

## Entretien avec M. Pierre Yves Lévy Outilacier

Propos recueillis par Corinne Lecot AOSIS Formation

### **Pouvez-vous vous présenter ?**

*« J'anime une entreprise de distribution. La distribution est un métier simple qui pilote les deux fonctions, d'un côté acheteur, de l'autre vendeur.*

*D'un côté nos fournisseurs fabricants qui conçoivent et produisent, de l'autre nos clients industriels qui sont aussi des concepteurs et des fabricants. . Notre particularité est d'adresser prioritairement une clientèle de grands comptes, et de focaliser notre activité sur un comportement et des attitudes responsables en tant que distributeur.*

*Ma démarche est de soutenir notre industrie car, dans la chaîne économique qui va du producteur à l'utilisateur, je considère que notre activité de distribution doit être un vecteur positif de notre environnement industriel, et pas un vecteur négatif, notamment en assurant le bon fonctionnement d'une économie circulaire au sein de notre environnement qui peut être considéré comme un écosystème socio économique au sein duquel nous devons gérer collectivement et positivement notre interdépendance.*

*C'est comme si je voulais à tout prix vendre à Renault et ne jamais acheter leur voiture, à ce train là, Renault n'existera plus. On ne va pas scier la branche sur laquelle, on se trouve. Nos clients peuvent être nos fournisseurs et nos fournisseurs peuvent être nos clients. Il est de notre rôle de préserver et faire évoluer cet écosystème. Notre clientèle est industrielle donc nos fournisseurs doivent prioritairement être des industriels originaires de nos territoires ou des territoires européens. C'est une économie circulaire basée sur le bon sens.*

*On se différencie de la majorité des distributeurs qui ont plutôt un comportement importateur afin de s'améliorer leurs marges et de vendre à une clientèle industrielle de la façon la plus intéressante pour eux, distributeurs. On trouve cela notamment avec les MDD (Marques de distributeurs) réalisées essentiellement sur la base de produits d'origines exotiques.*

*Il y a une dizaine d'années, on considérait cette action comme utopique car la mode était à la délocalisation à tout va et à l'importation à tout va, et aujourd'hui, il s'avère que cette tendance s'inverse. On défend notre industrie car on constate que cela participe à la mise au point d'innovation et à la création de valeur. Cette position pionnière et responsable explique les nombreux prix que nous avons reçus. »*

### **Vous êtes dans métier de puis combien de temps ?**

*« La société existe depuis 1946, et je suis tombé dedans depuis 1983 après un parcours de jeune ingénieur. »*

### **Depuis trente ans qu'avez-vous remarqué dans les relations client fournisseur ? Qu'est ce qui s'est avéré positif et négatif ou bien neutre?**

*« Les achats prennent du pouvoir au sein des entreprises et deviennent des acteurs majeurs de la création de valeur . Avant, au sein des grandes entreprises, la fonction achat était dédiée uniquement*

à la mise en œuvre des appels d'offres. Aujourd'hui les acheteurs sont de plus impliqués dans tous les processus de l'entreprise y compris les processus de ventes, ils savent que ce qu'ils achètent est destiné par la suite à être vendu et donc ils deviennent des acteurs extrêmement importants au sein des grands groupes avec lesquels nous travaillons. Ils sont devenus techniciens, marketeurs, des stratèges. Donc la fonction achat a pris du pouvoir en interne et en externe. En interne d'après ce que je viens de vous dire en étant créateur de valeur, et en externe parce que la profession s'est structurée, elle est devenue visible sur le plan médiatique, par ses actions, par sa responsabilité.

L'acheteur des grands groupes a une vraie responsabilité sociétale et environnementale, et en fonction de ses choix, il peut faire évoluer ou détruire des entreprises sous ou co-traitantes.

Ça, c'est le côté achat et le vendeur a un peu perdu du pouvoir par rapport à cela. Et aujourd'hui le vendeur tout puissant d'il y a une vingtaine d'années, n'a plus la même capacité à agir et à faire avancer les choses comme il le faisait en toute autonomie. »

**Pensez-vous que par rapport au pouvoir de plus en plus important de l'acheteur dans son entreprise, le vendeur a lui perdu du pouvoir aussi ?**

« Aujourd'hui sans vendeur, cela semble difficile de faire avancer une entreprise, les produits ne s'achètent pas toujours tous seuls, mais le vendeur collabore de plus en plus avec l'acheteur et chez nous c'est le cas. Le vendeur peut même devenir l'acheteur des produits qu'il destine à ses clients.....Mais je parle de mes vendeurs, parce que dans une grande entreprise ce n'est pas possible. Les bons vendeurs ont une fonction plus élargie, ils sont plus que simplement vendeurs, ils doivent collaborer d'une façon proactive avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, et doivent aussi savoir négocier en interne pour mieux pouvoir répondre à leurs contraintes externes et de terrain. Une bonne collaboration avec le marketing est essentielle. »

