

# “Toute collaboration durable exige un respect mutuel”

**Les distributeurs attachent énormément d'importance à une collaboration constructive avec leurs fournisseurs. Mais comment les fabricants peuvent-ils mieux répondre aux attentes de leurs partenaires de la distribution? L'enquête Salesteam Awards apporte quelques éléments de réponse.**

Comme il y a deux ans, *StoreCheck Magazine* et LD&Co ont sondé la collaboration entre distributeurs et fabricants dans notre pays. Par cette initiative, les deux partenaires souhaitent non seulement décerner des prix mais aussi apporter une contribution sur le fond. Luc Desmedt, de LD&Co, s'est chargé de l'enquête (*voir encadré*) et replace pour nous les résultats dans un contexte plus large. Il a demandé à toute une série de directeurs commerciaux côté fabricants de faire part de leur opinion à propos de la collaboration avec les distributeurs participants et s'est ensuite rendu, avec les résultats, chez les directeurs des achats de Colruyt, de Makro et de Provera. “Ces rencontres ont donné lieu à des discussions extrêmement franches, avec des directeurs des achats qui n'ont eu aucun problème à admettre qu'il restait chez eux du pain sur la planche pour améliorer certains points de l'organisation et de la collaboration”, raconte Luc Desmedt. “Cette franchise montre bien que les distributeurs se soucient vraiment de mettre en place une bonne collaboration avec leurs fournisseurs, contrairement à ce que certains fabricants pensent parfois.” Cet aspect est d'ailleurs confirmé par la bonne volonté affichée par les distributeurs dans leur participation à l'enquête: *StoreCheck Magazine* et LD&Co ont obtenu quasiment tout de suite le feu vert des directeurs d'achat et les acheteurs ont participé massivement à l'enquête (ils étaient 122).



**Luc Desmedt (LD&Co): “Une interaction réussie avec les distributeurs ne peut intervenir que sur la base d'un account planning étayé.”**

## **L'importance de l'innovation**

On peut s'interroger, en tant que fabricant, sur la pertinence de connaître la perception des distributeurs. Leur appréciation n'est-elle pas fonction de l'ampleur de la marge qu'on est prêt à leur accorder? Et est-il vraiment possible de collaborer de manière constructive, vu les nombreux antagonismes? Ne vaut-il pas mieux rester hors de portée des radars et appliquer l'adage “Pour vivre heureux, vivons cachés”? “Cela me semble être une vision un peu courte”, estime Luc Desmedt. “Il est bien connu que le magasin joue un rôle crucial dans le processus décisionnel du shopper. Le fabricant a donc tout intérêt à y avoir une présence optimale. Et c'est très difficile si la collaboration avec le distributeur concerné n'est pas optimale. Si le fournisseur peut proposer une marque forte, c'est évidemment un atout, mais les exemples ne manquent pas pour démontrer que cela ne suffit pas. Nous constatons qu'aujourd'hui, les distributeurs sont d'excellents

professionnels qui suivent une politique bien pensée sur le plan tant commercial que logistique. Par conséquent, les fabricants qui veulent optimiser leur présence à l'intérieur et aux abords du magasin doivent bien comprendre cette politique et s'aligner en fonction. Selon moi, cette syntonisation ne peut se faire que si le distributeur ne considère pas le fabricant comme un simple fournisseur de produits mais aussi comme un partenaire qui peut apporter une valeur ajoutée suffisante.”

Que signifie exactement la notion de “valeur ajoutée” pour un directeur des achats? Sur la base des entretiens que nous avons eus avec les trois directeurs des achats susmentionnés, il y a trois aspects auxquels les distributeurs attachent de l'importance dans leur collaboration avec leurs fournisseurs.

Premièrement, dans quelle mesure les propositions du fabricant reflètent-elles la dynamique et la stratégie du distributeur? La proposition ne sert-elle que l'intérêt du fabricant ou tient-elle compte également des pratiques et de la spéci-

### La méthodologie

Les StoreCheck Salesteam Awards récompensent les efforts déployés par les fournisseurs pour offrir une valeur ajoutée maximale aux distributeurs. En 2009, nous avons interrogé les commerçants des canaux F2 Et F3. Cette année, StoreCheck s'est de nouveau adressé aux centrales. Comment avons-nous procédé? StoreCheck a sélectionné 14 catégories "food" et 10 "non-food" ainsi que 1 catégorie mixte. Pour chaque catégorie, nous avons dressé une liste de 5 à 9 fournisseurs. Nous avons demandé aux acheteurs concernés de désigner, via une enquête en ligne, les trois entreprises avec lesquelles la collaboration avait été la meilleure. Ils pouvaient ensuite noter ces fournisseurs en leur attribuant un score de 0 à 5 sur la base des critères suivants:

- Possède une excellente connaissance des produits
- Donne des conseils éclairés pour faire croître la catégorie
- Réfléchit en termes d'avantages pour le distributeur
- Respecte ses engagements
- Est rompu à la gestion des crises

Ces scores ont été additionnés et donnent un classement des trois entreprises. En tout, nous avons attribué 25 Oscars. L'enquête a été réalisée par LD&Co ([www.ld-co.com](http://www.ld-co.com)).

ficité du distributeur? Les résultats de l'enquête montrent que les lauréats de chaque catégorie signent surtout de beaux scores pour les critères "Donne des conseils éclairés pour faire croître la catégorie" et "Réfléchit en termes d'avantages pour le distributeur".

