille pour vous sur le terrain. Le travail d'équipe demande de la pratique. Qu'arriverait-il si vous partiez en voyage d'affaires et si l'agent devait résoudre un problème urgent avec l'aide de quelqu'un d'autre, à l'usine, au Canada? Alors, les choses iraient beaucoup mieux si l'agent avait pu rencontrer les cadres de l'entreprise et les personnes qui occupent des postes clés. Vos employés devraient également être au courant des détails du contrat entre l'entreprise et l'agent commercial.

□ Relations publiques

Qui d'autre faut-il mettre au courant? Vos clients actuels ou à venir. Par ailleurs, ne faudrait-il pas répandre la nouvelle dans votre secteur de l'industrie?

Avec l'aide de l'agent, vous pouvez mettre sur pied un programme qui pourrait ressembler à ceci :

1. Rédaction d'une lettre par le fournisseur canadien à l'intention de ses clients sur le territoire de l'agent. (N'en tenez pas compte si vous n'avez jamais exporté aux États-Unis.) Soulignez que cette nouvelle relation devrait améliorer la qualité du service.
2. Préparation d'un communiqué de presse pour les médias comme les journaux du territoire spécialisés dans le secteur des affaires ou les périodiques d'associations professionnelles (les ingénieurs par exemple);

le cas échéant, par le service de relations publiques de l'entreprise ou une agence de publicité.

3. Envoi d'articles de fond aux magazines professionnels régionaux et nationaux du secteur, p. ex., magazines sur les jouets et les passe-temps, périodiques ou hebdomadaires sur la confection, bulletins d'information des fabricants de pièces d'automobile, etc.
4. Rédaction d'une lettre où l'agent présente votre gamme de produits à ses clients, éventuellement avec un catalogue.
5. Envoi d'échantillons à d'autres clients potentiels du territoire prospecté par l'agent, aux fins de promotion.
6. Visite personnelle de l'agent et du fabricant à quelques clients qui pourraient passer des commandes importantes. Pour beaucoup d'hommes d'affaires américains, le Canada est encore un pays lointain. Vous pourrez ainsi recueillir des commentaires sur les produits que vous distribuez aux États-Unis et déterminer les exigences de certains clients.

Période de rodage

Plusieurs tactiques aideront votre nouvel agent à se familiariser avec l'entreprise et ses produits. Il est possible que l'on doive apporter quelques modifications aux suggestions présentées plus bas, selon l'importance de la société et la diversité des produits.

1. Mettez noir sur blanc une série d'objectifs applicables à la période de rodage. Prévoyez un délai raisonnable pour la réalisation de certains objectifs de vente dans votre secteur, sur le nouveau territoire.
2. Donnez à l'agent un aperçu de la stratégie de mise en marché pour le territoire américain (et éventuellement une plus grande partie des États-Unis).
3. Parlez de ces objectifs avec votre agent afin de vous assurer qu'ils sont réalistes.
4. Préparez un bref manuel sur les politiques de l'entreprise avec l'aide de votre expert en commercialisation, du vérificateur, des ingénieurs (le cas échéant), du personnel de soutien, de l'expéditeur, etc. N'oubliez pas de parler du service après-vente, de la façon dont les plaintes seront réglées, de la garantie, du mécanisme de commande, de la publicité, des méthodes d'expédition, de la vérification des indications de vente, du calcul et du traitement des commissions, etc.

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 longtermes 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 coeur 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?

Une façon de procéder consiste à utiliser une feuille d'évaluation regroupant 12 à 15 facteurs de rendement. Les principaux points retrouvés sur une telle liste sont les suivants :

1. Connaissance du produit
2. Publicité et promotion
3. Production de nouveaux comptes
4. Préparation des visites
5. Présentation des ventes
6. Suivi
7. Étude de la concurrence*

Chaque point de la liste peut être coté selon une échelle de 1 à 10. Le fabricant devrait pouvoir justifier la note d'après ses dossiers et les résultats enregistrés par l'agent pour chaque facteur de rendement. Il suffit ensuite d'additionner les points pour obtenir la note totale applicable à l'ensemble des facteurs de la liste.

L'évaluation devrait également porter sur certains aspects subjectifs pour tenir compte de la dimension humaine des relations avec l'agent commercial. Voici quelques questions que vous pourriez vous poser ou poser à vos employés sur l'agent faisant l'objet de l'évaluation :

- Communique-t-il de façon adéquate avec le personnel de l'entreprise au Canada, par exemple le service chargé des commandes?
- Fait-il preuve de débrouillardise en trouvant de nouvelles façons de vendre les produits?
- Dans quelle mesure est-il intéressé à améliorer son travail?

Et ensuite?

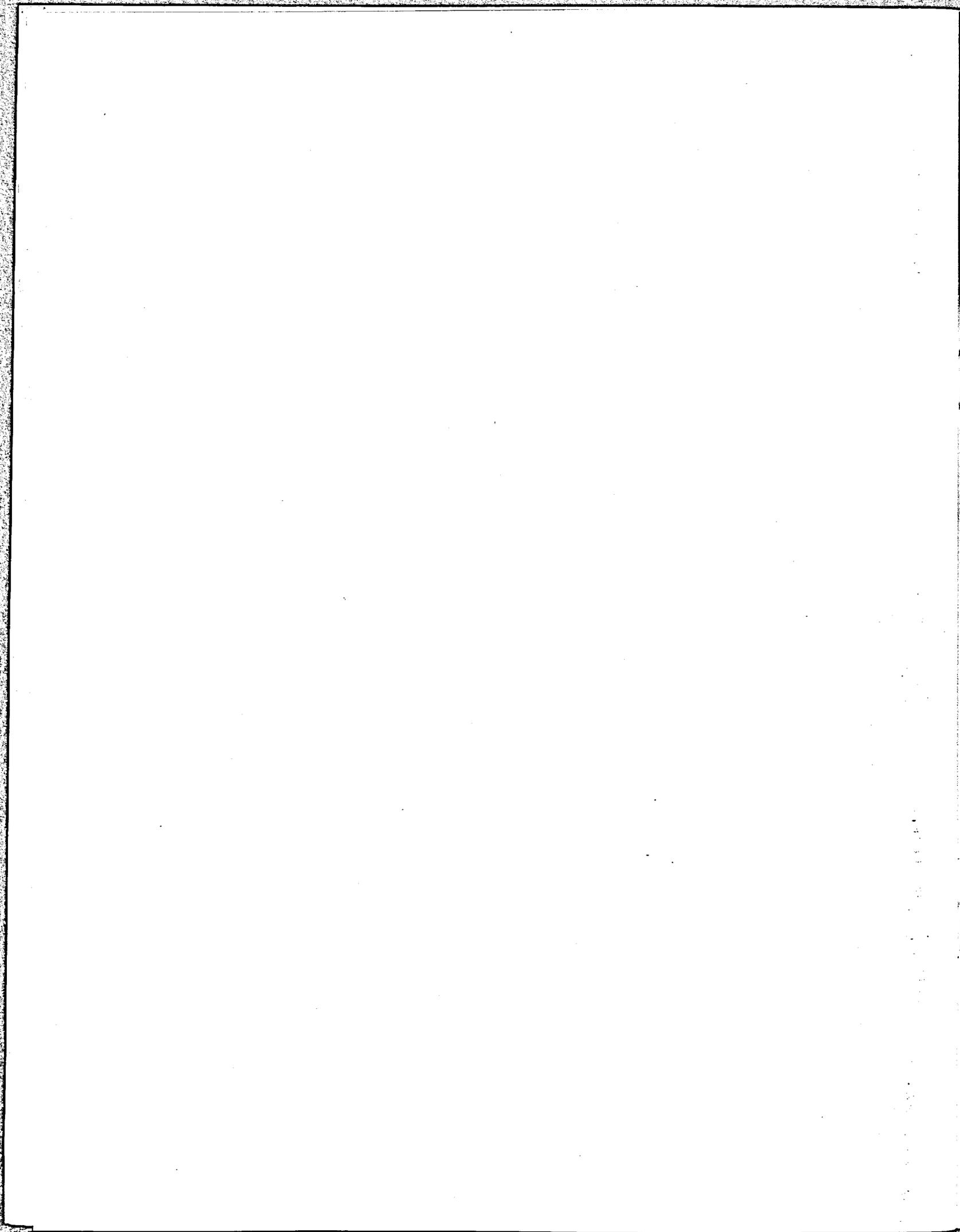
Puisque rien ne dit que vous engagerez l'agent idéal au premier essai, et que votre produit est commercialisable aux États-Unis ou même compétitif avec les produits similaires qu'on y trouve, de quelle manière peut-on atténuer les risques d'érosion du marché en recrutant un nouvel agent?

On pourrait y arriver en établissant simultanément deux ou trois territoires aux États-Unis et en engageant des agents de régions voisines. Si un agent obtient de bons résultats, vous aviez raison. Si tous échouent, il est fort probable que quelque chose ne va pas : est-ce le produit adéquat, le bon prix, l'endroit approprié, la bonne promotion?

* *MANA Directory*, 1986, « How to Evaluate the First Agency of the Team », page xix.

Le mot de la fin

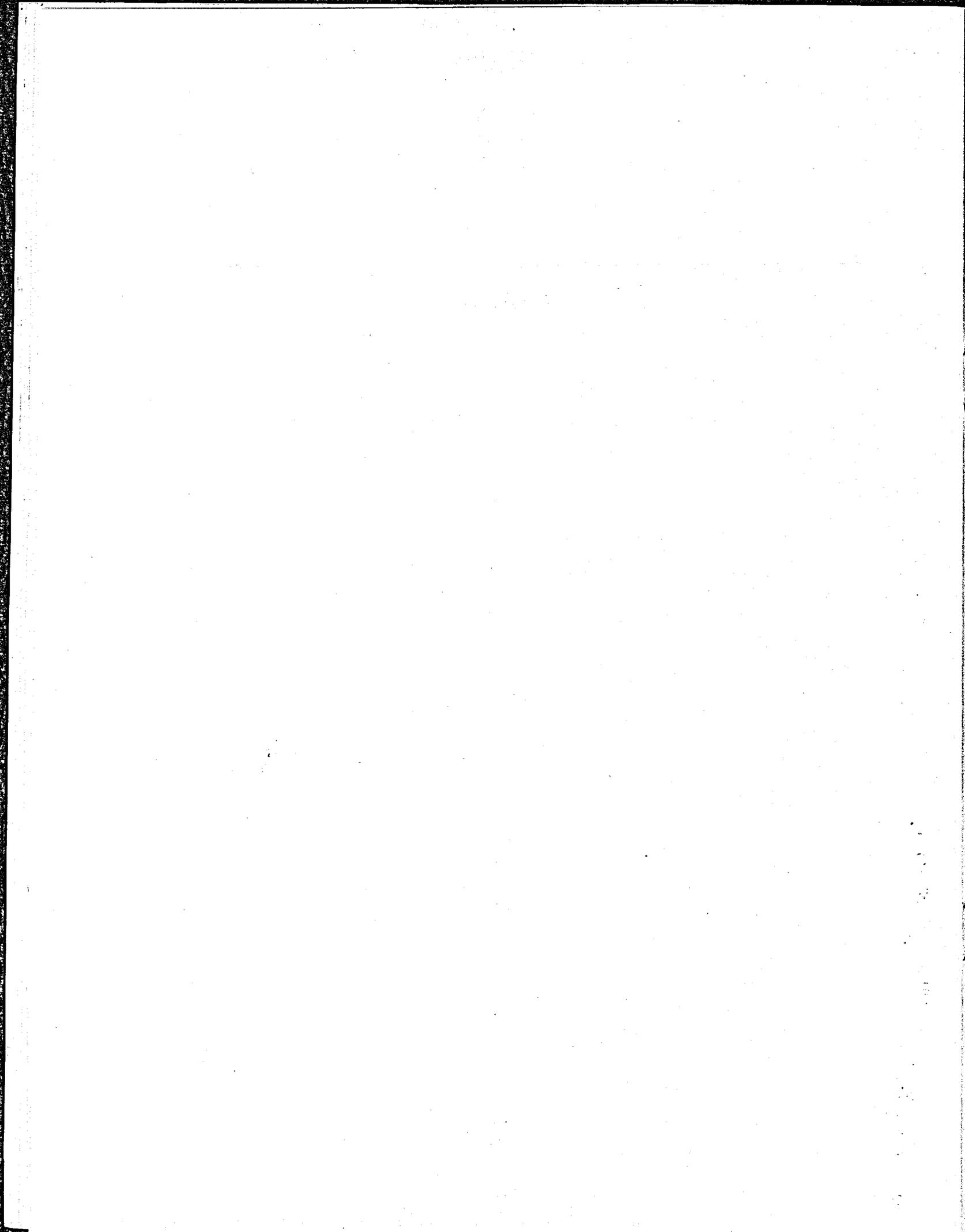
L'aphorisme voulant que « la communication se fait dans les deux sens » reste valable. Dans la relation fabricant-agent, la réussite de l'association repose sur des contacts permanents et fréquents. Que la communication se fasse par ruban magnétique envoyé par la poste toutes les deux ou trois semaines, par de fréquents appels téléphoniques ou de simples messages sur des cartes postales, les deux partenaires consolideront leur confiance mutuelle en continuant d'échanger. Ce respect réciproque contribuera beaucoup à aplanir les petites difficultés et à faire grossir les ventes.