**Combien avez-vous de vendeurs ?**

« Nous avons 5 vendeurs et des assistants vendeurs, nous sommes une structure de 26 personnes pour 26 Millions d'euro de chiffre d'affaires

Nous avons souhaité être compétitifs auprès de notre clientèle tout en achetant des produits fabriqués sur notre territoire qui sont plus coûteux que des produits d'origine exotiques, compte tenu des coûts de main d'œuvre.. Pour vendre moins cher en achetant plus cher, il a fallu rogner sur nos marges et gagné en productivité. C'est-à-dire produire plus avec le moins de moyens possible. Dans une entreprise de distribution la productivité se mesure par le CA par personne employée et par an. La moyenne du secteur est de 200 K€ par personne employée. On travaillé sur cette productivité et amélioré nos ratios en optimisant des processus. Nous approchons les 1000K€ par personne employée, soit une amélioration de 500% du ratio moyen de productivité de la profession. Cette productivité améliorée profite ainsi à nos fournisseurs à qui nous achetons leurs produits, à nos clients qui bénéficient de prix compétitifs et à nous-mêmes qui gagnons de l'argent malgré une marge réduite. C'est du 'gagnant gagnant', du 'win win'.. »

**En ce qui concerne tous ces processus que vous avez améliorés, qu'avez-vous apporté de plus dans la démarche commerciale.**

*« Cette amélioration de productivité s'est faite progressivement en améliorant en parallèle l'ensemble des processus qui assurent le fonctionnement de l'entreprise et en travaillant au mieux sur tous les aspects de la dématérialisation administrative de la relation client/fournisseur*

*On a aussi développé ce qui s'appelle maintenant 'démarche collaborative'. C'est être à l'écoute du client et trouver des solutions, donc c'est aussi un acte de vente. On est proche des achats afin de, pouvoir à travers notre sourcing fournisseurs, trouver les bonnes entreprises pour concevoir et fabriquer le produit ou l'adapter à des besoins clients. Une démarche collaborative complète qui va de la vente jusqu'à l'achat ou de l'achat jusqu'à la vente.*

*.....Nos pratiques responsables historiques ont généré des pratiques collaboratives, car nous avons des relations fortes et durables avec nos fournisseurs fabricants, et cela nous a permis de développer des relations collaboratives qui ont permis de générer des innovations...D'ailleurs, au lieu de dire « distributeur », je nous considère aujourd'hui comme « fédérateur de relations collaboratives transverses porteuses d'innovations et de valeurs partagées. »*

**Comment est-ce que l'on peut former un vendeur aux achats collaboratifs ? J'entends dans son discours avec les acheteurs, par rapport aux échanges collaboratifs**

*« C'est avant tout une démarche d'entreprise, le vendeur n'est que le bout de la lance, il représente l'entreprise et son état d'esprit. Difficile de former un vendeur aux pratiques collaboratives si l'entreprise n'est pas collaborative. Il faut que la partie de l'entreprise qui est derrière lui soit dans la même approche.*

*Est-ce que vous pensez que les vendeurs manquent de vision et de compétences par rapport à celles des acheteurs ?*

*Cela dépend des personnes, je ne peux vous donner une vision générique. Les vendeurs de nos fabricants ne sont pas tous dans une démarche collaborative. Ils sont encore dans une culture de promotions, de vente additionnelle, de mise en avant de certains produits suite à une décision de fabrication forte de ce produit ou de cette ligne. On est beaucoup plus sur cette approche traditionnelle du marketing, de la vente promotionnelle, du catalogue etc. Mais un virage se prend, et nous essayons d'en être un promoteur et un acteur fort. »*

**A quoi le voyez-vous ?**

*« Parce que l'on amène des entreprises à aller vers cela. A les faire collaborer avec nous ou avec nos clients.*

*.....Le discours que j'ai est très bien perçu par les acheteurs de grands groupes, c'est souvent moi qui vais le tenir ou mes proches collaborateurs. »*

**Les acheteurs ont tendance à se plaindre du manque de discours global de la part des vendeurs, pas tous, mais encore beaucoup. Qu'en pensez-vous ?**

*« C'est tout notre avantage, ne formez pas trop bien nos concurrents.*

*Nous avons eu le prix de l'audace, le prix du collaboratif, le prix de la stratégie, le prix de l'entreprise responsable, le prix des ressources humaine, le prix de l'ambition, le prix de la performance, le prix de l'entre....*

*L'histoire de notre entreprise peut presque s'écrire avec les thèmes de prix...*

*Sur chaque sujet on a sans doute fait de bons choix.*

*Surtout, la satisfaction que nous pouvons avoir, c'est de réussir en défendant des valeurs et dans le cadre d'une 'profitabilité partagée'. »*

**J'ai envie de vous dire « next step » ?**

*« Grandir, tout en continuant à défendre nos valeurs et notre écosystème. On est sur une phase de conquête.*



[www.aosis-formation.fr](http://www.aosis-formation.fr)