

Le Regard

Mawenzi Partners
— conseil en stratégie & organisation

Les marques ont depuis longtemps intégré l'idée qu'une relation de proximité avec les clients finaux était indispensable. Pourtant les nouveaux comportements des consommateurs et la multiplication des canaux de contacts rendent nécessaire l'élargissement de cette stratégie d'intimité client à leurs distributeurs et prescripteurs.

Plus que jamais, le marketing client passe par le marketing du point de vente !



L'intimité client des marques passe aussi par les distributeurs

Multipliées par 5 depuis 2005, les ventes de produits et services en ligne ont atteint en 2011 près de 39Md€ en France. Elles ne se limitent plus seulement au tourisme et aux services mais désormais aux biens de consommation, représentant plus de 5% du commerce de détail.

Leur impact sur le consommateur est certain, sans parler du pouvoir d'information des sites web et réseaux sociaux. Sollicité sur plusieurs fronts, ayant accès à de nombreux canaux de distribution, le comportement d'achat est en mutation : le consommateur est plus exigeant, conscient des alternatives ; il sera aussi plus sensible aux attentions personnalisées des distributeurs qui occupent une place de plus en plus décisive dans son parcours d'achat et dans la prescription des marques. Les nouveaux comportements urbains, avec une réduction des trajets en voiture et la recomposition des foyers, ont en effet redistribué les cartes des enseignes de distribution. La proximité prend le pas sur la distribution de masse. Les hypermarchés ont perdu en puissance au profit de magasins plus urbains et spécialisés, plus propices à la mise en valeur des marques.

Déjà très actives pour répondre aux attentes des consommateurs et créer avec eux une relation de proximité (communication ciblée, site Internet, réseaux sociaux, ...), les marques doivent également coordonner cette politique dans des points de vente en pleine évolution. **Il devient alors essentiel, à l'image de ces initiatives prises en B2C, de disposer d'une réelle stratégie d'intimité client, auprès des distributeurs cette fois-ci, en prenant en compte leurs problématiques et enjeux.** Par ailleurs, à entendre Jacques-Antoine Granjon, fondateur émérite de Vente Privée, les pure players du e-commerce ne pourront pas longtemps exister sans un réseau de points de vente en propre, qui devient donc l'actif clé sur la chaîne de la valeur de la distribution... N'est-il pas temps de s'occuper de cet actif ?

Quels sont alors les facteurs clés de succès d'une intimité client réussie avec ses distributeurs ? Quelles règles respecter ? Comment à la fois promouvoir ses valeurs et sa vision tout en répondant aux exigences de ce type particulier de client afin de le fidéliser ?

Focalisé sur le champ du marketing et du commercial, Mawenzi Partners s'attache à répondre à ces questions en intégrant dans les plans de développement de ses clients ce maillon essentiel de la relation client. **Partie intégrante de l'écosystème marque / distributeur / client, le distributeur mérite un plan marketing à lui tout seul !**

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com

En préambule : des fondamentaux indispensables

Il est impossible de mettre en place une stratégie d'intimité client avec ses points vente sans maîtriser un certain nombre de fondamentaux indispensables. Le respect de ces pré-requis posera les bases de la relation aux distributeurs. Si cela va sans dire, cela va encore mieux en le disant, alors rappelons brièvement ces fondamentaux :

1. Aucune marque n'a aujourd'hui le luxe de se passer d'une **promesse client claire et identifiable** qui reposera sur un positionnement et un projet d'entreprise lisibles, et également sur un engagement clair vis-à-vis du client. Sans promesse, personne ne sera capable de faire entrer un client dans son univers, première étape de la transformation commerciale.
2. Preuve concrète de cette promesse client, l'offre doit intégrer un **produit avec le bon niveau de qualité**, et plus globalement **témoigner d'une proposition de valeur** (produit et services associés) **cohérente** avec l'univers de la marque.
3. Enfin, la connaissance de son marché, et donc de ses distributeurs, constitue évidemment les prémisses de l'intimité client : on ne devient pas intime du jour au lendemain... Et **sans une phase de connaissance et d'identification des besoins et problématiques, aucune intimité n'est envisageable !**

Une fois ces fondamentaux respectés, une véritable stratégie d'intimité client peut être élaborée et mise en place auprès des distributeurs, en passant par cinq facteurs clés de succès à intégrer à l'entreprise.

