

# DES ARGUMENTS PLUS PERTINENTS POUR DES BÉNÉFICES ACCRUS

## INVERSER L'ASYMÉTRIE D'INFORMATION



Pour tirer le maximum des négociations avec leurs fournisseurs, les acheteurs Du commerce ont besoin de bien comprendre tant les comportements des consommateurs que les caractéristiques économiques des produits. Bâter cette connaissance nécessite d'avoir accès à une information pertinente et aisée à utiliser.

Dans le passé, les industriels ont souvent eu l'avantage dans leurs négociations avec les distributeurs. Leur structure organisationnelle leur confère un atout maître : chaque responsable grand compte gère quelques dizaines de produits homogènes, alors que les acheteurs de la distribution ont la charge de centaines de références différentes. Par ailleurs, ces derniers sont traditionnellement des « touche-à-tout » bénéficiant d'un minimum de soutien expert, alors que les responsables grands comptes des fabricants peuvent s'appuyer sur des analystes financiers, des spécialistes marketing ou des négociateurs qui les assistent.

Résultat : les industriels ont souvent été en position de force dans la négociation. Armés d'une information plus riche et de meilleure qualité, ils ont souvent été en mesure d'obtenir plus que leur « part légitime » dans le partage de la valeur créée par la vente de leurs produits. Une enquête récente d'Oliver Wyman auprès des directeurs achats des plus grandes enseignes européennes le confirme : 89% d'entre eux estiment que leurs fournisseurs les plus importants sont mieux préparés à la négociation que leurs propres équipes.

## LE PROBLÈME

Pour améliorer leurs conditions d'achat, les distributeurs doivent inverser « l'asymétrie d'information » qui existe avec leurs fournisseurs. Disposer des bons arguments permet d'obtenir des coûts réduits ; construire ces bons arguments requiert de rassembler des données sur les ventes, les marges, la productivité par mètre linéaire, l'évolution de la part de marché et du prix des matières premières.

Obtenir et regrouper ces données est plus complexe que cela ne devrait l'être. Les enseignes détiennent une grande quantité d'informations mais ces informations sont dispersées. Les données sur les transactions, les analyses liées à la carte de fidélité, les évolutions des parts de marché et celles des prix des matières premières ne sont pas logées au même endroit, ce qui implique d'interroger différents systèmes à travers de multiples procédures et un travail en multitâche délicat. Les problèmes d'intégrité et de cohérence des données issues de ces différentes sources sont fréquents. Identifier les éléments nécessaires pour bâtir les arguments les plus forts et les plus pertinents est un processus lent et difficile jalonné d'essais et d'erreurs, dont les résultats ne se présentent pas naturellement sous une forme aisée à utiliser – généralement des tableaux longs et complexes qui ne facilitent pas l'identification et l'extraction des points et arguments clés.

Tels sont les principaux obstacles qu'un responsable de catégorie rencontre lorsqu'il prépare ses négociations concentrées sur quelques semaines avec des dizaines de fournisseurs. Dans le meilleur des cas, les acheteurs perdent du temps à rassembler des données alors qu'ils devraient préparer leurs tactiques de négociation. Au pire, ils entrent en négociation sans les « éléments » dont ils ont besoin. Les responsables de catégorie pressés par le temps sont souvent contraints d'utiliser les informations qui leur tombent sous la main... et se reposent parfois beaucoup trop sur celles fournies par leurs fournisseurs. Cette attitude est risquée car les fabricants ne sont pas les mieux placés pour fournir une image fidèle et objective des données économiques relatives à leurs produits – leur intérêt bien compris n'étant pas toujours de le faire...

Bien sûr, pour obtenir les meilleures conditions possibles, les acheteurs et les responsables de catégorie ont besoin de plus que juste des données de base. Ils ont besoin de comprendre les données économiques de chaque référence proposée en rayon et savoir quelle contribution elle apporte à l'activité. Une véritable compréhension du comportement des consommateurs est également nécessaire, avec le niveau de détail approprié à une négociation portant sur chaque produit individuellement. Par exemple, comprendre dans quelle mesure les consommateurs sont prêts à substituer une marque à une autre en rayon est un élément clé pour les choix d'assortiment. L'article « Cinq Questions pour des Négociations Efficaces » (disponible sur demande) fournit d'autres exemples du type d'éclairage dont les acheteurs ont besoin.

## LA SOLUTION

Et si un distributeur décidait que l'approche habituellement adoptée pour préparer les négociations n'est tout simplement pas assez efficace ? Et s'il décidait qu'il lui faut un système conçu spécifiquement pour appuyer l'argumentation des acheteurs pendant les négociations plutôt que de s'accommoder d'une série d'outils hérités du passé et incompatibles entre eux ?