Partie

II

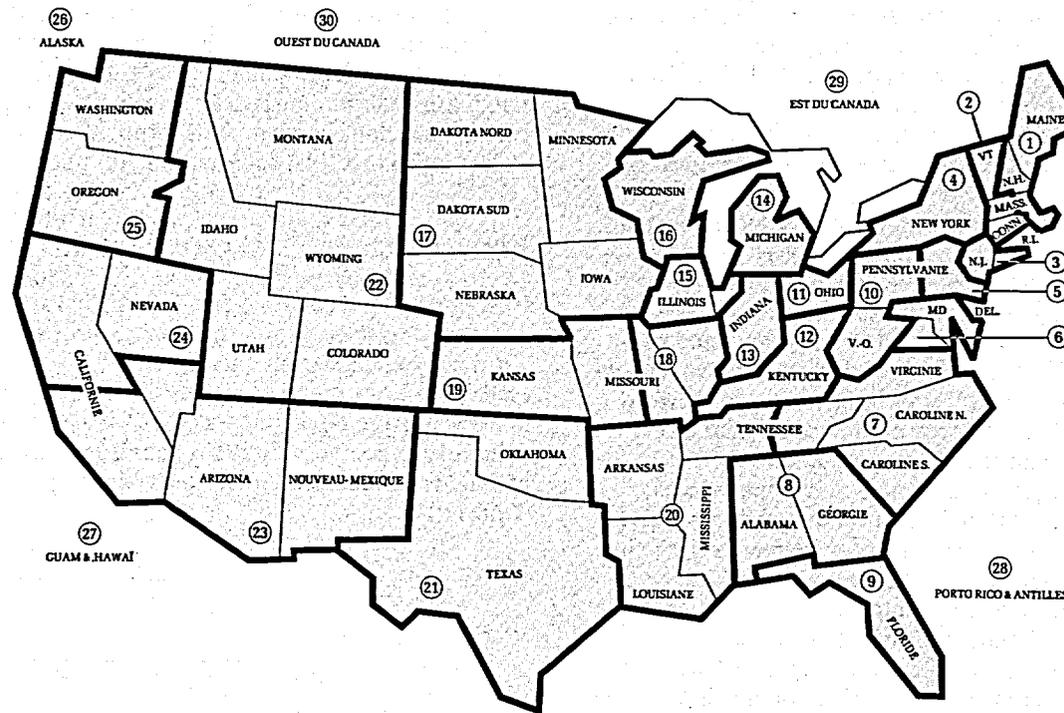
Annexes



Annexe

1

Secteurs de mise en marché typiques*



Ces indications territoriales ne sont que des suggestions et peuvent être modifiées en fonction des besoins et des capacités de l'agent commercial. Les modifications devraient reposer sur le type de matériel ou de produit vendu, sur le territoire exploité par l'agent, sur les limites géographiques naturelles et sur les divisions commerciales historiques. Le ou les territoires sur lesquels on s'entend devraient être indiqués dans le contrat avec l'agent commercial.

1. Est du Massachusetts, Rhode Island, New Hampshire, Maine
2. Connecticut, ouest du Massachusetts, Vermont
3. New York, Long Island, comté de Westchester, New Jersey au nord de Trenton
4. Nord de l'État de New York
5. New Jersey (Trenton et sud de l'État), Pennsylvanie à l'est d'Harrisburg
6. Maryland, Delaware, District de Columbia, nord de la Virginie
7. Sud de la Virginie, Caroline du Nord, Caroline du Sud, est du Tennessee

8. Géorgie et Alabama
9. Floride
10. Ouest de la Pennsylvanie jusqu'à Harrisburg, Virginie-Occidentale
11. Ohio au nord de la route 40
12. Ohio au sud de la route 40, Kentucky
13. Indiana sauf les comtés du nord-ouest
14. Michigan et Toledo, Ohio
15. Illinois, au nord de la route 36 et comtés de Lake Porter et de LaPorte en Indiana
16. Wisconsin et nord-ouest du Michigan (nord-ouest du lac Michigan)
17. Minnesota, peut comprendre le Dakota du Nord et le Dakota du Sud de même que l'ensemble ou une partie de l'Iowa et du Nebraska
18. Est du Missouri, sud de l'Illinois
19. Ouest du Missouri, Kansas
20. Louisiane, Mississippi, Arkansas, ouest du Tennessee
21. Texas et Oklahoma
22. Colorado, Utah, peut comprendre le Montana, l'Idaho et le Wyoming
23. Bakersfield et sud de la Californie, Arizona, sud du Nevada et Nouveau-Mexique

24. Californie au nord de Bakersfield, partie du Nevada
25. État de Washington et Oregon
26. Alaska
27. Hawaï et Île de Guam
28. Porto-Rico et Antilles
29. Est du Canada
30. Ouest du Canada

Autres territoires

31. Internationaux
32. Nationaux
33. Mexique et Amérique centrale
34. Amérique du Sud
35. Europe
36. Asie
37. Moyen-Orient
38. États-Unis continentaux

* Tous droits réservés. Texte reproduit avec la permission de la MANA, 23016 Mill Creek Road, P.O. Box 3467, Laguna Hills, California 92654; tél. : (714) 859-4040. Tiré du MANA Research Bulletin No. 526.

Annexe

2

Exporter aux États-Unis : calcul du coût des produits

Les États-Unis constituent un si vaste territoire que les acheteurs peuvent exiger des concessions auxquelles on ne songerait même pas dans d'autres pays. L'une d'entre elles concerne les prix qui correspondent aux prix rendus, toutes taxes payées, l'exportateur ayant charge de prendre toutes les dispositions nécessaires et d'assumer tous les frais.

Parallèlement, les services de douane américains formulent des demandes que l'on ne retrouve nulle part ailleurs. Si les documents sont incorrects ou incomplets, voire manquent, l'exportateur peut être accusé de fraude. Plus de 2 000 entreprises canadiennes en sont inculpées chaque année. Il s'ensuit des retards de dédouanement, de même que des frais élevés sous forme d'amendes. Néanmoins, il ne faut pas être trop craintif car la marche à suivre est routinière et facile à apprendre.

Un autre risque est la fréquence avec laquelle les entreprises qui exportent leurs produits aux États-Unis (et doivent donc payer les frais de dédouanement américains) versent les droits puis doivent en payer de nouveaux quelques mois plus tard à la suite d'une réévaluation. Pour éviter cela, on obtiendra la classification officielle et le tarif applicables aux produits des autorités américaines dès le départ. Le service des douanes indiquera le tarif et le numéro de classification qui devra apparaître sur les factures. Il s'agit là d'une garantie absolue de l'exactitude du tarif.

On peut obtenir une classification officielle en envoyant des échantillons, dans la mesure du possible, ou des esquisses (illustrations) de ses produits, ainsi qu'une liste des ingrédients qui les composent, le pourcentage et la valeur de chacun en devises américaines. Exposez le procédé de fabrication en détail. Si votre description est complète, vous recevrez un avis officiel de classification dans les deux mois qui suivent environ. Écrivez à l'adresse suivante :

Regional Commissioner of Customs
U.S. Customs Service
Classification and Rulings
New York Region
Room 716-6, World Trade Center
New York, New York 10048, U.S.A.

Un mot d'avertissement : Si l'on modifie les ingrédients ou le procédé de fabrication à un moment ou à un autre, l'envoi d'un avis en ce sens au commissaire des douanes américain entraînera sans doute l'annulation du tarif antérieur.

Les douanes américaines fonctionnent sur le principe des « frais totaux ». Ceci signifie que chaque facteur de coût doit être indiqué sur la facture. Certains postes, comme les frais de courtage américains ne sont pas imposables, mais doivent néanmoins être indiqués car ils s'ajoutent au prix total payé par l'importateur.

Fiche de contrôle et de calcul des coûts*

Il est préférable d'établir le coût de toute la cargaison (et non d'une « tonne » comme on le fait pour les expéditions outre-mer) ou d'une centaine d'unités, si le calcul des coûts est destiné à une soumission. Ensuite, on divisera le coût total par 100 pour obtenir le coût *unitaire*. Si le produit est volumineux, comme c'est le cas pour les machines ou les bâtiments préfabriqués, on ne déterminera que le coût d'une unité.

A. Prix coté à : _____
(adresse)

_____ (numéro de téléphone) (télex, télécopieur)

B. Conditions : _____

C. Description de l'unité : _____
(boîte, caisse, etc.)

_____ (poids brut et volume)

\$ CAN \$ US

1. Prix net à l'usine y compris le profit du fabricant. Aucune taxe fédérale sur les exportations _____
2. Commission de l'agent américain. Indiquer le nom, l'adresse et le taux de commission. Préciser si la commission est incluse dans le prix indiqué en 1 _____
3. Frais d'emballage et de main-d'œuvre. Préciser s'ils sont inclus dans 1 _____
4. Transport du Canada à la frontière ou au point d'exportation (voir renvoi 1) _____
5. Autres coûts imposables (voir renvoi 2) _____

6. Coût total au point d'exportation _____
7. Frais de douanes @ ___ % _____
8. Coûts non imposables (voir renvoi 3) _____
9. Fret non imposable (voir renvoi 1) _____
10. Primes d'assurance contre la perte ou la détérioration _____
11. Prime d'assurance contre les mauvaises créances de la Société pour l'expansion des exportations _____
12. Prix rendu total, toutes taxes payées _____
- En \$ US pour une unité _____

Renvoi 1 : Le coût du transport au Canada n'est pas imposable si les marchandises sont expédiées de l'usine à l'aide d'un connaissement de transit vers leur destination finale aux États-Unis et si la date de l'expédition est ultérieure à celle de la commande. Lorsque ces conditions sont remplies, ne rien écrire en 4 et inscrire le fret en 9. Dans les autres cas, inscrire le coût du transport au Canada en 4 et le reste du transport (sur le territoire américain) en 9.

Renvoi 2 : Autres coûts imposables

- a) Coûts des « aides » envoyées au fabricant canadien (croquis, colorants, moules ou designs).
- b) Frais de licence ou redevances payables par l'acheteur à la suite de l'expédition.
- c) Montant reçu par l'exportateur à l'issue de la vente de ses produits aux États-Unis (il est imposable).

Renvoi 3 : Coûts non imposables

Ils doivent être indiqués et être ajoutés au total qui apparaît sur la facture :

- a) Frais de courtage américains.
- b) Coût de l'assemblage, de l'installation, de l'entretien ou de l'assistance technique après arrivée des marchandises à destination aux États-Unis.

* Par J.R. Arnold, expert-conseil en exportations, C.P. 1556, Parksville (Colombie-Britannique), V0R 2S0

Commissions des vendeurs d'après le sondage effectué en 1987*

Malgré des signaux mitigés, la tendance se veut positive

Les fabricants tout comme les agences commerciales portent toujours un grand intérêt aux statistiques sur les commissions parce qu'ils aiment comparer leur performance à la moyenne nationale. Cependant, le calcul d'une moyenne nationale ou l'établissement de normes dans ce domaine est tout simplement impossible, car il n'existe pas deux associations identiques entre une agence commerciale et un fabricant. Les produits, le marché, le territoire, la taille de l'agence, la gamme de services et une pléthore d'autres variables interdisent l'adoption de normes universelles. Toutefois, il est possible de dégager certaines tendances, ce qui explique pourquoi on a présenté les résultats de la nouvelle enquête en regard de ceux du sondage précédent.