Deuxièmement, il y a la qualité et la fluidité des opérations quotidiennes avec le fabricant. S'agit-il d'un fournisseur avec lequel il y a peu de problèmes et, en cas de problèmes, sont-ils rapidement résolus?

Troisièmement, les innovations ont une grande importance. Le fabricant parvient-il à lancer avec succès des produits innovants, des produits qui donnent un véritable coup de pouce à la catégorie, voire en créent une nouvelle? "Mais les distributeurs apprécient également les fabricants qui innovent dans le domaine des promotions ou des processus logistiques", observe Luc Desmedt. "Il va de soi que sur ce

plan, les ténors disposent de plus de moyens et de possibilités, mais la pratique montre toutefois que l'innovation et la créativité sont bien souvent davantage une question d'état d'esprit que de moyens. Voyez par exemple ce qu'un petit acteur comme Santa Maria parvient à réaliser chez Delhaize. Nous constatons dans notre enquête que les vainqueurs ne sont pas toujours les plus grands de leur catégorie. Le superbe score de PAB avec Blédina dans la catégorie des aliments pour bébés est remarquable." De même, Alpro, Bahlsen, Beyers, Charlier Brabo et Reckitt Benckiser ont également damé le pion à des concurrents nettement plus costauds dans leurs catégories respectives.

### Construire une relation durable

Pour pouvoir offrir une valeur ajoutée réelle aux distributeurs, il faut quand même répondre à toute une série de conditions, dont une très bonne connaissance des distributeurs. "Une bonne relation avec l'acheteur ne signifie pas automatiquement que l'on connaisse bien le distributeur. Pour autant qu'elles soient bien abordées, des réunions entre directions peuvent être une bonne manière de mieux comprendre la stratégie du distributeur."

Il est important que les key account managers (KAM) aient une connaissance approfondie de leur marché et de leurs produits. Ils doivent en outre être compétents pour prendre certaines décisions eux-mêmes. Un facteur ou un commis n'apporte rien.

Les distributeurs apprécient la cohérence dans la direction commerciale et chez les key account managers: "Les directeurs des achats remarquent ici que chez certains fabricants – essentiellement de taille respectable – les KAM ne restent pas assez longtemps au même poste. Si les personnes de contact changent constamment, il n'est guère évident de développer une relation durable et productive entre les deux entreprises. Dans la pratique, il semble toutefois que cette rotation excessive constitue un réel problème chez certains fabricants, voire certains distributeurs."

Accorder assez d'attention aux savoirs comportementaux des gens n'est pas un luxe. "Cette activité est et reste basée sur les relations humaines", souligne Luc Desmedt. "Le respect mutuel est une condition *sine qua non* à une collaboration constructive et durable. Les distributeurs reconnaissent que ce principe est valable pour les deux camps et qu'il mérite une attention constante."

Enfin, s'il faut bel et bien des stratégies brillantes et de beaux projets, le succès dépendra finalement de leur concrétisation dans le magasin. C'est pourquoi disposer d'une propre équipe de vente reste un atout majeur. "Pour autant que l'équipe soit bien dirigée et que le lien avec le key account management soit optimal", précise Luc Desmedt. L'analyse des résultats des Salesteam Awards des quatre dernières années révèle que certains fabricants y parviennent fort bien, tandis que pour d'autres, il reste du travail.

Une conclusion? "Répétons-le: pour les fabricants, il est primordial d'avoir une forte présence dans le magasin. Cet impératif requiert une relation constructive avec les distributeurs. Mais ces derniers savent de mieux en mieux ce qu'ils veulent et il devient dès lors de plus en plus difficile de les influencer. Voilà pourquoi une interaction réussie avec les distributeurs ne peut intervenir que sur la base de projets étayés qui reflètent à la fois les intérêts du fabricant et ceux du distributeur, avec le shopper comme dénominateur commun. Ce n'est pas un défi facile mais il est passionnant!"

*Stefan Van Rompaey*

### Remerciements

Il n'y aurait pas de Salesteam Awards sans la participation active des distributeurs. Tant Carrefour, Colruyt et Delhaize que Makro et Provera ont promis leur participation. *StoreCheck Magazine* remercie dès lors expressément leurs directeurs des achats et leurs équipes d'acheteurs:

- Olivier Langlet, alors directeur Marchandises & Marketing, Carrefour Belgium
- Dirk Van den Berghe, senior vice President Procurement, Delhaize
- Dirk Depoorter, directeur Achats, Colruyt
- Michel Vlietinck, directeur Achats Food, Makro Cash & Carry Belgium
- Pascal Meyer, administrateur délégué, Provera