Les distributeurs possèdent déjà les données dont ils ont besoin pour inverser l'asymétrie d'information. Le problème est que ces données ne sont pas bien organisées ou difficiles d'accès. Trouver un moyen de fournir aux acheteurs, en quelques minutes plutôt qu'en quelques heures, les éclairages et analyses dont ils ont besoin pour orienter et appuyer leurs négociations libère une valeur considérable. Moins de temps passé à rassembler des informations signifie plus de temps pour préparer les bonnes tactiques et les bons rôles en négociation. Cette démarche produit de meilleurs arguments et aboutit à des conditions plus avantageuses.

Le point clé est de faire converger efficacement, en un lieu unique, des données solides, puis de les traiter pour produire les analyses et arguments qui pourront être utilisés et les livrer sous un format adapté – le tout avec un effort réduit de la part des acheteurs.

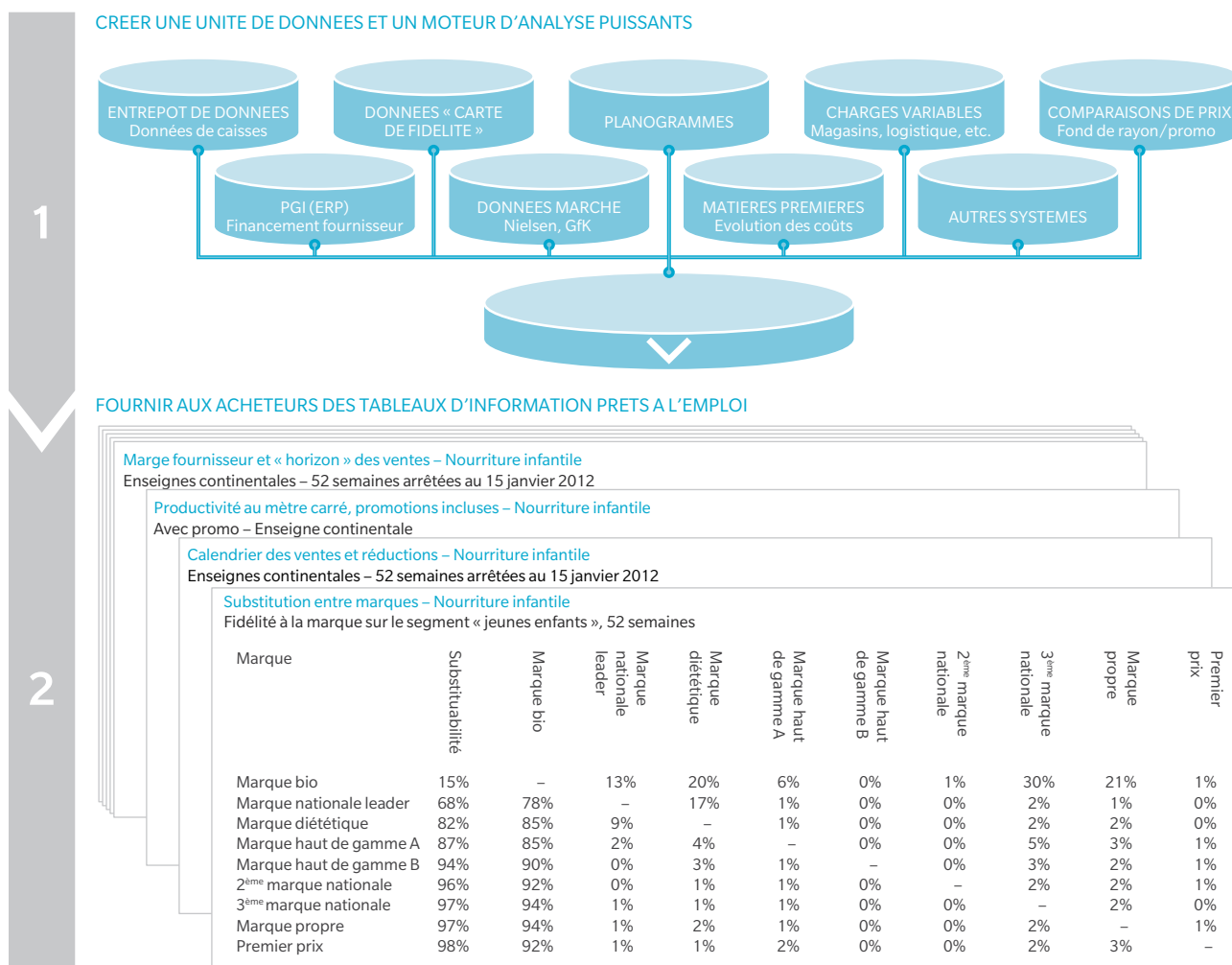
L'illustration 1 donne une vision de ce type de système et des résultats attendus (dans le cas présent, une illustration déguisée tirée d'un outil créé par Oliver Wyman pour l'un de ses clients).