I. Fournir à ses distributeurs une expérience client irréprochable et différenciante

Conscientes que leur crédibilité est en jeu à chaque étape de la chaîne de valeur, les marques doivent non seulement se distinguer par leurs produits mais être **irréprochables dans l'ensemble de la prestation de service aux distributeurs**. Car c'est bien le produit, mais aussi la qualité du service et de la prestation dans son ensemble, la valorisation de la relation client et de la marque, qui constituent les attributs d'une expérience client complète et réussie...

En tant que premier vecteur d'interaction avec eux, les forces commerciales doivent désormais, au-delà de la vente, comprendre les distributeurs pour sécuriser une **relation client personnelle et privilégiée**. La capacité à entretenir un contact durable et productif avec ces derniers est une compétence de plus en plus mise en avant dans le recrutement. Une grande marque de spiritueux française l'a bien compris en affichant ainsi clairement à ses commerciaux leur ligne de conduite « un jour, un ami ».

Elément éminemment fondateur de la relation commerciale, le **produit participe activement à créer de l'intimité** entre la marque et ses distributeurs. En 1962, Andy Warhol représentait les célèbres boîtes de soupe Campbell en symboles de l'uniformité des produits de consommation courante. Aujourd'hui, la logique s'est inversée : la filiale française de la marque propose ainsi en exclusivité aux magasins E. Leclerc des packs de soupe étiquetés « Made in France » pour coller aux valeurs de ce distributeur. L'heure est désormais à l'adaptation, à la **personnalisation des produits** en fonction des besoins, stratégies et positionnements des distributeurs.

Plus globalement, pour **garantir** la qualité de l'expérience client, rien de mieux que **mesurer et piloter la qualité de service sur l'ensemble de la prestation**, de la supply chain au SAV. A titre d'exemple, Pickup Services, filiale de La Poste en charge de l'animation des points relais, a mis en place une plateforme de SAV qui garantit l'anticipation de

Contacts

Prune Pillois

M. + 33 (0)6 61 75 66 70

p.pillois@mawenzi-partners.com

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

www.mawenzi-partners.com

tous les problèmes de livraison pour l'ensemble de ses points relais.

La construction d'une stratégie d'intimité client passe donc par la capacité à rassurer, comprendre, et se positionner en interlocuteur de qualité sur toute la prestation. Quand Apple déploie une énergie incroyable pour sécuriser chaque moment clé de la vie du produit, jusqu'à donner un goût de luxe au packaging de l'iPhone, il mise avant tout sur l'expérience utilisateur de son client...

De la même manière, les **marques doivent considérer leurs distributeurs comme des clients, et donc porter une attention particulière à tous leurs moments de vie** : la prise de commande, la livraison, le SAV et l'animation de la relation... Le bon de commande ou la facture sont-ils définitivement les seuls piliers de l'expérience client des distributeurs avec la marque ?

Bonnes pratiques à retenir

- Garantir que la **qualité des forces commerciales** puisse sécuriser une relation client durable et privilégiée (au-delà des offres produits/tarifs)
- **Adapter, voire personnaliser, les produits et processus** en fonction du distributeur
- Piloter et garantir la **qualité de service** sur l'ensemble de la relation entre la marque et son distributeur

II. Dépasser l'offre de produits pour proposer à ses distributeurs un univers de services à part

Auparavant considérés comme de simple relais, les distributeurs sont désormais, concurrence et multicanal obligent, des partenaires à part entière. Et **il n'existe pas de partenariat efficace qui ne soit dûment animé et surtout nourri**. Il est donc indispensable pour les marques de compléter leur prestation core business, i.e. la conception, production et livraison de produits, avec des services différenciants.

Des services bénéficiant à la fois aux distributeurs, qui peuvent **vendre les produits avec une expertise renforcée**, mais surtout aux producteurs, qui consolident et pérennissent leur relation avec ainsi la possibilité **mis en avant par rapport à leurs concurrents**.