En règle générale, peu de changement depuis l'enquête effectuée il y a deux ans. Les résultats du sondage de 1987 révèlent que dans 44 % des cas, les taux applicables aux commissions étaient plus élevés que l'an dernier. Ceci bien sûr signifie que 56 % des taux soit n'ont pas varié, soit ont diminué. Au premier abord, une séparation presque égale entre les gains et les pertes pourrait ne guère sembler encourageante. Cependant, il faut souligner que la marque de partage s'est toujours à peu près située à ce niveau. De plus, les gains et les pertes moyens sont, dans la plupart des cas, de l'ordre de quelques dixièmes en pourcentage.

L'utilité de l'enquête réside davantage dans la valeur des données comme moyen de prévision. Certaines industries rapportent des gains importants alors que d'autres ont épongé de lourdes pertes. Ainsi, le secteur des produits et des services d'alimentation a vu ses commissions fléchir de 15 à 6,96 %. D'un autre côté, les commissions moyennes sur le marché des transports se sont redressées de 5,49 à 12 %. Ces chiffres, quand on les examine sous l'éclairage de la situation qui prévaut dans l'industrie, peuvent faciliter considérablement la planification quant à l'avenir de l'agence.

Lors du dernier sondage (1985), nous avons indiqué que la situation était sur le point de se rétablir pour les secteurs qui connaissaient un creux et qu'on n'assisterait à aucune modification sensible dans les secteurs florissants. Ceci a eu pour net résultat de rétrécir l'écart entre les différents secteurs. Aucun changement important n'a été observé lors du nouveau sondage, mais la tendance se poursuit. Ainsi, les taux des agences qui font affaire avec le gouvernement ont augmenté de 7,33 à 7,42 %.

Dans l'ensemble, les données montrent que l'agence commerciale est une entreprise relativement saine. Bien sûr, il y a des faiblesses, mais celles-ci sont propres au secteur et non à l'agence commerciale en soi.

Pour aider les agents et les fabricants à se faire une idée plus claire de la situation en ce qui concerne les commissions, nous avons posé la question suivante : Touchez-vous une commission ou des frais *supplémentaires* pour l'entreposage? Dix-sept pour cent des personnes interrogées ont répondu oui. Voici les moyennes :

Haut de la moyenne - 10,69 %

Moyenne générale - 8,96 %

Bas de la moyenne - 7,26 %

Ces résultats sont intéressants. L'agence classique pourrait en effet être en train de se métamorphoser pour s'adapter aux besoins de ses clients et des fabricants. Bien qu'il ne s'agisse pas là d'une tendance très marquée pour l'instant, ces données témoignent de la souplesse du concept de l'agence commerciale.

Quarante-trois pour cent des personnes questionnées agissent à la fois comme distributeur et vendeur. Il s'agit là d'une hausse de 3 % par rapport à l'enquête précédente. Bien que nous n'ayons demandé aucune précision, il semble que les activités dans ce domaine se concentrent sur quelques petites gammes de produits que ne proposent généralement pas les distributeurs à part entière. En d'autres termes, ces produits sont plus distribués pour rendre service aux fabricants que pour étendre les activités de l'agence.

□ De quelle façon comparer les résultats du sondage à vos commissions?

Tel qu'indiqué plus haut, il n'existe pas de normes véritables en ce qui concerne l'industrie, et le lecteur ne devrait pas se baser sur les données que contient ce bulletin pour conclure que la MANA préconise l'application d'une norme aux commissions. Dans certains cas, ces dernières varient considérablement. En examinant les chiffres relatifs au secteur qui vous intéresse, il est donc préférable de penser en termes relatifs. Même si vos commissions sont plus élevées ou plus faibles que les moyennes indiquées, l'important est de se rappeler que chaque relation entre une agence et un fabricant est unique. De plus, chaque entente fait habituellement l'objet de négociations. Il est possible que vous offriez d'autres services que la vente. Vous pourriez par exemple entreposer les produits du fabricant que vous représentez. De fait, une agence peut proposer des services variés aux entreprises qu'elle représente ce qui entraîne souvent des commissions plus élevées, d'où les fluctuations observées. Bref, il faut tenir compte de toutes les variables et se rappeler que les chiffres qui suivent ont été rapportés par des agents et des fabricants des quatre coins du pays. Des divergences

régionales peuvent exercer une profonde influence sur les commissions, à l'instar de n'importe quelle autre variable déjà mentionnée.

Si vous avez suivi les enquêtes antérieures, vous saurez que les pourcentages ne varient pas considérablement. La valeur des commissions change avec le coût des produits. Par ailleurs, si vous avez examiné les sondages généraux, vous aurez noté de fortes tendances positives pour

les ventes et les revenus. Les agences diversifient leurs services pour accroître leurs revenus. De plus, elles se font de plus en plus astucieuses chaque année, d'où la progression constante des revenus. Pour reprendre le jargon des économistes, le taux des commissions est relativement « inélastique ». Toutefois, toutes les autres activités de l'agence ont un effet notable sur la croissance et les profits de l'entreprise.

Enquête sur les commissions de vente

Produit	1985			1987		
	Haut de la moyenne %	Moyenne générale %	Bas de la moyenne %	Haut de la moyenne %	Moyenne générale %	Bas de la moyenne %
Abrasifs	11,42	9,04	6,67	9,34	7,34	5,34
Aciéries et fonderies	8,12	6,52	4,93	7,93	6,79	5,64
Aérospatiale et aviation	9,73	7,44	5,15	11,04	8,63	6,22
Agriculture (machines et équipement)	8,68	7,02	5,42	11,31	8,62	5,93
Agriculture (produits chimiques)	13,37	10,24	7,12	7,83	6,12	4,41
Aliments et boissons (produits chimiques)	22,50	15,62	8,75	11,25	8,25	5,25
Aliments et boissons (équipement d'entretien)	11,05	8,75	6,45	12,30	9,06	5,88
Aliments et boissons (transformation)	13,47	9,98	6,50	14,57	11,15	7,73
Aliments et boissons (produits et services)	16,00	15,00	14,00	8,33	6,96	5,60
Appareils ménagers	6,21	5,21	4,21	6,07	5,10	4,14
Architecture et aménagement d'intérieurs	16,29	11,33	6,37	18,06	12,66	7,26
Arts et artisanat	11,13	8,33	5,54	16,50	11,86	7,22
Arts graphiques et impression	13,97	10,54	7,11	16,24	12,00	7,76
Automatisation (robotique)	—	—	—	14,26	11,14	8,02
Automobile (FÉO)	6,31	5,15	4,00	6,00	4,78	3,56
Automobile (marché secondaire)	9,88	7,32	4,77	9,48	7,24	5,00
Bois	6,38	5,05	3,73	6,68	4,96	3,23
Caravanes (accessoires et fournitures)	7,75	6,35	4,95	9,33	7,25	5,17
Chauffage, ventilation, conditionnement de l'air	15,56	11,10	6,67	14,88	10,38	5,87
Construction (équipement et machines)	12,68	9,57	6,47	10,02	8,09	6,17
Construction, (matériaux et fournitures)	10,68	7,65	4,62	9,90	7,11	4,33
Dérivés du caoutchouc	7,00	5,92	4,84	8,10	6,49	4,88
Dispositifs de contrôle et instruments	18,14	13,58	9,03	16,83	12,62	8,42
Électricité (produits technologiques et industriels)	12,60	9,53	6,46	11,54	8,61	5,69
Électricité (produits de consommation)	6,70	5,64	4,58	7,78	6,27	4,77
Électronique (pièces et matériaux)	8,40	6,68	4,97	9,56	7,47	5,39
Électronique (produits techniques)	12,16	9,61	7,07	14,00	10,57	7,14
Électronique (produits de consommation)	6,53	5,13	3,76	9,41	7,27	5,13
Électronique (produits de communications, audiovisuels et professionnels)	10,38	8,46	6,54	12,14	9,26	6,39
Emballages et plastiques	8,79	7,26	5,73	10,32	7,93	5,53
Énergie	16,14	11,79	7,45	13,50	10,66	7,82
Entretien (fournitures)	17,25	13,87	10,50	13,17	10,30	7,43
Équipement et machines industriels	16,05	11,53	7,02	15,06	11,04	7,01
Fixations	7,46	6,34	5,22	7,68	6,26	4,85
Fournitures et équipement de bureau	13,78	9,89	6,00	16,00	11,16	6,31
Fournitures industrielles	13,80	10,29	6,78	12,14	9,08	6,01
Gaz naturel et pétrole (dérivés et services)	15,02	10,89	6,77	13,15	9,81	6,47
Gouvernement	9,79	7,33	4,87	9,43	7,42	5,42
Import-export	11,82	8,83	5,85	13,07	8,79	4,50
Informatique (appareils, logiciel et périphériques et fournitures)	13,13	9,99	6,85	17,12	12,40	7,68
Jardinage	—	—	—	8,21	6,42	4,63
Jouets, cadeaux et fantaisies	12,82	9,33	5,85	19,00	13,40	7,80
Loisirs nautiques (produits et services)	—	—	—	8,25	6,45	4,64
Lubrifiants	13,50	11,25	9,01	13,79	10,28	6,77
Lutte contre la pollution (produits et services)	16,88	12,04	7,21	15,28	10,90	6,51

Produit	1985			1987		
	Haut de la moyenne %	Moyenne générale %	Bas de la moyenne %	Haut de la moyenne %	Moyenne générale %	Bas de la moyenne %
Manutention de matériaux	13,85	10,34	6,84	13,88	10,07	6,25
Marine	12,83	9,81	6,79	10,36	8,11	5,86
Médecine (équipement, fournitures et services)	18,18	13,25	8,33	18,90	13,99	9,07
Médecine vétérinaire	13,37	8,93	4,50	13,60	10,15	6,70
Métaux (matières premières)	6,66	5,04	3,42	6,61	5,04	3,46
Métaux (raffinage, assemblages et produits)	7,61	6,22	4,83	7,37	6,15	4,93
Mines	12,77	9,41	6,05	10,75	7,00	3,25
Mobilier et ameublement	11,86	8,75	5,65	9,71	7,83	5,96
Optométrie (fournitures)	9,71	8,42	7,14	9,78	7,71	5,63
Papier	15,00	11,16	7,32	10,36	7,85	5,33
Peintures et vernis	11,08	8,54	6,01	10,64	8,06	5,47
Pépinieristes et fleuristes	10,00	7,45	4,91	—	—	—
Photographie	13,85	10,46	7,07	13,25	10,13	7,00
Pièces embouties	5,85	5,20	4,56	5,82	5,09	4,36
Pièces moulées et forgées	6,05	5,27	4,49	6,16	5,29	4,43
Plastiques	7,51	6,18	4,86	7,79	6,19	4,59
Plomberie	10,54	7,77	5,01	9,83	7,52	5,21
Pompes	17,25	12,96	8,67	14,72	11,03	7,33
Poudres métalliques (pièces et éléments)	—	—	—	6,00	5,37	4,74
Produits chimiques (industrie)	14,14	11,57	9,00	13,63	10,44	7,25
Produits chimiques (entretien)	20,88	15,83	10,79	13,93	10,59	7,26
Produits de santé et de beauté	—	—	—	18,25	11,88	5,50
Produits de sécurité et de secours	13,39	10,95	8,51	14,06	10,81	7,56
Produits pour machines à vis	6,20	5,45	4,70	6,39	5,64	4,89
Produits réfractaires	15,18	11,36	7,54	11,35	9,00	6,65
Publicité (produits et services)	24,23	16,17	8,11	19,07	13,18	7,30
Quincaillerie et ustensiles ménagers	9,38	7,13	4,89	8,80	6,72	4,63
Recherche scientifique (équipement et fournitures)	20,70	14,85	9,00	21,83	15,60	9,36
Réfrigération et entreposage frigorifique	—	—	—	12,00	9,23	6,45
Rénovation domiciliaire	8,10	6,46	4,82	7,86	6,05	4,24
Revêtements	14,02	10,60	7,19	13,98	10,15	6,32
Revêtements de plancher et de mur	—	—	—	9,14	7,21	5,28
Robotique	12,39	10,27	8,16	—	—	—
Salons de beauté et de coiffure (équipement et fournitures)	12,33	9,83	6,33	—	—	—
Services publics	14,69	10,94	7,19	15,00	11,39	7,78
Soudure	8,70	7,07	5,45	10,44	8,90	7,36
Sports (fournitures et accessoires)	10,97	8,13	5,29	11,32	8,07	4,82
Télécommunications (équipement, services et fournitures)	—	—	—	16,50	11,04	5,58
Textiles (industrie)	6,65	6,01	5,38	8,23	6,57	4,90
Textiles (tapis, rideaux et matériaux connexes)	6,66	4,33	2,00	—	—	—
Textiles (vêtements)	8,37	7,12	5,87	22,50	15,50	8,50
Traitement des eaux (équipement, produits et services)	15,30	11,66	8,03	16,53	12,03	7,53
Transformation (équipement)	16,67	11,73	6,79	17,12	12,05	6,98
Transport d'énergie	10,98	8,12	5,26	10,59	7,97	5,35
Transport routier (matériel lourd)	8,82	6,99	5,17	7,83	6,31	4,78
Transports	6,33	5,49	4,66	14,50	12,00	10,66
Tuyauterie	6,84	5,64	4,44	6,58	5,25	3,92
Usinage (équipement et services)	7,57	6,33	5,10	8,36	6,78	5,20
Véhicules de loisir (marché secondaire et FÉO)	8,86	6,98	5,10	8,55	6,43	4,31
Vente au détail (produits et services de consommation)	11,88	8,48	5,08	10,50	7,41	4,31
Verre (matières premières et produits)	9,33	7,99	6,66	15,25	10,33	5,42