Mettre en place ce type de support et de savoir-faire peut apparaître comme un investissement important et de long terme, mais ce n'est pas nécessairement le cas. Notre expérience montre que la construction d'un très bon système d'aide à la négociation qui se connecte avec les plateformes existantes et travaille en parallèle avec elles prend quelques mois et non des années. De plus, le coût d'un tel système ne représente qu'une petite fraction des économies réalisées dès la première année via de meilleures négociations.

Les distributeurs ont historiquement été en position de faiblesse dans les négociations. Aujourd'hui, ils ont l'opportunité de réduire radicalement, et de manière pérenne, leurs coûts à l'achat. Inverser l'asymétrie d'information produit un retour sur investissement significatif, en particulier pour les distributeurs qui ont des assortiments larges.

Dans un contexte de sévères contraintes de temps lors de chaque cycle de négociation, les enseignes qui parviennent à industrialiser la production de supports d'analyses et d'arguments rétablissent l'équilibre ou reprennent l'avantage par rapport à leurs fournisseurs. Ceci leur donne également et surtout un avantage concurrentiel réel et durable par rapport aux autres distributeurs, leurs concurrents.

## EXHIBIT 1: UN EXEMPLE DE SYSTÈME D'AIDE À LA NÉGOCIATION CONÇU SUR MESURE



## A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 25 pays sur les principaux continents, dont 300 à Paris. Il fait partie de Oliver Wyman Group, ensemble qui regroupe la totalité des activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies (MMC) et dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 1,5 milliard de dollars.

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

### MATTHEW ISOTTA

Global Retail Practice Leader  
[matthew.isotta@oliverwyman.com](mailto:matthew.isotta@oliverwyman.com)  
+971 4425 7026

### JAMES BACOS

EMEA Retail Practice Leader  
[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 441

### PAUL BESWICK

North American Retail Practice Leader  
[paul.beswick@oliverwyman.com](mailto:paul.beswick@oliverwyman.com)  
+1 617 424 3259

### BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader  
[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)  
+33 1 45023 209

### NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7 852 7773

### RICCARDO TRENTINI

Italian and Turkish Retail Practice Leader  
[riccardo.trentini@oliverwyman.com](mailto:riccardo.trentini@oliverwyman.com)  
+39 02 305 771

### SIRKO SIEMSEN

Central European Retail Practice Leader  
[sirko.siemssen@oliverwyman.com](mailto:sirko.siemssen@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 574

Copyright © 2013 Oliver Wyman

Tous droits réservés. Ce rapport ne saurait être reproduit ou communiqué, en tout ou partie, sans l'accord écrit d'Oliver Wyman et Oliver Wyman ne saurait être tenu pour responsable à quelque titre que ce soit pour les actes de tierces personnes en découlant.

Les informations et opinions contenues dans ce rapport ont été préparées par Oliver Wyman.

Ce rapport ne saurait se substituer aux conseils individualisés de professionnels sur la manière dont une institution financière particulière devrait exécuter sa stratégie. Ce rapport n'est pas un conseil d'investissement et ne doit pas être utilisé pour les besoins d'un tel conseil d'investissement ou comme un substitut à la consultation de comptables professionnels ou de conseils fiscaux, juridiques ou financiers. Oliver Wyman a pris toutes les précautions pour utiliser des informations et analyses fiables, à jour et exhaustives, mais toutes ces informations sont fournies sans aucune garantie quelle qu'elle soit, expresse ou implicite. Oliver Wyman décline toute obligation de sa part de mettre à jour les informations ou conclusions contenues dans ce rapport. Oliver Wyman n'assume aucune responsabilité pour toute perte qui résulterait de toute action ou abstention décidée en conséquence des informations contenues dans ce rapport ou dans tous autres rapports ou sources d'information auxquels il fait référence, ou pour tout dommage direct, accessoire ou similaire même dans l'hypothèse où il aurait été mis en garde sur le risque d'occurrence de tels dommages.

Ce rapport ne peut être vendu sans l'accord écrit d'Oliver Wyman.