

ENTRETIEN

HERVÉ MARON

Directeur général de Wanlease

L'OVS : Comment jugez-vous la situation de la distribution ?

Hervé Marron : *Le système peut être entièrement remis en cause par ce que nous vivons aujourd'hui. En effet, la distribution est, de façon générale, sous-capitalisée. Le bilan d'un distributeur lambda montre qu'il est déjà sur la corde raide et que même avec un gros CA, sa rentabilité est faible, voire négative. Certains creusent doucement leur tombe mais ne remettent pas en cause leur business model. Or celui des pousseurs de boîtes est mort. Cela fait des années que l'on dit que ces gens-là doivent évoluer vers la vente de solutions, avec de la valeur ajoutée. S'ils l'ont fait, ils s'en sortiront. Sinon, les plus fragiles tomberont dès cet hiver. Quand nous sondons nos clients dans les petites entreprises, leurs responsables veulent acheter une solution, voire une solution globale, car ils n'ont pas de service informatique. Les distributeurs qui sont déjà dans cette approche résisteront mieux, puisqu'ils se positionnent en tant qu'interlocuteurs uniques et qu'ils pourront proposer un meilleur retour sur investissement que ceux qui procèdent au coup par coup. Maintenant, la crise a un mérite. Ceux qui se contentent de balancer du prix disparaîtront. Au moins, cela assainira le marché et pourra créer des opportunités de reprise à bas coût pour les chefs d'entreprise les plus vaillants et les mieux organisés, la valorisation de certaines sociétés étant en effet inférieure à leurs fonds propres !*

L'OVS : Que pensez-vous du rôle des grossistes sur le plan financier ?

H.M. : *Compte tenu du fait que les grossistes sponsorisent l'activité des distributeurs via leurs encours garantis, on en arrive à des révisions déchirantes du principal bailleur de fonds qu'est la Sfac. Celle-ci n'a pas attendu qu'on sorte les nouveaux bilans pour corriger ses positions de manière drastique. Et l'on peut craindre un véritable grippage du système, avec des distributeurs ne pouvant honorer leurs commandes car sans encours, des grossistes avec des stocks grandissants car dans l'incapacité de vendre, et des clients qui attendent. Pour notre part, nous travaillons sur des solutions de déplaçonnement des encours avec des conventions tripartites entre le grossiste, le distributeur et nous, afin de nous substituer à ce dernier pour payer le grossiste et verser au revendeur la marge et le service sur l'affaire en question.*

L'OVS : Quels conseils donneriez-vous aux VAR pour affronter la tempête ?

H.M. : *C'est peut-être le moment pour les revendeurs de tester la qualité de leurs alliances et de faire sans attendre des révisions déchirantes s'il y a lieu. Mieux vaut avoir moins de partenaires mais conserver ceux qui ont une valeur, se concentrer sur les deux qui vont réellement aider, donner un peu de budget marketing pour se démarquer de la concurrence... La question à se poser est : mon partenaire m'accompagnera-t-il dans cette période de difficultés ? C'est le moment pour les VAR de se repositionner pour devenir plus compétitifs, de se demander s'il n'y a pas des choses qu'ils font par habitude mais mal, de retrouver un peu de flexibilité dans leur organisation en sous-traitant. C'est un peu plus cher, mais du coup, pas de charges*



La location, c'est une meilleure rentabilité, la récurrence et une solvabilité à toute épreuve. "

fixes et donc une souplesse et une réactivité accrues. Après diagnostic, ils doivent faire coller leur organisation à la réalité économique. Je ne parle pas de plan social mais juste d'utiliser la compétence au bon endroit et au bon moment pour créer de la valeur. Il s'agit ensuite de réfléchir à l'offre et de basculer vers l'approche solutions pour ceux qui ne l'ont pas fait, en logiciels, services... Il faut vraiment générer du récurrent : tierce maintenance, hot line, support en tout genre, back-up à distance... Bref, tout ce qui aboutira à une relation durable avec le client et qui se matérialise par une facture trimestrielle ou mensuelle. Ainsi, certains commencent le mois avec déjà 60% de leur chiffre fait de cette façon. Il ne leur reste que les 40% restant à conquérir, alors que la plupart de leurs confrères en sont à 95,5% chaque mois. Ils n'ont aucune visibilité et souffriront donc.

L'OVS : Comment devraient-ils procéder ?

H.M. : *La location est une des recettes pour transformer une vente de produit en vente de solution. Cela a des conséquences commerciales énormes : meilleures rentabilité et visibilité, récurrence, solvabilité à toute épreuve. De plus, on parle de loyer et non plus de prix produit, ce qui relègue aux oubliettes la comparaison tarifaire sur le Web avec des gens qui n'ont pas du tout le même business model. C'est fabuleux, il n'y a plus de référentiel ! Car les revendeurs ne peuvent pas gagner sur ce terrain. Certains petits préfèrent même se tourner vers la vente en ligne, type Pixmania, pour obtenir des prix et des frais de port inférieurs à ceux de leurs grossistes. Les modèles d'antan sont mis à mal par la mauvaise santé du secteur et par la crise financière. L'offre en package, qui est simple et garantit une rémunération, a donc toutes les vertus. Même sans contrat à la clé, nous pouvons aider nos partenaires à y voir clair dans leur portefeuille clients en 24 heures, pour leur éviter de se battre avec des clients insolubles sur le papier. Ils courent parfois des risques, parce qu'ils connaissent la société depuis des années. Inutile de perdre du temps sur ceux pour qui le recouvrement sera problématique. Je les encourage aussi à discuter entre eux, à chercher des alliances de compétences. Sans être obligé de fusionner, on est plus fort à plusieurs. Et là encore, je suis prêt à faciliter ces mises en contact.*