* Tous droits réservés. Texte reproduit avec la permission de la MANA, 23016 Mill Creek Road, P.O. Box 3467, Laguna Hills, California 92654; tél. : (714) 859-4040. Tiré du MANA Research Bulletin No. 501.

Annexe

4

Directives sur la préparation d'une entente entre un fabricant/ fournisseur et une agence commerciale*

1. Le contrat qui accompagne ces directives n'est présenté qu'à titre d'exemple pour aider les agences commerciales et les fabricants ou les fournisseurs qu'elles représentent à préparer une entente. Il est fourni à titre gracieux aux membres de la MANUFACTURERS' AGENTS NATIONAL ASSOCIATION ainsi qu'aux fabricants, aux fournisseurs ou aux agences commerciales. Pour parvenir à un contrat mutuellement acceptable, les deux parties devraient comparer, sélectionner, rejeter, changer, modifier ou amender les dispositions qu'on y trouve et, le cas échéant, en ajouter d'autres ou en retrancher certaines.
2. On peut se procurer des ouvrages de référence sur la plupart des points couverts par le contrat dans les bulletins de la MANA. Les articles d'un intérêt commun pour les fabricants, les fournisseurs et leurs représentants apparaissent régulièrement dans *AGENCY SALES MAGAZINE* où on trouvera aussi des analyses, des statistiques extraites de bases de données, des solutions de rechange, des usages, des tendances, des suggestions, des mises en garde, des sondages, des recherches et d'autres sujets d'intérêt pour le SECTEUR DES AGENCES COMMERCIALES.
3. Chaque clause mérite d'être examinée attentivement. Ainsi, la MANA utilise indifféremment les termes « AGENT COMMERCIAL » et « REPRÉSENTANT ». Un autre exemple concerne la clause d'EXCLUSIVITÉ DU TERRITOIRE qui suppose que le fabricant ou le fournisseur garde le droit de propriété et toute l'autorité sur les produits de même qu'il assume les risques de dommages. Comme l'interprétation des lois évolue constamment (par exemple les restrictions anti-monopole et les droits territoriaux), les clauses devraient être examinées par un conseiller juridique en fonction des règlements fédéraux, d'État ou locaux en vigueur au moment de la ratification du contrat.
4. Les clauses types présentées ici ont été préparées en prévision d'une ENTENTE AVEC UN ENTREPRENEUR INDÉPENDANT. Si les deux parties préfèrent une relation employeur-employé, le contrat devrait être modifié en conséquence. Lorsque les parties retiennent ce genre de relation cependant, la loi s'intéressera sans doute plus à la substance qu'à la forme du contrat, peu importe les clauses qu'il contient, et imposera aux deux parties les droits et les responsabilités typiques à une relation employeur-employé.
5. Quoi qu'il en soit, avant d'utiliser une entente type ou des clauses modèles, il est PRÉFÉRABLE DE CONSULTER UN CONSEILLER JURIDIQUE. Certaines habitudes et pratiques établies s'appliquent à divers secteurs de l'industrie, produits et programmes de mise en marché. Les règlements fédéraux, d'État et locaux changent constamment. Les lois et les usages varient avec l'État, le territoire, l'industrie, le produit, etc.

* Tous droits réservés. Texte reproduit avec la permission de la MANA, 23016 Mill Creek Road, P.O. Box 3467, Laguna Hills, California 92654; tél. : (714) 859-4040.

Ne pas utiliser sans consultation préalable d'un avocat.
Les lois et les usages varient.

À n'utiliser que par les fabricants et les
agences à propriétaire unique.

SPÉCIMEN SEULEMENT

Le contrat qui suit n'est présenté qu'à titre d'exemple, aux fins d'information. Il est fourni sous l'entente que la MANA qui le publie n'offre pas de services juridiques ni comptables, ni professionnels d'une autre nature. Les personnes intéressées devraient retenir les services d'un avocat et d'un comptable.

Entente avec un représentant des ventes

ENTENTE conclue à la date précisée plus bas entre _____

_____ (ci-après appelé le « COMMETTANT ») et _____
(ci-après appelé le « REPRÉSENTANT »)

1. Représentation exclusive. Le Commettant accorde au Représentant le droit d'être son AGENCE COMMERCIALE exclusive (hormis le Fabricant et tous ceux qui dépendent de lui ou qui agissent par son intermédiaire) en vue d'obtenir des commandes pour les biens et services (ci-après appelés le « Produit ») fabriqués par lui, pour la région suivante : _____

_____ (ci-après appelée le « Territoire »).

2. Politiques de vente. Le prix, les frais et les conditions de vente du produit (ci-après appelés « Politiques de vente ») seront établis par le Commettant. Les politiques de vente correspondront à celles actuellement en vigueur et telles qu'établies de temps à autre par le Commettant dans ses barèmes, ses bulletins et d'autres ouvrages autorisés. Le Commettant signalera au Représentant toute modification aux politiques de ventes au moins trente (30) jours avant son entrée en vigueur.

3. Commandes et paiement. Les commandes obtenues par le Représentant seront envoyées au Commettant et sujettes à l'approbation de ce dernier. Le Commettant accepte de transmettre toutes les demandes de renseignements au Représentant et à lui fournir rapidement une copie de la correspondance échangée entre l'entreprise et ses clients. Les factures relatives aux commandes obtenues par le Représentant seront préparées par le Commettant, qui les fera parvenir directement au client, et le Commettant gardera l'entière responsabilité des produits, des services, des paiements et des mauvaises créances.

4. Relation. Le Représentant n'est en aucun cas un employé du Commettant, mais un entrepreneur indépendant. Le Commettant n'est intéressé qu'aux résultats obtenus par le Représentant qui exerce un contrôle total sur la façon et les méthodes qui lui permettent de répondre aux exigences de la présente entente. Le Commettant n'aura pas le droit de formuler au Représentant une demande susceptible de mettre en danger la relation d'entrepreneur indépendant qui existe entre les deux parties. Les frais et les dépenses encourus par le Représentant dans le cadre des activités poursuivies en vue de respecter la présente entente seront entièrement à sa charge. Le Représentant n'a pas et ne présumera pas avoir le droit, le pouvoir ou l'autorité de conclure un contrat ou de créer une obligation, formels ou implicites, au nom du Commettant, ou liant ce dernier, à moins que celui-ci ne l'ait consenti par écrit. Le fait pour le Représentant d'être désigné comme « agent commercial » ou « agence commerciale » n'étend pas les pouvoirs restreints de vente qui lui sont accordés en vertu de la présente entente. Le Représentant a le droit d'engager des vendeurs, des employés, des agents et des représentants dont il aura l'entière responsabilité quant aux risques, aux frais et au contrôle. Ces personnes n'auront en aucun cas le droit de réclamer une indemnité ou un remboursement au Commettant. À moins d'être explicitement autorisé à le faire par écrit, le Représentant ne vendra pas des produits qui entrent directement en concurrence avec le produit du Commettant tant que le présent contrat restera en vigueur.

5. Commissions. Le Commettant versera au Représentant une commission calculée au taux de (ci-après appelé « Taux de commission ») pour toutes les commandes obtenues sur le territoire. Les commissions seront réputées gagnées par le Représentant dès l'acceptation de la commande ou la livraison totale ou partielle du produit par le Commettant, selon la première éventualité. Les commissions gagnées par le Représentant seront calculées d'après le montant net de la facture applicable à chaque commande ou partie de la commande, à l'exclusion du fret et des coûts de transport (y compris l'assurance, les rabais normaux applicables aux véritables transactions commerciales, la taxe de vente et toute autre taxe similaire). Les commissions gagnées par le Représentant seront payables le vingtième (20^e) jour du mois suivant immédiatement le mois où le Commettant envoie au client la facture applicable à une commande, ou plus tôt.

6. **Durée.** L'entente continuera de s'appliquer et demeurera en vigueur jusqu'à la date (ci-après appelée « Date de résolution ») indiquée dans l'avis envoyé par une partie à l'autre partie pour lui signifier son désir de mettre fin à l'entente. Au moins cent vingt (120) jours devraient séparer la date de résolution de celle de l'avis. Par ailleurs, l'entente peut être dissoute à n'importe quel moment en vertu d'un accord mutuel écrit entre les deux parties. Quelle que soit la raison pour laquelle les parties mettent fin à l'entente, le Représentant a le droit de toucher la totalité de ses commissions telles qu'établies selon les dispositions du paragraphe 5 pour les commandes obtenues avant la date de résolution du contrat, peu importe le moment où les commandes ont été acceptées par le Commettant (pourvu que le Représentant puisse prouver que ces commandes ont été obtenues avant la date de résolution du contrat) et celui où les livraisons sont effectuées ou les factures envoyées.

7. **Responsabilités.** Le Commettant dégage le Représentant de toute responsabilité relative aux pertes, aux coûts, aux frais ou aux dommages causés par le produit (que celui-ci soit défectueux ou non) ou par un acte ou une omission du Commettant, y compris, mais sans s'y limiter, les dommages (physiques, matériels ou moraux) subis par une personne à la suite de la vente ou de la distribution du produit. Il dégage le Représentant de toute responsabilité eu égard à la violation d'un brevet ou d'autres droits détenus par une tierce partie, ainsi qu'à toute infraction à une loi ou à un règlement municipal, d'État ou fédéral relatifs au produit et à sa vente, et accepte de l'indemniser pour les pertes subies par lui en raison de ce qui précède. Cette entente sera sujette aux lois de l'État (ci-après appelé « État du Représentant ») où se trouve le bureau principal du Représentant, tel qu'indiqué plus bas, et sera exécutée en vertu de ces lois. Par les présentes, le Commettant choisit le Secrétaire de l'État du Représentant pour le défendre dans les actions que pourrait lui intenter le Représentant. Advenant le cas d'un litige, la partie qui trouve gain de cause pourra réclamer des intérêts, des frais juridiques et des frais d'avocat raisonnables. Si le tribunal d'une juridiction compétente estime qu'une partie quelconque de l'entente est invalide, nulle ou non avenue, les autres dispositions resteront valables, demeureront en vigueur et ne seront en aucune manière touchées, modifiées ou annulées.

8. **Entente.** Cette entente constitue la seule et unique entente entre le Commettant et le Représentant et annule les déclarations, promesses ou engagements, antérieurs ou actuels.