Ces services peuvent se présenter tout d'abord sous la forme de **formations**. Rien de nouveau tant que celles-ci se bornent à enseigner comment utiliser le produit... Tout prend une nouvelle dimension lorsqu'elles valorisent autant le produit que le distributeur lui-même ! Illustration avec Pernod Ricard qui organise des formations en mixologie à Cuba pour ses points de vente. Rien de tel pour se souvenir de la meilleure manière de préparer les cocktails avec les produits de la marque et pour en parler dans les termes les plus valorisants. Par ailleurs, celle-ci propose également des cours de comptabilité ou de décoration des bars/restaurants. L'utilisation des produits est ainsi facilitée, la pérennité du point de vente sécurisée, le cadre de consommation mis en valeur, **transformant ainsi une relation ancrée sur la livraison de produits en une relation fondée sur l'accompagnement du distributeur**.

Faciliter l'activité de son client B2B peut aussi se faire via un positionnement complémentaire sur **des briques connexes** à l'activité de l'entreprise. Pour soigner la préférence de marque de ses points de vente, la Plateforme du Bâtiment, consciente des besoins de leurs clients artisans sur les chantiers de construction va mettre en place un réseau de mise en contact entre professionnels du bâtiment. **Ce service**

Contacts

Prune Pillois

M. + 33 (0)6 61 75 66 70

p.pillois@mawenzi-partners.com

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

www.mawenzipartners.com

additionnel sera bien sûr mis au crédit des points de vente, qui devrait se traduire en surcroît d'activité. La marque se positionne ainsi résolument comme un apporteur de services spécifiques à ses clients.

L'intimité client avec son distributeur passe ainsi par une nouvelle manière d'aborder sa prestation, en y associant des services qui pourront indirectement impacter l'image de marque d'une part et le chiffre d'affaires d'autre part. Ce marketing du distributeur rejoint alors l'une des spécificités du marketing du monde industriel qui impose aux producteurs de maîtriser le marketing de l'ensemble de la filière : B2B et B2B2C.

Bonnes pratiques à retenir

- Se positionner comme **expert du besoin client** plus que simple fournisseur du produit
- Elargir la **gamme de services** proposés à ses distributeurs
 - *Organiser des formations autour de l'utilisation et de la valorisation du produit*
 - *Se positionner sur d'autres briques de services connexes à l'activité de l'entreprise, pour faciliter l'activité du distributeur / prescripteur*

III. Adapter ses efforts commerciaux aux besoins spécifiques des distributeurs

Jusqu'à présent ont été principalement abordés les aspects marketing de l'intimité client. Pourtant de bonnes pratiques émergent également en termes de stratégie commerciale. Pour allouer les moyens commerciaux à leur juste mesure en fonction du potentiel, certes, mais aussi du besoin spécifique de chaque distributeur, trois grandes règles sont alors à retenir : priorisation, générosité et motivation.

Priorisation tout d'abord, que l'on pourrait qualifier d'incontournable. Face à la hausse de la concurrence et la réduction des dépenses, l'allocation des ressources commerciales repose de plus en plus sur une démarche de *data mining* préalable, sur la base de KPI business mais également sur la base de remontées terrain plus qualitatives. Ce travail d'analyse permet d'identifier le **besoin du client en termes d'animation par les forces de vente de la marque**, et ainsi d'y associer le dispositif commercial multicanal optimal.

Ainsi un grand groupe pharmaceutique français adapte le rythme de ses visites en pharmacie en fonction de la priorité affectée à chaque officine, déterminée selon des critères « maison ». Tel producteur de café incentive ses commerciaux non pas sur le CA qu'ils génèrent, mais sur le **surcroît d'activité annuel généré par quarante grands comptes choisis par leurs soins**, c'est-à-dire sur les quarante clients qui vivront un accompagnement rapproché pendant cette année.

