

Comment trouver et sélectionner un agent ou un distributeur aux U.S.A ?

Maintes fois, lors de mes rencontres avec des dirigeants de P.M.E souhaitant se développer aux U.S.A., ceux-ci se plaignent de ne pouvoir trouver un agent ou un distributeur leur permettant de démarrer.

Bien souvent, lorsqu'une collaboration est tentée, celle-ci se termine sur un constat d'échec. C'est à se demander s'il existe un seul bon agent ou distributeur valable dans ce pays!

Serait-ce que ce mode de commercialisation n'est pas adapté ? Je ne le pense pas. Des P.M.E ont recouru à ce mode de développement commercial pour des raisons budgétaires, cette démarche est parfaitement normale, logique et beaucoup de sociétés américaines font de même ; le problème réside donc ailleurs.

Mon expérience (échecs et succès) de responsable de filiale ayant eu à traiter ce type de relation, ma curiosité, m'amènèrent à étudier plus en détails ce sujet. Je partage avec vous mes conclusions en souhaitant qu'elles vous permettent de réussir sur ce marché, où le service, l'assistance du client est primordial mais, stratégiquement incontournable.

Ma première constatation est que dans la plupart des cas ni le produit, ni la volonté, ni les efforts de la société française ne sont la cause de l'échec ; les raisons proviennent souvent d'un manque de préparation et de réflexion dans les trois domaines suivants :

Les attentes réciproques et leur gestion « managing expectations »

Attentes d'un agent/distributeur

Peu de dirigeants connaissent les attentes de l'agent ou du distributeur qu'ils sont en train de sélectionner, celles-ci vont au delà d'avoir un catalogue, une liste de prix, vendre, « toucher » leur commission. Des questions simples telles celles qui suivent sont rarement posées et permettent rapidement de savoir si vous serez en mesure de les satisfaire:

- Pourquoi est-il intéressé par me représenter ?
- En quoi mon produit est-il intéressant pour ses clients ?
- Quel C.A estime t-il possible de réaliser ? À quel horizon ?
- Comment compte t-il y parvenir ?
- Qu'attend-t-il de moi ? De quels supports aura-t-il besoin ? De quelles ressources ?
- Un bon agent distributeur attendra de votre part un support commercial, une formation sur le produit chez vous, que vous participiez avec lui à des salons, qu'une personne au moins parle anglais, etc...

Un agent ou un distributeur pourra vous demander une compensation pour couvrir ses premiers frais pendant la période initiale qui peut aller de six à douze mois, (je recommande une première période de six mois renouvelable). Cette demande est normale et surtout négociable dans sa durée, son montant et les prestations attendues, vous êtes en droit d'attendre en contrepartie des sommes engagées des rapports de visite, la présence à un salon, des tournées communes etc. mais surtout d'y inclure des engagements et objectifs à atteindre qui conditionneront la poursuite de votre accord.

Ce dernier point est la raison essentielle d'échec ; beaucoup de sociétés européennes s'attendent à ce que l'agent ou le distributeur prenne en charge, contre un commissionnement, la totalité de l'effort commercial initial (investissement en temps et en argent) c'est une grave erreur!

Il y a un dicton américain qui résume cette approche : «YOU GET WHAT YOU PAY FOR» «vous avez ce pour quoi vous avez payé»

Si un agent/ distributeur ne vous demande rien, dans le meilleur des cas il « testera » votre carte pour 3-6 mois et ensuite au vu du peu de résultats se découragera.

Gestion

Votre interlocuteur sera dans sa démarche commerciale très I.S.O « Je fais ce que je dis, je dis ce que je fais ». Dans sa gestion l'accord devra être négocié, précisé et approuvé mais surtout respecté. Pour votre interlocuteur, « si ce n'est pas au contrat ce n'est pas dû ». Ce point est essentiel pour expliquer la quasi totalité des mésententes entre partenaires commerciaux ; à l'inverse de nous, latin, vos interlocuteurs sont des anglo-saxons pour qui les points régissant une relation sont par essence connus d'avance et font l'objet d'un engagement mutuel et réciproque entre les deux intervenants. Tout changement est perçu comme une modification de l'accord initial qui demande donc une nouvelle définition de la compensation attendue.

N'hésitez donc pas à poser des questions directes vous permettant de mieux connaître les attentes de votre interlocuteur, ce qui évitera beaucoup de malentendus ultérieurs.