9. **Préavis.** Tout avis (ou demande) requis ou autorisé en vertu des présentes devra être fait par écrit et entrera en vigueur vingt-quatre (24) heures après avoir été posté aux États-Unis, port payé, sous forme de pli recommandé ou certifié pour livraison au siège social du destinataire tel qu'indiqué plus bas. N'importe quelle partie peut modifier son adresse aux fins de la présente entente après en avoir avisé par écrit l'autre partie.

(COMMETTANT) : _____

Par : _____

Date : _____ Titre : _____

Adresse : _____

(REPRÉSENTANT) : _____

Par : _____

Date : _____ Titre : _____

Adresse : _____

Annexe

5

L'agence commerciale de 1987 : portrait-robot*

■ Structure des agences commerciales

Tirant parti des leçons enseignées aux séminaires de la MANA et des conseils d'avocats et comptables compétents, la plupart des agences commerciales se sont érigées en sociétés à part entière. Ainsi, 58,8 % des agences qui ont répondu au sondage sont incorporées. Le second groupe est constitué d'agents qui préfèrent diriger leur commerce sous forme d'entreprise à propriétaire unique (26,05 %). Ce dernier chiffre peut toutefois être trompeur, si on ne le replace pas dans une juste perspective. En effet, si beaucoup d'agences retiennent cette structure, il s'agit fréquemment d'entreprises comptant plusieurs personnes qui fonctionnent sous les lois applicables aux entreprises à propriétaire unique. Bref, ce n'est pas parce qu'une agence ne compte qu'un propriétaire qu'elle manque d'envergure.

Ensuite viennent les sociétés constituées en vertu

du « sous-chapitre S » (11,6 %). Même si la proportion d'agences de ce type a peu changé depuis le dernier sondage, les choses devraient être légèrement différentes au prochain sondage, qui aura lieu dans deux ans. En effet, les nouvelles lois sur l'impôt, lorsqu'elles auront finalement été mises en oeuvre, devraient offrir des avantages sensibles à ce genre d'organisation, dans certaines circonstances. Si vous ignorez quels sont ces avantages, peut-être devriez-vous vous renseigner auprès d'un comptable.

Les associations représentent 3,7 % des agences, soit peu de changement depuis le dernier sondage. Il faut croire que les quelques entreprises qui ont retenu ce type d'organisation sont particulièrement tenaces car du point de vue des experts-conseils, l'association est l'une des structures les plus difficiles à gérer. Elle soulève également de grandes difficultés quand les associés se séparent. (Figures 1, 2 et 3)

Figure 1
Structure des agences en 1987

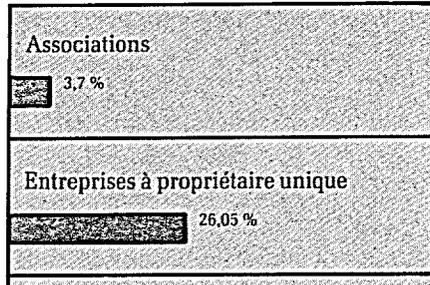


Figure 2
Structure des agences en 1984

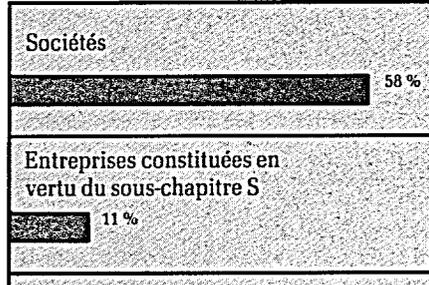
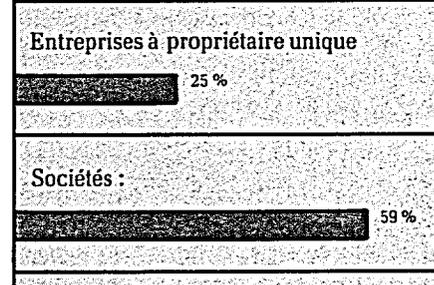


Figure 3
Structure des agences en 1981



*Tous droits réservés. Texte reproduit avec la permission de la MANA, 23016 Mill Creek Road, P.O. Box 3467, Laguna Hills, California 92654; tél. : (714) 859-4040. Tiré du MANA Research Bulletin No. 535.

■ Analyse de l'agence moyenne contemporaine

L'agence moyenne compte plus d'un bureau, mais pas encore tout à fait deux. Cependant, même si pour certains ce demi-bureau supplémentaire se résume à un placard à balais reconverti, il n'en demeure pas moins que l'agence à bureau unique constitue la minorité. Par ailleurs, l'agence moyenne prospecte cinq États par l'entremise de trois vendeurs qui présentent les produits de dix fabricants.

Si chacun donnait suite à ses intentions, on assisterait à une hausse draconienne du nombre de vendeurs employés par l'agence moyenne au prochain sondage. En effet, 47 % des personnes qui ont répondu au questionnaire ont indiqué qu'elles envisageaient d'accroître le nombre de leurs vendeurs au cours des douze prochains mois.

L'agence moyenne n'est pas non plus née de la dernière pluie. De fait, elle poursuit ses opérations depuis 15 ans. En outre, son revenu brut n'est pas négligeable puisqu'il se situe à 280 099,61 \$ et se base sur un chiffre d'affaires brut de 4 402 986,34 \$ pour l'année. Que dire du revenu net, après impôt? Un solide 55 922,49 \$.

Sur un plan plus personnel, l'agence moyenne est partie de rien dans 83 % des cas. Cependant, 6 % des répondants ont acheté l'agence de quelqu'un d'autre.

Voici maintenant une statistique très intéressante. Quarante-cinq pour cent des personnes qui ont répondu au questionnaire ont déclaré qu'elles représentaient des fabricants étrangers. Comme nous le prétendons depuis déjà un certain temps, les agences commerciales sont indissociables de l'économie mondiale. De plus, beaucoup de sociétés américaines représentées écoulent leurs produits à l'étranger.

On pourrait s'attendre à ce que la vente de produits à l'étranger joue un rôle secondaire dans la vie des agences. Après tout, les paramètres généraux qui gouvernent l'activité d'une agence moyenne doivent respecter les territoires intérieurs. Néanmoins, 10 % des agences soutiennent qu'elles vendent des produits à l'étranger et 17 % d'entre elles envisagent de le faire à plus ou moins brève échéance.

Trente pour cent des personnes interrogées ont déclaré offrir des services d'entreposage aux fabricants qu'elles représentent alors que 43 % des agences font également office de distributeur.

Que dire de l'agence commerciale moyenne? En premier lieu, l'agence contemporaine a considérablement évolué par rapport à ce qu'elle était il y a 10 ou 15 ans. La tendance vers le développement d'un service de vente pourvu d'un personnel plus important se poursuit. Ceci signifie que la continuité occupe une bonne place dans le plan d'entreprise de la plupart des agences. Bien sûr, ceci se traduit par des relations beaucoup plus durables et plus stables entre l'agence et les fabricants qu'elle représente. L'agence moyenne de 1987 est orientée vers les affaires. Bien que sa sphère d'activité reste la vente, on ne peut qu'être impressionné par l'attitude réaliste qui transpire de la manière dont elle est dirigée. L'agence moyenne a de quoi être fière du professionnalisme avec lequel elle sélectionne et engage des cadres et puis les forme à l'utilisation de systèmes complexes, y compris des ordinateurs (figure 4).

Figure 4
Portrait-robot de l'agence moyenne**

Nombre moyen de bureaux	1,50
Nombre moyen d'États prospectés	5,17
Nombre moyen de fabricants représentés	10,10
Nombre moyen de vendeurs	3,46
Agences envisageant d'augmenter le nombre de leurs vendeurs au cours des 12 prochains mois	47 %
Nombre moyen d'employés de bureau	1,70
Nombre moyen d'employés d'entrepôt	1,57
Années de fonctionnement	15,06
Revenu brut moyen en 1986	280 099,61 \$
Ventes brutes moyennes	4 402 986,34 \$
Revenu net moyen (après impôt)	55 922,49 \$
Agence fondée	83 %
Agence achetée	16 %
Résultat d'une fusion	4 %
Représentation de fabricants étrangers	45 %
Vente de produits à l'étranger	10 %
Plan en vue de se lancer sur le marché international	17 %
Entrepôt	30 %
Distribution	43 %
Salle de montre	8 %
Principaux marchés	
Fabricants d'équipement d'origine	56 %
Grossistes/distributeurs	1,05 %
Équipement fixe de production primaire	22 %
Détaillants/hypermarchés	14 %
Équipement fixe de fabrication	27 %
Gouvernement/municipalités	15 %

** Ce portrait-robot a été préparé d'après la moyenne des réponses faites par les agences de différentes structures, à savoir entreprises à propriétaire unique, associations et sociétés constituées en vertu du sous-chapitre S.

■ L'agence constituée en société

La plupart des agences sondées ont retenu la structure d'une société et, comme il fallait s'y attendre, les statistiques applicables à ce type de structure se rapprochent considérablement du portrait de l'agence type. Plutôt que de reprendre ce que l'on peut constater de ses propres yeux en consultant les tableaux qui précèdent, examinons quelques facteurs non numériques. Par la même occasion, nous essayerons d'évaluer la signification de certains chiffres sur le plan qualitatif.

Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, l'agence commerciale moyenne ne montrait guère d'empressement à se constituer en société. Toutefois, comme beaucoup d'entre elles ont maintenant une structure et des activités aussi complexes que celles des fabricants qu'elles représentent, l'incorporation est devenue essentielle. La structure de société non seulement facilite l'établissement formel des mécanismes opérationnels, mais aussi introduit un mode légal d'auto-perpétuation. Contrairement à une association, qui doit être dissoute au départ d'un associé, la société continue d'exister peu importe les changements apportés au personnel.

Figure 5
La société : portrait-robot
(58,8 % des réponses)

Nombre moyen de bureaux	1,60
Nombre moyen d'États dans le territoire	5,30
Nombre moyen de fabricants représentés	10,28
Nombre moyen de vendeurs	4,03
Agences envisageant d'augmenter le nombre de leurs vendeurs au cours des 12 prochains mois	46 %
Nombre moyen d'employés de bureau	1,50
Années de fonctionnement	16,78
Âge moyen du principal propriétaire	49,65
Revenu brut en 1986	362 693,18 \$
Ventes brutes	5 349 249,83 \$
Revenu net de l'agence	56 787,88 \$
Revenu net du principal propriétaire	70 278,69 \$
Revenu net de l'associé	51 342,38 \$
Agence fondée	77 %
Agence achetée	19 %
Résultat d'une fusion	4 %
Représentation de fabricants étrangers	45 %
Vente de produits à l'étranger	11 %
Plan en vue de se lancer sur le marché international	17 %
Entrepôt	36 %
Salle de montre	9 %
Distribution	48 %
Principaux marchés	
Fabricants d'équipement d'origine	54 %
Grossistes/distributeurs	48 %
Équipement fixe de production primaire	24 %
Détaillants/hypermarchés	13 %
Équipement fixe de fabrication	29 %
Gouvernement/municipalités	16 %

Nous avons toujours pensé que la société est la structure la plus avantageuse tant du point de vue fiscal qu'organisationnel, dans la plupart des cas. Même s'il est trop tôt pour donner un avis général, les avantages des nouvelles lois sur l'impôt sont évidents. Si vous n'êtes pas encore constitué en société, le moment est venu de vous renseigner auprès d'un conseiller fiscal (figure 5).

■ La société constituée en vertu du sous-chapitre S

On constate très peu de variation entre la société classique et celle constituée en vertu du sous-chapitre S, si ce n'est au niveau des ventes et du revenu, ainsi que du nombre de vendeurs.