Générosité (maitrisée bien entendu) car une fois les efforts priorisés, la politique commerciale doit être appuyée... Et pour l'appuyer, il faut accepter d'adapter les dépenses à son ADN et aux besoins de ses clients. A ce titre, un système de « petites attentions » reste potentiellement peu coûteux ou tout du moins rentable, renforçant dans le même temps l'attachement aux valeurs de la marque et à la relation fournisseur. Les « *trublions du goût* » Michel & Augustin, très en vogue, n'hésitent pas à écrire eux-mêmes les mots de remerciements envoyés à leurs clients et emploient un

Contacts

Prune Pillois

M. + 33 (0)6 61 75 66 70

p.pillois@mawenzi-partners.com

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

www.mawenzipartners.com

livreur dévolu aux « petites attentions ». De la même manière La Plateforme du Bâtiment a longtemps permis systématiquement à ses points de vente d'offrir le café et les croissants à ses clients professionnels pour créer une vraie relation de proximité, au-delà de la relation business, auprès d'une population en attente de cette convivialité. Grâce à cette générosité et la proximité qu'elle crée, les vendeurs connaissent les clients par leurs prénoms et sont ainsi en mesure de les accompagner dans la durée et en tenant compte de leurs projets et besoins d'évolution.

Motivation enfin, car les besoins des distributeurs peuvent également se caractériser sous la forme de primes ou de rétributions. Ces politiques, délicates à mettre en place, peuvent si elles sont pensées efficacement, produire d'excellents résultats. Un célèbre opérateur téléphonique fixe ainsi à ses points de vente à la fois des objectifs quantitatifs (nombre de ventes, marge,...) au niveau individuel et des objectifs qualitatifs (satisfaction client, qualité d'accueil, ...) portés collectivement par les vendeurs, créant ainsi un cercle vertueux autour du point de vente et du produit. Pour cet opérateur, il est important « d'investir » sur les objectifs qualitatifs pour garantir les résultats quantitatifs dans la durée.

Impossible donc de négliger la stratégie commerciale, levier essentiel de l'intimité client. Que ce soit via une nouvelle politique de marque, une nouvelle organisation commerciale ou une politique de rémunération, les marques se doivent de rester pragmatiques et d'adapter à tout prix les efforts commerciaux au potentiel de leurs distributeurs – ce qu'elles savent faire souvent – et surtout à leurs besoins propres pour créer une relation pérenne.

Bonnes pratiques à retenir

- Favoriser la création de **trafic dans les points de vente** des distributeurs via des **opérations ponctuelles**, des services ou des instruments de **trade marketing**
- Proposer aux distributeurs **des dispositifs de pilotage** plus fins et efficaces : partage de chiffres et de la connaissance client, diffusion de tableaux de bord aux distributeurs, séminaires de bilan (voire de partage de stratégies commerciales)

IV. Accompagner ses distributeurs dans le développement de leur activité

La notion de partenariat entre les marques et les distributeurs, développée dans cet article, dépasse la simple prestation autour du produit. Au lieu de faire en sorte que le distributeur vende efficacement son produit, pourquoi ne pas l'aider avec son expertise à développer sa propre activité ? En se désintéressant ainsi de ses produits, au premier abord, au profit de l'activité de son distributeur, il y a fort à parier que la marque en recueille les fruits avec un effet indirect sur les ventes dans les points de vente qu'elle aura aidés.

Dans cette optique, les marques pourraient chercher davantage à favoriser la **création de trafic dans les points de vente des distributeurs, même si cela doit profiter également à d'autres produits que les siens**. Comment ? Au travers d'**opérations ponctuelles**, des services ou des instruments de **trade marketing**. A la différence des formations, il s'agit ici de ne pas se focaliser sur le produit mais de se positionner en simple facilitateur d'activité.

Le réparateur de pare-brise, Carglass, l'avait bien compris en installant régulièrement des ateliers de réparation devant des agences d'assurance, principaux prescripteurs, favorisant ainsi l'activité de ces derniers tout en pérennisant sa relation avec ses clients finaux. Il a malheureusement choisi d'interrompre ce dispositif.