Les critères de sélection

Bien souvent le critère de recherche est simple « je cherche un agent », « je cherche un distributeur ». Je tiens là à préciser deux points :

- Si les américains sont de piètres producteurs, se sont en revanche, par culture, par tradition d'excellents commerçants, ce qui veut dire qu'ils maîtrisent parfaitement la segmentation de leur marché.
- La relation commettant/ distributeur n'est pas comme en Europe un partenariat sur du long terme. Elle s'apparente plus à la relation fournisseur/ client sur du court terme.

Ces points étant précisés, il vous faudra donc non pas chercher un distributeur ou un agent, mais après avoir analysé votre offre, vos compétences, trouver LE ou LES candidat(s) qui sur une zone géographique, sur un marché défini a (ont) pour clients ceux que vous ciblez. Par exemple, si votre produit s'adresse à un marché de niche, un distributeur spécialisé dans la grande distribution ne vous sera d'aucune aide, car, il n'aura aucune connaissance des acteurs qui vous intéressent.

Il vous faudra donc analyser avec votre ou vos candidats, votre offre et pouvoir obtenir de sa/leur part des réponses claires aux questions suivantes :

- Où se trouve selon lui ma valeur «value proposition» ?
- Quels segments de ma gamme l'intéressent ?
- Quel pourcentage de ses clients est sur ce même segment ?
- Quels prospects cible t-il avec mon produit ?
- Combien de prospects peuvent devenir clients à horizon 6 mois ? 12 mois ?
- Quelle(s) faiblesse(s) voit-il dans votre offre ?

Vous pourrez, comme cela m'est arrivé, vous retrouver avec plusieurs distributeurs ou agents sur une même zone mais chacun couvrant un segment de clients différent.

Bien souvent, une erreur compréhensible dans le choix d'un agent ou distributeur vient que celui-ci est choisi sur recommandation, là encore, ce qui est bon pour un de vos concurrents/amis, ne l'est pas forcément pour vous.

Suivi

Ce point est crucial pour votre agent ou distributeur aux U.S.A. pour deux raisons :

- Votre agent ou distributeur ne sera payé que lorsque vous le serez, donc plus vous ne respectez pas les délais acceptés, plus ses revenus sont décalés.
- Son clients attend un niveau de service (avant-pendant-après) la réception du bon de commande auquel nous sommes peu habitué en France. En voici quelques exemples :
- Si pour quelque raison que se soit un contretemps se produit, votre interlocuteur et son client s'attendent à être immédiatement informé
- Soyez dans la mesure du possible proactif plutôt que réactif!
- Être informé de l'état d'avancement de leur commande sous 24 heures après qu'une demande ait été reçue. Si ce n'est pas possible, faites-le savoir et engagez-vous sur une autre date. La non-réponse est la pire des attitudes.
- N'hésitera pas à retourner la totalité de la marchandise commandée si la qualité ne correspond pas à ses attentes.
- Être informé de l'expédition mais surtout de la date de réception de la marchandise.
- De façon plus générale si vous prenez un engagement, tenez-le ! votre réputation et celle de votre agent ou distributeur sont en jeu

Conclusion

Lorsque je partage ces remarques avec des dirigeants de P.M.E, j'entends principalement les commentaires suivants :

- « La langue est une barrière »
- « Je n'ai pas le temps de me livrer à une sélection plus poussée »
- « le coût est trop élevé »
- « je n'ai pas les ressources nécessaires pour suivre mon agent ou distributeur »

Si vous êtes d'accord avec ce genre de réponse, ne continuez pas à perdre votre temps et votre argent sur votre « rêve américain », soyez réaliste et focalisez-vous sur d'autres marchés de proximité.

En revanche, si vous souhaitez vraiment vous développer et pensez qu'une approche différente puisse vous permettre de réussir sur ce marché, n'hésitez pas à nous contacter pour analyser avec vous votre projet nous pourrions peut être vous aider :

- Vous pouvez détacher, temporairement, dans nos locaux un stagiaire ou un cadre commerciale expérimenté dont la fonction sera de démarrer le processus.
- Vous pourrez détacher un V.I.E pour poursuivre cette mission, il bénéficiera d'un support commercial « américanisé » et familier avec ce genre de relation.
- Nous pouvons, grâce à nos ressources, nous charger d'une mission de recherche et qualification pour vous.