La société traditionnelle compte environ deux fois plus de vendeurs et 46 % d'entre elles envisagent d'augmenter leur personnel contre 3,48 % pour les sociétés constituées en vertu du sous-chapitre S. Ceci semble indiquer que les personnes qui ont retenu la structure de la société classique sont beaucoup plus intéressées à étendre

Figure 6
La société constituée en vertu du sous-chapitre S : portrait-robot
(11,6 % des réponses)

Nombre moyen de bureaux	1,31
Nombre moyen d'États dans le territoire	5,43
Nombre moyen de fabricants représentés	10,32
Nombre moyen de vendeurs	2,60
Agences envisageant d'augmenter le nombre de leurs vendeurs au cours des 12 prochains mois	3,48 %
Nombre moyen d'employés de bureau	1,38
Années de fonctionnement	13,13
Âge moyen du principal propriétaire	50,84
Revenu brut en 1986	184 377,92 \$
Ventes brutes	3 741 468,24 \$
Revenu net de l'agence	35 309,96 \$
Revenu net du principal propriétaire	50 826,78 \$
Revenu net de l'associé	41 646,03 \$
Agence fondée	83 %
Agence achetée	16 %
Résultat d'une fusion	2 %
Représentation de fabricants étrangers	52 %
Vente de produits à l'étranger	9 %
Plan en vue de se lancer sur le marché international	11 %
Entrepôt	25 %
Salle de montre	7 %
Distribution	42 %
Principaux marchés	
Fabricants d'origine	56 %
Grossistes/distributeurs	44 %
Équipement fixe de production primaire	27 %
Détaillants/hypermarchés	16 %
Équipement fixe de fabrication	31 %
Gouvernement/municipalités	12 %

leurs activités. Ce résultat indique également que la société constituée en vertu du sous-chapitre S pourrait principalement servir au propriétaire de moyen pour limiter ses responsabilités. Les chiffres ne nous permettent pas de parvenir à cette conclusion à eux seuls, mais les commentaires de ceux qui ont choisi ce type d'organisation, glanés au fil des ans, nous font tendre vers cette explication. Reste à voir si les nouvelles lois relatives à l'impôt auront des conséquences sur le recours à ce type de structure.

Comme elles comptent moitié moins de vendeurs, les sociétés constituées en vertu du sous-chapitre S génèrent également la moitié du revenu brut de la société classique. Cependant, il est intéressant de noter que le revenu net du propriétaire n'est que de 30 % inférieur à celui du propriétaire d'une société traditionnelle. Si vous mesurez le degré de réussite d'après les intrants et les extrants, la conclusion inéluctable est que ceux qui exploitent ce type d'entreprise enregistrent définitivement de bons résultats. Sans doute rapportent-ils moins d'argent à la maison, mais ceci semble plus que compensé par les responsabilités moins grandes qu'exige la gestion de la société (figure 6).

Figure 7
L'association : portrait-robot
(3,7 % des réponses)

Nombre moyen de bureaux	1,73
Nombre moyen d'États dans le territoire	4,85
Nombre moyen de fabricants représentés	11,27
Nombre moyen de vendeurs	3,55
Agences envisageant d'augmenter le nombre de leurs vendeurs au cours des 12 prochains mois	39 %
Nombre moyen d'employés de bureau	1,73
Années de fonctionnement	15,42
Âge moyen du principal propriétaire	50,55
Revenu brut en 1986	243 172,41 \$
Ventes brutes	3 309 534,48 \$
Revenu net de l'agence	131 078,95 \$
Revenu net du principal propriétaire	58 401,81 \$
Revenu net de l'associé	44 686,84 \$
Agence fondée	85 %
Agence achetée	15 %
Résultat d'une fusion	21 %
Représentation de fabricants étrangers	55 %
Vente de produits à l'étranger	3 %
Plan en vue de se lancer sur le marché international	21 %
Entrepôt	39 %
Salle de montre	12 %
Distribution	39 %
Principaux marchés	
Fabricants d'équipement d'origine	39 %
Grossistes/distributeurs	70 %
Équipement fixe de production primaire	18 %
Détaillants/hypermarchés	18 %
Équipement de fabrication fixe	6 %
Gouvernement/municipalités	6 %

■ L'association

Seulement 3,7 % des personnes interrogées fonctionnent en association. Les chiffres présentés à la figure 7 sont éloquentes, mais il est bon de souligner que l'association est plus un état d'esprit qu'autre chose pour le propriétaire de l'entreprise. Beaucoup de gens qui débutent dans les affaires pensent que la vie sera plus facile avec un associé. En fait, ces personnes manquent habituellement d'un peu de sécurité. La présence d'un associé a quelque chose de rassurant. Cette remarque revient souvent aux débuts de l'entreprise. Toutefois, dès que l'entreprise grandit, les associations se caractérisent souvent par des relations houleuses. Il est difficile de comprendre quelle différence il y a entre être un partenaire à 50 % et détenir 50 % des actions d'une société, mais il semble y en avoir une.

Lorsque la relation entre les associés se détériore trop, l'entreprise doit être dissoute et reconstituée au départ d'un des partenaires. Dans l'ensemble, l'association ne présente guère d'avantages à moins que les associés en question ne soient véritablement faits l'un pour l'autre. (Figure 7)

Figure 8
L'entreprise à propriétaire unique :
portrait-robot
(26,05 % des réponses)

Nombre moyen de bureaux	1,18
Nombre moyen d'États dans le territoire	4,25
Nombre moyen de fabricants représentés	7,94
Nombre moyen de vendeurs	1,95
Agences envisageant d'augmenter le nombre de leurs vendeurs au cours des 12 prochains mois	38 %
Nombre moyen d'employés de bureau	0,86*
Années de fonctionnement	9,88
Âge moyen du principal propriétaire	46,89
Revenu brut en 1986	117 700,70 \$
Ventes brutes	2 137 419,91 \$
Revenu net de l'agence	53 611,60 \$
Revenu net du principal propriétaire	51 985,92 \$
Revenu net de l'associé	32 838,71 \$
Agence fondée	84 %
Agence achetée	9 %
Résultat d'une fusion	1 %
Représentation de fabricants étrangers	35 %
Vente de produits à l'étranger	7 %
Plan en vue de se lancer sur le marché international	18 %
Entrepôt	15 %
Salle de montre	5 %
Distribution	29 %
Principaux marchés	
Fabricants d'équipement d'origine	75 %
Grossistes/distributeurs	46 %
Équipement fixe de production primaire	13 %
Détaillants/hypermarchés	13 %
Équipement fixe de fabrication	21 %
Gouvernement/municipalités	15 %

*Puisque la plupart des dirigeants d'entreprises à propriétaire unique ont leur bureau à la maison, ils s'occupent eux-mêmes du travail de bureau.

■ L'entreprise à propriétaire unique

On ne peut rire de ce type d'agence au vu et au su du revenu de l'entreprise et de celui de son propriétaire. Toutefois, ce type de structure est rarement une solution de continuité. De plus, cette structure laisse le propriétaire à la merci de toutes sortes de poursuites de responsabilité compte tenu de la nature litigieuse de certains genres d'affaires aujourd'hui. Malgré ces gros inconvénients, 26,05 % des personnes interrogées préfèrent ce type de structure.

Nous suggérerions à tous ceux que cela concerne de consulter un comptable pour voir s'il y a avantage à changer de structure en vertu des nouvelles lois sur l'impôt. (Figure 8)

■ Entreposage, distribution et montre

Quarante-trois pour cent des agences s'occupent de distribution en plus de représenter les produits. Il s'agit d'une hausse de 3 % par rapport au dernier sondage. Le nombre d'agences ayant également une salle de montre (8 %) a quant à lui peu varié.

Cinq pour cent de personnes de plus proposent des services d'entreposage. Aujourd'hui, leur proportion se situe à 30 % et de nombreux agents manifestent de l'intérêt pour ce type d'activité. Ils aimeraient particulièrement savoir de quelle manière ceux qui entreposent des produits tirent un profit de ce service. Nous n'avons pas recueilli des données quantitatives sur cette partie du sondage, mais nous avons obtenu beaucoup de réponses écrites qui donnent au moins une idée de la gamme de possibilités. La liste n'a pas été établie par ordre d'importance : frais de consignation; rabais moins importants; rabais à l'achat; commissions plus élevées; augmentation du prix facturé; profit sur la marchandise expédiée; frais basés sur la valeur de la marchandise entreposée; commissions supplémentaires sur les expéditions; relèvement des prix de liste du fabricant; frais de stockage et de manutention; profit sur les ventes du produit en inventaire; remboursement des coûts réels.

■ Et l'avenir?

Les agences commerciales se portent bien et les tendances sont toutes de nature positive. Il y a amplement de preuves indiquant l'existence d'une forte conscience professionnelle chez les agents commerciaux. En outre, tout indique que les propriétaires aimeraient voir leur entreprise continuer après leur départ. Ce point est capital lorsque vient le temps d'établir de solides relations avec les fabricants et les clients. De fait, les plaintes des clients quant au service de vente s'adressent surtout aux employés des fabricants qui ne semblent jamais rester assez longtemps sur le territoire. L'agence, d'un autre côté, présente cette solution de continuité que désirent et recherchent les clients.

Deux années s'écouleront avant la tenue d'un autre sondage. On devrait alors constater de nouveaux changements tendant plus nettement vers la continuité. Fait plus important sans doute en ce qui vous concerne, nous sommes persuadés que le revenu des agences continuera d'augmenter et que les agents commerciaux continueront de connaître l'un des niveaux de vie les plus élevés du monde des affaires modernes.

Bon travail!

Annexe

6

Contacts commerciaux du gouvernement canadien aux États-Unis

Washington

Ambassade du Canada
2450 Massachusetts Avenue Northwest
Washington, D.C. 20008-2881
Tél. : (202) 483-5505
Télex : 0089664 (DOMCAN À WSH)
Télécopieur : (202) 293-2009

Territoire :

Région de Washington (D.C.) pour les organismes civils
et militaires du gouvernement américain, Delaware,
Maryland, est de la Pennsylvanie, Virginie

Atlanta

Consulat général du Canada
400 South Tower
One CNN Center
Atlanta, Georgia 30303-2705
Tél. : (404) 577-6810
Télex : 054-2676 (DOMCAN ATL)
Télécopieur : (404) 524-5046

Territoire :

Alabama, Floride, Géorgie, Mississippi, Caroline du Nord,
Caroline du Sud, Tennessee (plus Porto Rico, Îles Vierges
américaines)

Boston

Consulat général du Canada
Three Copley Place, Suite 400
Boston, Massachusetts 02116
Tél. : (617) 262-3760
Télex : 94-0625 (DOMCAN BSN)
Télécopieur : (617) 262-3415

Territoire :

Maine, Massachusetts, New Hampshire, Rhode Island,
Vermont (plus Saint-Pierre-et-Miquelon)

Buffalo

Consulat du Canada
One Marine Midland Center, Suite 3550
Buffalo, New York 14203-2884
Tél. : (716) 852-1247
Télex : 0091329 (DOMCAN BUF)
Télécopieur : (716) 852-1247, poste 205

Territoire :

Ouest, centre et nord de l'État de New York

Chicago

Consulat général du Canada
310 South Michigan Avenue, 12th Floor
Chicago, Illinois 60604-4295
Tél. : (312) 427-1031
Télex : 00254171 (DOMCAN CGO)
Télécopieur : (312) 992-0637

Territoire :

Illinois, Missouri, Wisconsin, région de Quad City en Iowa

Cleveland

Consulat du Canada
Illuminating Building, Suite 1008
55 Public Square
Cleveland, Ohio 44113-1983
Tél. : (216) 771-0150
Télex : 00985364 (DOMCAN CLV)
Télécopieur : (216) 771-1688

Territoire :

Kentucky, Ohio, Virginie-Occidentale, ouest de la
Pennsylvanie

Dallas

Consulat général du Canada
St. Paul Place, Suite 1700
750 St. Paul Street North
Dallas, Texas 75201-9990
Tél. : (214) 922-9806
Télex : 00732637 (DOMCAN DAL)
Télécopieur : (214) 922-9811

Territoire :

Texas, Arkansas, Kansas, Louisiane, Nouveau-Mexique,
Oklahoma

Detroit

Consulat général du Canada
600 Renaissance Center, Suite 1100
Detroit, Michigan 48243-1704
Tél. : (313) 567-2340
Télex : 23-0715 (DOMCAN DET)
Télécopieur : (313) 567-2164

Territoire :

Michigan, Indiana, Ville de Toledo

Los Angeles

Consulat général du Canada
300 Grand Avenue South, 10th Floor
California Plaza
Los Angeles, California 90071
Tél. : (213) 687-7432
Télex : 00674119 (DOMCAN LSA)
Télécopieur : (213) 620-8827