D'une autre manière, Pickup Services s'apprête à créer des espaces Web pour ses points relais et son activité, pour les mettre en avant auprès du client final

Contacts

Prune Pillois

M. + 33 (0)6 61 75 66 70

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

p.pillois@mawenzi-partners.com

www.mawenzipartners.com

lors de la livraison. Ces points relais, ainsi valorisés, avec des ventes augmentées, renforceront encore leur collaboration avec la marque qu'ils ne manqueront pas de promouvoir à leur tour auprès de leurs clients.

L'accompagnement dans l'activité ne se fait pas qu'en point de vente mais se retrouve également, pour certaines marques, dans des **dispositifs de pilotage** de plus en plus fins et efficaces. Celles-ci poussent le partage de chiffres sur la connaissance client, la diffusion de tableaux de bord (intégrant parfois des données des concurrents, pour faciliter l'analyse par un distributeur de son marché), voire l'organisation de séminaires de bilan. Nous sommes loin des rendez-vous « prise de commande », et pourtant ce partage business témoigne d'une vraie relation de partenariat, accepte la remise en cause des deux parties, et permet d'identifier des pistes d'amélioration pour le business commun. Des synergies sont ainsi facilement trouvées, favorisant l'activité et intensifiant la relation. Un groupe alimentaire organise même un partage des stratégies commerciales avec ses distributeurs, créant une relation gagnant-gagnant efficace.

Accompagner ses distributeurs dans le développement de leur activité a donc **un double impact, à la fois sur les ventes et sur la confiance réciproque**. Respecter ce principe se répercutera mathématiquement sur la proximité entre les marques et le distributeur.

Bonnes pratiques à retenir

- Exploiter tous les leviers **d'attachement à la marque** (événements, communication B2C,...)
- **Valoriser les distributeurs** au sein de l'**écosystème global B2B2C**
- Impliquer les distributeurs dans des **mécanismes de co-construction** ou dans des projets en avance de phase

V. Valoriser ses distributeurs et donner du sens à leur écosystème

Les marques doivent être en mesure de dépasser la simple relation commerciale pour **mettre le distributeur dans une position privilégiée**. Cette valorisation peut se faire sur différentes dimensions, à la fois par rapport à la marque et à l'environnement direct du distributeur.

Les classiques invitations à des journées, manifestations ou évènements marquent la continuité d'une relation professionnelle réussie et sont souvent utilisées avec les clients, mais moins avec les distributeurs. Elles ne sont pourtant pas à négliger car les distributeurs sont reconnaissants aux marques de ces moments privilégiés qu'ils partagent ainsi grâce à elles. Tout marketeur le sait, une émotion partagée fait souvent davantage pour la préférence de marque qu'une promotion ou une prime. Donc, encore une fois, pour soigner son distributeur, considérons-le comme un client !

La valorisation du distributeur peut judicieusement se faire **au sein même de son écosystème B2B2C**. Obtenir une reconnaissance de la profession, délivrée par une marque, apporte son lot de bénéfices et assortit un vrai positionnement. Des publi-communiqués aux magazines de la marque, les supports sont multiples et impactent la relation. Lorsqu'un laboratoire pharmaceutique reprend dans ses communiqués les succès obtenus par les bonnes pratiques d'une officine, il permet à cette pharmacie d'être valorisée au sein de tout son environnement, clients comme fournisseurs et concurrents. Autre exemple, Pernod Ricard fait distribuer des nouveaux produits en exclusivité par des distributeurs sélectionnés, leur permettant une visibilité certaine vis-à-vis de leurs clients finaux.

Enfin, une valorisation des distributeurs via une **implication de ces derniers dans le développement et l'innovation de la marque** est de plus en plus répandue. Les insérer dans un processus de co-construction permet à la fois d'avoir une approche terrain mais aussi d'imprégner les distributeurs des

Contacts

Prune Pillois

M. + 33 (0)6 61 75 66 70

p.pillois@mawenzi-partners.com

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

www.mawenzipartners.com

valeurs et modes de fonctionnement de la marque. Ainsi un opérateur téléphonique invite ses distributeurs régulièrement pour leur présenter ses projets en avance de phase et leur faire rencontrer ses dirigeants.

