

EXPERTISE IMD

# Relations de confiance

*De manière générale, les fabricants et les détaillants sont engagés dans une lutte de pouvoir classique, chacun cherchant à tirer son épingle du jeu. Historiquement, ce sont plutôt les fabricants qui détiennent le pouvoir.*

**D**e plus en plus, pourtant, les détaillants leur rendent la pareille. En raison de l'émergence de «mégagabarits» tels que les hypermarchés, la branche du commerce de détail a tendance à se concentrer. Conséquence: les principaux détaillants deviennent plus puissants que les fabricants avec lesquels ils travaillent. Les ventes des six grands détaillants alimentaires européens dépassent celles de tous les producteurs européens de la branche, à l'exception de Nestlé et Unilever.

Ce renversement du «jeu de pouvoir» inquiète les fabricants, car les détaillants apprennent à exploiter leur récent pouvoir, afin d'obtenir des concessions sur les prix et les services. Face à cette situation où les entreprises les plus influentes peuvent exploiter leur supériorité pour engendrer la peur chez leurs homologues, deux questions se posent:

- «La peur est-elle le meilleur outil à la disposition des fabricants et des détaillants pour gérer leurs relations? La confiance n'est-elle pas plus rentable que l'exercice du pouvoir?»
- «Quelle politique, quelles procédures contribuent à nourrir la confiance entre les fabricants et les détaillants?»

**Les bénéfices de la confiance**

L'exercice de son propre pouvoir peut être avantageux à court terme, mais destructeur à long terme. Une entreprise qui exploite sa puissance pour obtenir des concessions injustes, peut le payer très cher au moment où les relations de pouvoir s'inversent. Par exemple, lorsque Migros a été fondée, les grands fabricants ont refusé de lui livrer leurs produits, de

crainte de heurter les commerces de détail traditionnels. Dans l'impossibilité d'obtenir des denrées de marque, Migros a été contrainte d'adopter un label privé exclusif. Aujourd'hui, c'est devenu le plus grand détaillant de Suisse, dont les produits exclusifs forment 90% des ventes. Mais la plupart des grandes marques sont exclues des étalages Migros.

Plus important, les fabricants et détaillants comprennent aujourd'hui qu'il est essentiel de travailler ensemble, afin de créer un maximum de valeur au plus bas coût possible. Aux Etats-Unis, le secteur des supermarchés pourrait économiser 30 milliards de dollars sur les coûts, en éliminant les stocks superflus, les doubles fonctions et certains intermédiaires. En Europe, la somme se monte à 33 milliards de dollars.

Toutefois, pour atteindre ce résultat, il ne suffit pas d'organiser des systèmes sophistiqués. Encore faut-il que les partenaires développent une confiance mutuelle, afin que les transactions inutiles et les coûts de surveillance puissent être éliminés.

Le détaillant qui a confiance dans un fabricant, aura moins tendance à rechercher ou à développer de nouvelles sources d'approvisionnement, et s'investira plus dans la relation. En d'autres mots: confiance est mère de fidélité.

L'observation montre que le détaillant moyen qui a confiance dans un fabricant génère – pour ce même fabricant – 78% de ventes de plus que le détaillant moyen qui ne s'y fie pas.

**Créer la confiance**

Pour développer cette confiance, chacune des parties doit traiter l'autre équitablement. Cette loyauté implique deux types distincts de justices: la justice distributive ou équité des résultats atteints; et la justice procédurale ou équité des procédés. L'exemple de Marks & Spencer, le grand détaillant britannique, illustre parfaitement nos propos.

La justice distributive concerne l'équité des gains et des résultats que l'une des parties obtient de sa relation avec son partenaire. Ce concept se réfère au «partage du gâteau» ou à la division des bénéfices et des charges entre les partenaires. Alors que certaines entreprises utilisent leur pouvoir pour maximiser leurs propres résultats, d'autres estiment qu'elles ont une responsabilité dans la rentabilité de leur partenaire.

Certains fabricants sont tellement désireux de faire des affaires avec M&S qu'ils acceptent des prix trop bas, qui ne leur permettent pas de réaliser des investissements futurs. Etant donné que M&S recherche des relations à long terme avec ses fournisseurs, il s'agit là, de son point de vue, d'une pratique suboptimale qu'il décourage.

Indemniser ses partenaires de manière appropriée, en leur offrant une compensation équitable, peut avoir des conséquences à long terme, qui ne sont pas mesurables immédiatement. Par exemple la note de satisfaction de la clientèle est meilleure chez Buick que chez Oldsmobile, même si leurs véhicules respectifs sont construits dans la même usine. Pourquoi? Buick paie ses vendeurs 15 dollars de plus à l'heure pour le travail lié à la garantie. Et la manière dont le vendeur traite le consommateur peut faire toute la différence. Si un client consulte un vendeur d'Oldsmobile pour tel ou tel problème, celui-ci aura tendance à lui dire: «C'est rien, toutes les voitures font ça alors que le vendeur de Buick tentera de réparer le problème.

Une analyse exclusive d'IMD Lausanne