Territoire :
Arizona, Californie (10 comtés du sud), comté de Clark au Nevada

Minneapolis

Consulat général du Canada
701 - 4th Avenue South
Minneapolis, Minnesota 55415-1078
Tél. : (612) 333-4641
Télex : 29-0229 (DOMCAN MPS)
Télécopieur : (612) 332-4061

Territoire :
Iowa, Nebraska, Minnesota, Dakota du Nord, Dakota du Sud, Montana

New York

Consulat général du Canada
1251 Avenue of the Americas
New York, New York 10020-1175
Tél. : (212) 586-2400
Télex : 62014481 (DOMCAN NYK)
Télécopieur : (212) 246-7424

Territoire :
Connecticut, New Jersey, sud de l'État de New York (plus Bermudes)

San Francisco

Consulat général du Canada
One Maritime Plaza, Suite 1100
50 Fremont Street, 21st Floor
San Francisco, California 94105
Tél. : (415) 981-2670
Télex : 0034321 (DOMCAN SFO)
Télécopieur : (415) 981-2699

Territoire :
Californie (sauf les 10 comtés du sud), Colorado, Hawaï, Nevada (sauf le comté de Clark), Utah, Wyoming

Seattle

Consulat général du Canada
412 Plaza 600, Sixth and Stewart
Seattle, Washington 98101-1286
Tél. : (206) 443-1777
Télex : 032-8762 (DOMCAN SEA)
Easylink 62014458

Télécopieur : (206) 443-1782
(Heures ouvrables seulement — poste 107)

Territoire :
Alaska, Idaho, Oregon, État de Washington

Annexe

7

Contacts commerciaux Bureaux régionaux du ministère de l'Expansion industrielle régionale

Centre des affaires

Ministère de l'Expansion industrielle régionale
235, rue Queen
Ottawa (Ontario)
K1A 0H5
Tél. : (613) 995-5771

Colombie-Britannique

Ministère de l'Expansion industrielle régionale
Bentall Centre, Tower IV
1055 Dunsmuir Street, Suite 1101
P.O. Box 49178
Bentall Postal Station
Vancouver (Colombie-Britannique)
V7X 1K8
Tél. : (604) 666-0434
Télex : 04-51191
Télécopieur : (604) 666-8330

Alberta

Ministère de l'Expansion industrielle régionale
The Cornerpoint Building
10179 - 105th Street, Suite 505
Edmonton (Alberta)
T5J 3S3
Tél. : (403) 420-2944
Télex : 037-2762
Télécopieur : (403) 420-4507

Saskatchewan

Ministère de l'Expansion industrielle régionale
105 - 21st Street East, 6th Floor
Saskatoon (Saskatchewan)
S7K 0B3
Tél. : (306) 975-4400
Télex : 074-2742
Télécopieur : (306) 975-5334

Manitoba

Ministère de l'Expansion industrielle régionale
330 Portage Avenue, Suite 608
P.O. Box 981
Winnipeg (Manitoba)
R3C 2V2
Tél. : (204) 983-4090
Télex : 07-57624
Télécopieur : (204) 983-2187

Ontario

Ministère de l'Expansion industrielle régionale
Dominion Public Building, 4th Floor
1 Front Street West
Toronto (Ontario)
M5J 1A4
Tél. : (416) 973-5000
Télex : 065-24378
Télécopieur : (416) 973-8714

Québec

Ministère de l'Expansion industrielle régionale
Tour de la bourse
800, place Victoria, pièce 3800
C.P. 247
Montréal (Québec)
H4Z 1E8
Tél. : (514) 283-8185
Télex : 055-60768
Télécopieur : (514) 283-3302

Nouvelle-Écosse

Ministère de l'Expansion industrielle régionale
1496 Lower Water Street
P.O. Box 940, Station M
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 2V9
Tél. : (902) 426-2018
Télex : 019-22525
Télécopieur : (902) 426-2624

Île-du-Prince-Édouard

Ministère de l'Expansion industrielle régionale
Confederation Court Mall
134 Kent Street, Suite 400
P.O. Box 1115
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)
C1A 7M8
Tél. : (902) 566-7400
Télex : 014-44129
Télécopieur : (902) 566-7450

Nouveau-Brunswick

Ministère de l'Expansion industrielle régionale

Place Assomption

770, rue Main

C.P. 1210

Moncton (Nouveau-Brunswick)

E1C 8P9

Tél. : (506) 857-6400

Télex : 014-2200

Télécopieur : (506) 857-6429

Terre-Neuve et Labrador

Ministère de l'Expansion industrielle régionale

Parsons Building

90 O'Leary Avenue

P.O. Box 8950

St. John's (Terre-Neuve)

A1B 3R9

Tél. : (709) 772-4053

Télex : 016-4749

Télécopieur : (709) 772-5093

Yukon

Ministère de l'Expansion industrielle régionale

108 Lambert Street, Suite 301

Whitehorse (Yukon)

Y1A 1Z2

Tél. : (403) 668-4655

Télex : 014-2200

Télécopieur : (403) 668-5003

Territoires du Nord-Ouest

Ministère de l'Expansion industrielle régionale

P.O. Box 6100

Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

X1A 1C0

Tél. : (403) 920-8568

Télex : 074-2742

Télécopieur : (403) 873-6228

Annexe

8

Bureaux de l'expansion du commerce des gouvernements provinciaux au Canada

Colombie-Britannique

Ministry of Economic Development
International Marketing Branch
750 Pacific Boulevard South
P.O. Box 19
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6B 5E7

Tél. : (604) 660-3935

Alberta

Department of Economic Development and Trade
Trade Development Division
Sterling Place, 11th Floor
9940 - 106th Street
Edmonton (Alberta)
T5K 2P6

Tél. : (403) 427-4809

Saskatchewan

Department of Economic Development and Trade
Trade Promotion Branch
Bank of Montreal Building
2103 - 11th Avenue
Regina (Saskatchewan)
S4P 3V7

Tél. : (306) 787-2222

Manitoba

Department of Industry, Trade and Technology
Trade Branch
4 - 155 Carlton Street
Winnipeg (Manitoba)
R3C 3H8

Tél. : (204) 945-3172

Ontario

Ministère de l'Industrie, du Commerce et
de la Technologie
Direction des États-Unis et de l'Amérique latine
Hearst Block
900 Bay Street
Toronto (Ontario)
M7A 2E1

Tél. : (416) 965-5834

Québec

Ministère du Commerce extérieur et
du Développement technologique
770, rue Sherbrooke ouest, 7^e étage
Montréal (Québec)
H3A 1G1

Tél. : (514) 873-2862

Nouveau-Brunswick

Ministère du Commerce et de la Technologie
Division de l'expansion du commerce extérieur
Immeuble Centennial
C.P. 6000
Fredericton (Nouveau-Brunswick)
E3B 5H1

Tél. : (506) 453-2875

Nouvelle-Écosse

Department of Industry, Trade and Technology
World Trade and Convention Centre
Market Development Center, 6th Floor
1800 Argyle Street
P.O. Box 519
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 2R7

Tél. : (902) 424-4242

Île-du-Prince-Édouard

Prince Edward Island Development Agency
Marketing Group
West Royalty Industrial Park
West Royalty (Île-du-Prince-Édouard)
C1E 1B0

Tél. : (902) 566-4222

Terre-Neuve

Department of Development and Tourism
Trade Investment and Promotion Branch
Confederation Building
New Annex, 4th Floor
P.O. Box 4750
St. John's (Terre-Neuve)
A1C 5T7

Tél. : (709) 576-2788

Annexe

9

Sources d'information sur les agents commerciaux, par secteur industriel

Remarque : La liste qui suit n'est qu'un échantillon des centaines d'associations sectorielles d'agents commerciaux qu'on trouve un peu partout aux États-Unis. Le ministère des Affaires extérieures ne répond ni des récentes modifications qui auraient pu apparaître depuis la confection de cette liste, ni de l'information fournie par les associations qu'on y trouve. La division commerciale des consulats canadiens peut fournir l'adresse d'autres contacts aux sociétés canadiennes intéressées à exporter vers ce pays.

Affichage :

National Association of Display Industries
419 Park Avenue South
New York, New York 10016 É.-U.
Tél. : (212) 213-2662

Ameublement :

Carpet Manufacturers Marketing Association
1300 Emory Square
Emory Street West
Dalton, Georgia 30720 É.-U.
Tél. : (404) 278-4101

National Home Fashions League
200 Lexington Avenue
New York, New York 10016 É.-U.
Tél. : (212) 686-6020

Northwest Travellers of the Home Furnishing Industry
Washington Chapter
President
648 Ferndale Place Northeast
Renton, Washington 98056 É.-U.
Tél. : (206) 226-1393

Northwest Travellers of the Home Furnishing Industry
Oregon Chapter
President
3129 Bryce Street Northeast
Portland, Oregon 97212 É.-U.
Tél. : (503) 287-6660

Appareils ménagers/Équipement commercial :

Air Conditioning and Refrigeration Wholesalers
Association
1351 Federal Highway South
P.O. Box 640
Deerfield Beach, Florida 33441 É.-U.
Tél. : (305) 421-5500

Arts graphiques :

National Graphic Art Dealers Association
P.O. Box 1302
Boca Raton, Florida 33429 É.-U.
Tél. : (404) 634-3434

Automobile :

Automotive Affiliated Representatives Inc.
111 Wacker Drive East
Chicago, Illinois 60601 É.-U.
Tél. : (312) 644-6610

Automotive Booster Clubs International
501 Algonquin Road West
Arlington Heights, Illinois 60005-4411 É.-U.
Tél. : (312) 593-8350

Electrical Equipment Representatives Association
1308 Pennsylvania
Kansas City, Missouri 64105 É.-U.
Tél. : (816) 753-0210

North Carolina Automotive Wholesale Association
Executive Vice-President
219 Boylan Avenue North
Raleigh, North Carolina 27603 É.-U.
Tél. : (919) 821-1314

South Carolina Automotive Wholesale Association
Executive Vice-President
P.O. Box 21158
Columbia, South Carolina 29221 É.-U.
Tél. : (803) 772-3830

Tennessee Automotive Wholesale Association
Executive Vice-President
Cavalier Building, Suite 102P
95 White Bridge Road
Nashville, Tennessee 37205 É.-U.
Tél. : (615) 352-8600

Alabama Automotive Wholesalers
Executive Vice-President
958 Perry Street South
Montgomery, Alabama 36104 É.-U.
Tél. : (205) 834-1848

Florida Automotive Wholesale Association
Executive Vice-President
2013 Park Lane Street
P.O. Box 6188
Orlando, Florida 32803 É.-U.
Tél. : (303) 843-1992

Georgia Automotive Parts Association
Executive Director
2245 Dillard Street
Tucker, Georgia 30084 É.-U.
Tél. : (404) 934-7874

Mississippi Automotive Wholesale Association
Executive Secretary
322 Mart Plaza North, No. 8
Jackson, Mississippi 39206 É.-U.
Tél. : (601) 981-8150

Ohio Automotive Wholesalers Association
Executive Director
1560 Fishinger Road
Columbus, Ohio 43221 É.-U.
Tél. : (614) 451-0573

Bijoux :
Southern Jewelry Travelers Association
1655 Tullie Circle, Suite 102
Atlanta, Georgia 30329 É.-U.
Tél. : (404) 634-3434

Bois de construction :
North American Wholesale Lumber Association
2340 Arlington Heights Road, Suite 680
Arlington Heights, Illinois 60005 É.-U.
Tél. : (312) 981-8630

Bois et produits du bois :
North American Wholesale Lumber Association
2340 Arlington Heights Road South, Suite 680
Arlington Heights, Illinois 60005 É.-U.
Tél. : (312) 981-8630

Chaussure :
Pacific N.W. Shoe Travellers
Executive Director
2601 Elliott Avenue, No. 5105
Seattle, Washington 98121 É.-U.
Tél. : (206) 441-1626

Confection :
New York Association of Manufacturers' Representatives
1407 Broadway
New York, New York 100018 U.S.A.
Tél. : (212) 354-7370 ou 944-6950

Women's/Children's Apparel Club of Ohio
1443 Wilson Avenue
Columbus, Ohio 43206 É.-U.
Tél. : (614) 443-8978