Des distributeurs valorisés et encouragés développent une proximité bien supérieure avec la marque et participeront d'autant plus à ses ventes.

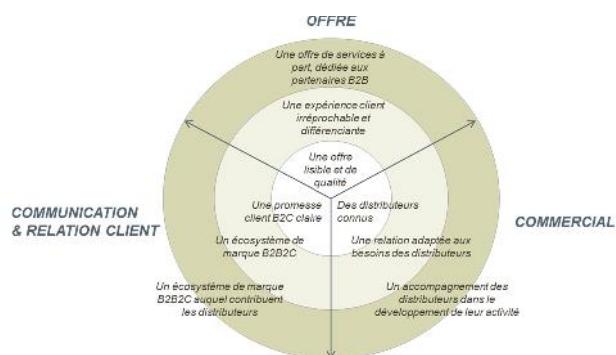
Bonnes pratiques à retenir

- **Segmenter et prioriser les distributeurs et prescripteurs en fonction de leur potentiel business et de leurs caractéristiques intrinsèques**, et adapter ainsi le dispositif commercial multicanal
- Pratiquer une **politique de « générosité »** permettant de renforcer l'attachement à la marque et à la relation fournisseur

En conclusion : développer une démarche d'intimité client est assurément pertinent pour les marques, à condition de la structurer

Avec un environnement dans lequel le point de vente devient un canal parmi tant d'autres, la nécessité de mettre en place une stratégie d'intimité client avec les distributeurs est plus que jamais d'actualité puisque c'est le seul canal sur lequel les marques n'ont pas de relation directe avec le client. Les facteurs clés de succès énumérés dans cet article sont garants d'une relation personnalisée reposant à la fois sur la prestation, les services, la stratégie commerciale et la relation client. Bref, ils permettent de faire du distributeur un client à part entière.

Intégration du distributeur dans la stratégie de marque



Dans cette optique une multitude d'initiatives de la part des marques est envisageable et souvent utilisée de manière disparate. Pourtant il est indispensable pour elles d'organiser la manière dont elles vont déployer leur stratégie d'intimité client. Cela s'appelle tout simplement un **« plan marketing » pour des distributeurs qui le valent bien** ! Cette stratégie passe par un choix judicieux des projets à mettre en œuvre et des distributeurs qui en seront la cible. En fonction de leur importance certes, mais avec une anticipation réaliste et efficace de leur impact. Dans

Contacts

Prune Pillois

M. + 33 (0)6 61 75 66 70

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

p.pillois@mawenzi-partners.com

www.mawenzipartners.com

l'application de cette stratégie, il est également essentiel de construire le plan d'amélioration, de piloter sa mise en œuvre, de suivre les résultats obtenus et de faire évoluer le dispositif en conséquence. En somme, il s'agit donc de donner à ces distributeurs un statut à part qui justifie un mode de relation particulier.

C'est dans la mise en place de stratégies de croissance auprès des Directions Générales, Marketing et Commerciales de différents secteurs d'activité - Industrie et Services -, que Mawenzi Partners a développé son savoir-faire et son expertise autour de l'intimité client. L'accompagnement de Mawenzi Partners à travers la définition d'une raison d'être, la fixation d'une direction et le développement d'un cadre favorable, donnera indéniablement du sens à la stratégie d'intimité client des marques et distributeurs.

Par la suite, cette stratégie se pérennisera sur le long terme, s'inscrivant dans une logique de croissance de l'entreprise. Warren Buffet disait : « Quelqu'un s'assoit à l'ombre aujourd'hui parce que quelqu'un d'autre a planté un arbre il y a longtemps » : il reste juste à planter la graine...



Mawenzi Partners est un cabinet de conseil en stratégie et organisation focalisé sur la performance Marketing et Commerciale. Créé autour de la volonté d'apporter « du sens et de la croissance », Mawenzi Partners accompagne ses clients pour définir la vision de leur stratégie de croissance et préparer sa mise en

Contacts

Prune Pillois

M. + 33 (0)6 61 75 66 70

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

p.pillois@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com