Pacific N.W. Men's Apparel Club
Executive Director
2601 Elliott Avenue, No. 5103
Seattle, Washington 98121 É.-U.
Tél. : (206) 441-4207

Pacific N.W. Apparel Association
Executive Director
2601 Elliott Avenue, No. 5113
Seattle, Washington 98121 É.-U.
Tél. : (206) 728-6622

Décoration d'intérieurs :
American Society of Interior Designers (A.S.I.D.)
National Headquarters
1430 Broadway
New York, New York 10036 É.-U.
Tél. : (212) 685-3480

New York Chapter
200 Lexington Avenue
New York, New York 10016 É.-U.
Tél. : (212) 685-3480

Dispositifs de contrôle industriel/Dispositifs anti-pollution :
Manufacturers' Agents National Association
23016 Mill Creek Road
P.O. Box 3467
Laguna Hills, California 92654 É.-U.
Tél. : (714) 859-4040

Éducation/culture :
National Association of School Music Dealers
P.O. Box 1209
Fayetteville, North Carolina 28302 É.-U.
Tél. : (919) 483-9032

National Graphic Art Dealers Association
P.O. Box 1302
Boca Raton, Florida 33429 É.-U.
Tél. : (305) 391-4934

Électricité :
National Electrical Manufacturer's Representatives
Association (NEMRA)
15 Park Circle
Centerport, New York 11721 É.-U.
Tél. : (516) 754-0505

Électronique :

Electronics Representatives Association (ERA)
20 Huron Street East
Chicago, Illinois 60611 É.-U.
Tél. : (312) 649-1333

Electronics Representatives Association
Cascade Chapter
P.O. Box 27187
Seattle, Washington 98125 É.-U.
Tél. : (206) 364-4250

United States Telecommunication Suppliers Association
50 Michigan Avenue North, Suite 600
Chicago, Illinois 60601 É.-U.
Tél. : (312) 782-8597

Équipement de navigation :

N.W. Marine Trade Association
Executive Director
1900 Northlake Way North
Seattle, Washington 98105 É.-U.
Tél. : (206) 634-0911

Hospitalité/Alimentation :

Marketing Agents for the Food Service Industry
15 Park Circle
Centerport, New York 11721 É.-U.
Tél. : (516) 754-0508

Jouets :

The Southeastern Toy Travelers Association Inc.
P.O. Box 930219
Norcross, Georgia 300093 É.-U.
Tél. : (404) 449-8444

Pacific N.W. Toy Association
Executive Director
2601 Elliott Avenue, No. 5105
Seattle, Washington 98121 É.-U.
Tél. : (206) 441-1881

Loisirs/sports :

Sporting Goods Agents Association
P.O. Box 998
Morton Grove, Illinois 60053 É.-U.
Tél. : (312) 296-3670

Western Winter Sports Representatives Association
Executive Director
2621 Thorndyke Avenue West
Seattle, Washington 98199 É.-U.
Tél. : (206) 364-4250

Machinerie, équipement de fabrication :

Manufacturers' Agents National Association
23016 Mill Creek Road
P.O. Box 3467
Laguna Hills, California 92654 É.-U.
Tél. : (714) 859-4040

Métaux, matières premières et produits finis :

Manufacturers' Agents National Association
23016 Mill Creek Road
P.O. Box 3467
Laguna Hills, California 92654 É.-U.
Tél. : (714) 859-4040

Mobilier :

Greater New York Home Furnishings Association
200 Lexington Avenue
New York, New York 10016 É.-U.
Tél. : (212) 725-0091

New Jersey Furniture Association
669 Nassau Street
New Brunswick, New Jersey 08902 É.-U.
Tél. : (201) 249-4240

New Jersey Furniture Manufacturers Reps.
26 Long View Road
Livingston, New Jersey 07039 É.-U.
Tél. : (201) 992-4844

National Home Fashions League
200 Lexington Avenue
New York, New York 10016 É.-U.
Tél. : (212) 686-6020

National Wholesale Furniture Association
P.O. Box 1209
Fayetteville, North Carolina 28302 É.-U.

Ordinateurs :

American Microcomputer Dealers Association
12842 Irvine Boulevard, Suite 200A
Tustin, California 92680 É.-U.
Tél. : (714) 838-0272

National Association of Computer Stores
196 North Street
P.O. Box 1333
Stamford, Connecticut 06904 É.-U.
Tél. : (203) 323-3143

Association of Better Computer Dealers
821 Corporate Drive
Lexington, Kentucky 40503 É.-U.
Tél. : (606) 223-3804

Computer Dealers & Leasors Association
1211 Potomac Street Northwest
Washington, D.C. 20007 É.-U.
Tél. : (202) 333-0102

Plastique/papier :

Manufacturers Representatives of America
P.O. Box 150229
Arlington, Texas 76015 É.-U.
Tél. : (817) 465-5511

Produits alimentaires transformés :

National Food Brokers Association
1010 Massachusetts Avenue Northwest
Washington, D.C. 20001 É.-U.
Tél. : (202) 789-2844

Natural Product Broker Association
P.O. Box 1177
St. Augustine, Florida 32084 É.-U.
Tél. : (904) 824-5884

National Honey Packers and Dealers Association
P.O. Box 8
Edgewater, Florida 32032 É.-U.

Produits chimiques et plastiques :

Sales Association of the Chemical Industry
50 - 41st Street East
New York, New York 10017 É.-U.
Tél. : (212) 686-1952

Produits pharmaceutiques et médicaux :

Health Industry Representatives Association
P.O. Box 1321
Mission, Kansas 66222 É.-U.
Tél. : (212) 686-1952

Quincaillerie/Matériel industriel :

Association of Industry Manufacturers Representatives
5845 Horton St., Suite 201
Mission, Kansas 66202 É.-U.
Tél. : (913) 262-0163

Industrial Manufacturers Representatives Association
Executive Secretary
Building 42, 4th Floor
3615 Superior Avenue
Cleveland, Ohio 44114 É.-U.

Réfrigération :

Air Conditioning and Refrigeration Wholesalers
Association
1351 Federal Highway South
P.O. Box 640
Deerfield Beach, Florida 33441 É.-U.
Tél. : (305) 421-5500

Textiles :

Carpet Manufacturers Marketing Association
1300 Emory Square
Emory Street West
Dalton, Georgia 30720 É.-U.
Tél. : (404) 278-4101

Ustensiles de cuisine :

Pot and Kettle Club
Secretary
318 - 177th Street Northwest
Seattle, Washington 98177 É.-U.
Tél. : (206) 284-6440

Annexe

10

Associations nationales d'agents commerciaux aux États-Unis

Manufacturers' Agents National Association (MANA)
23016 Mill Creek Road
P.O. Box 3467
Laguna Hills, California 92654 É.-U.
Tél. : (714) 859-4040

Society of Manufacturers' Representatives Inc.
30555 Southfield Road, Suite 255
Southfield, Michigan 48075 É.-U.
Tél. : (313) 646-3331

Manufacturers' Representatives of America
P.O. Box 150229
Arlington, Texas 76015 É.-U.
Tél. : (817) 465-5511

National Association of Wholesalers-Distributors
1725 K. Street Northwest
Washington, D.C. 20005 É.-U.
Tél. : (202) 872-0885

American Marketing Association
222 Riverside Plaza South
Chicago, Illinois 60606 É.-U.
Tél. : (312) 648-0536

Direct Mail Marketing Association
6 - 43rd Street East
New York, New York 10017 É.-U.
Tél. : (212) 689-4977

National Mail Order Association
5818 Venice Boulevard
Los Angeles, California 90019 É.-U.
Tél. : (213) 934-7986

Annexe

11

Documentation

A. Publications sur les relations entre le fabricant et son agent commercial

AAR 1987 Membership Directory. Automotive Affiliated Representatives, Inc., 111 E. Wacker Drive, Suite 600, Chicago, Illinois 60601, U.S.A. Téléphone : (312) 644-6610.

Agency Sales Magazine*. Manufacturers' Agents National Association, P.O. Box 3467, Laguna Hills, California 92654, É.-U. Téléphone : (714) 859-4040. Prix : 50 \$/an.

Directory of Manufacturers' Sales Agencies*. Répertoire annuel des membres. Manufacturers' Agents National Association, P.O. Box 3467, Laguna Hills, California 92654-1277, É.-U. Téléphone : (714) 859-4040. Prix : 105 \$.

How to Select Food Brokers. National Food Brokers Association, 1010 Massachusetts Avenue, Northwest, Washington, D.C. 20001, É.-U. Téléphone : (202) 789-2844.

The Manufacturers' Guide: Dealing with Agents*. Gordon Rogers. Manufacturers' Agents Association of North America, 15 Toronto Street, Suite 200, Toronto (Ontario) M5C 2R1. Téléphone : (416) 923-5819. Prix : 38 \$.

National Trade and Professional Associations of the U.S.* Annuaire (NTPA). Columbia Books Inc., 1350 New York Avenue Northwest, Suite 207, Washington, D.C. 20005, É.-U. Téléphone : (202) 737-3777. Prix : 50 \$ (payable à l'avance).

* Les publications marquées d'un astérisque sont vendues ou visées par des frais d'abonnement.

B. Publications sur l'exportation vers les États-Unis

Information utile pour les sociétés canadiennes qui envisagent d'exporter leurs produits ou leurs services sur certains marchés des États-Unis.

On peut obtenir un exemplaire des publications suivantes en appelant le service d'information sur le commerce du ministère des Affaires extérieures, sans frais, au numéro 1-800-267-8376.

Remarque : Certaines publications sont disponibles en quantité limitée.

Guide des foires commerciales du vêtement aux États-Unis. (français, anglais, février 1988).

Étude du marché des États-Unis : Expéditions de marchandises vers le nord-est et les autres régions des États-Unis — Conseils pratiques à l'usage des exportateurs du Nouveau-Brunswick, de Terre-Neuve, de la Nouvelle-

Écosse et de l'Île-du-Prince-Édouard (français, anglais, 1986).

Étude du marché des principaux acheteurs de poisson et de mollusques congelés dans le secteur des services d'alimentation (bilingue, juin 1988).

Étude du marché des États-Unis : Débouchés pour les produits non invasibles de diagnostic cardiaque dans les États du Moyen-Atlantique (français, anglais, 1982).

Étude du marché des États-Unis : Débouchés pour certains appareils de chauffage résidentiels canadiens dans le nord-est des États-Unis (français, anglais, 1985).

Étude du marché des États-Unis : Machinerie de papeterie, sud-est des États-Unis (français, anglais, 1985).

Précision, planification et persévérance : l'exportation des services d'architecture vers les États-Unis (français, anglais, février 1988).

Les deux publications suivantes peuvent être obtenues auprès de la Direction générale des programmes de défense, Direction des États-Unis (TDU), ministère des Affaires extérieures, Ottawa. Tél. : (613) 996-1814.

L'industrie canadienne et le marché de la défense américain (français, anglais, 1987).

Accord de partage du développement de la défense entre le Canada et les États-Unis (français, anglais, 1981).

C. Publications sur l'exportation

CanadaExport, bulletin bi-mensuel, ministère des Affaires extérieures, Ottawa. Pour se le procurer, s'inscrire sur la liste d'expédition en composant sans frais le numéro d'Info-Export : 1-800-267-8376. En français ou en anglais.

Guide pour l'exportation des produits de la pêche, ministère des Pêches et Océans, Direction générale des communications, 240, rue Sparks, Ottawa (Ontario) K1A 0E6. Téléphone : (613) 993-0999. Français ou anglais.

Aux futurs exportateurs. . . Brochure explicative à l'intention des exportateurs canadiens, ministère des Affaires extérieures, bureau *Info-Export*, composez sans frais 1-800-267-8376. En français ou en anglais.

Understanding Export*, Association des manufacturiers canadiens, 1 Yonge Street, 14th Floor, Toronto (Ontario) M5E 1J9. Téléphone : (416) 363-7261. Prix : 22,50 \$.

* Les publications marquées d'un astérisque sont vendues ou visées par des frais d'abonnement.

(Also available in English)

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E

3 5036 20075378 1

DOCS
CA1 EA676 88S77 FRE
Choix et utilisation d'un agent
commercial aux Etats-Unis
43249378


60984 81800

Canada