

De la nécessité de « prioriser » ses clients ou comment se faire violence pour durer

Article paru dans Les Echos.fr le 4 octobre 2005

Avec quels constructeurs souhaiteriez-vous faire des affaires ? Toyota et BMW, ont répondu à une large majorité des 84 fournisseurs majeurs de l'automobile interrogés récemment par un journal professionnel américain. Mais combien de ces fournisseurs ont d'ores et déjà pris le parti de ne focaliser leurs forces commerciales, d'engineering, de production et de R&D que sur un nombre de clients soigneusement choisis ? Chez les équipementiers de l'automobile, la sélection de la clientèle n'est pas encore vraiment entrée dans les mœurs. Un management efficace appelle pourtant des arbitrages.

Parler de segmentation clients dans le monde automobile, et plus encore de "priorisation" des clients par les équipementiers n'est pas chose naturelle. D'abord, parce qu'il n'existe qu'une quinzaine de grands constructeurs (OEM) et que faire un choix parmi 15 clients ne semble pas immédiatement pertinent. Ensuite, parce que la dureté des relations entretenues par les OEM avec leurs fournisseurs de rang 1, et de ces derniers avec leurs propres fournisseurs (pression sur les prix, réduction des délais, programmes de compétitivité permanents, amélioration continue de la qualité) crée un rapport de force client/fournisseur très marqué.

Enfin, parce que choisir, c'est renoncer, et qu'en sélectionnant leurs clients, les équipementiers ont souvent l'impression de se fermer les portes de l'avenir et de ne pas saisir toutes les opportunités. D'autant plus que les capacités de production sont rarement utilisées au maximum. Rares sont les TRS (taux de rendement synthétiques) de 90% ! Sélectionner les ventes s'apparente presque à un refus de vente.

« Avec quels constructeurs souhaiteriez vous accroître votre chiffre d'affaires » . Extrait du sondage Automotive News 2005.

On comprend alors que la sélection de ses clients représente souvent une barrière culturelle difficile à franchir. Pourtant, au-delà du risque apparent que cela peut représenter, "prioriser" sa clientèle permet de mieux définir sa stratégie, de mieux cibler ses ventes et finalement de sécuriser son chiffre d'affaires. Il s'agit donc d'une nécessité. Et cela, pour au moins deux bonnes raisons :

Si le client est roi, certains sont des empereurs et d'autres des tyrans

D'abord, parce tous les clients ne sont naturellement pas en phase avec la stratégie de l'entreprise, ni avec les débouchés recherchés. En effet, tous les clients ne se ressemblent pas. Leur mode de traitement ne peut donc pas être le même. Certains clients sont loyaux, d'autres ne raisonnent qu'au coup par coup, remettant en cause les équipementiers à chaque nouveau programme voire à chaque nouvelle évolution de produit au sein du programme. Certains encore offrent un retour sur investissement (ROI) plus rapide que d'autres. Enfin, certains ont des termes de paiement favorables quand d'autres cherchent à accentuer la pression en utilisant par exemple, les si controversées enchères inversées.

Ensuite, parce que la capacité d'investissement des équipementiers n'est pas indéfiniment extensible. Alors que la taille des contrats augmente continuellement, le nombre d'équipementiers ne cesse de réduire. Les investissements qui leur sont demandés et les prises de risques associées sont donc de plus en plus importants. Leurs ressources financières, leurs capacités de recherche et de développement ainsi que le nombre d'ingénieurs pouvant être mobilisés sur un projet n'étant pas illimités, les équipementiers ont donc intérêt à privilégier les clients qui leur assurent le plus de profits et se montrent les plus fidèles à long terme.

Prioriser d'accord, mais comment ?

Établir une segmentation de ses clients réclame d'étudier trois variables : les débouchés, la qualité de la relation équipementier/constructeur et la capacité à créer un partenariat durable et profitable avec le client.

- Première variable à prendre en compte, le chiffre d'affaires potentiel avec un client s'estime à partir de la production attendue des OEM (nouveaux modèles) diminuée du taux d'outsourcing et plafonnée à la part de marché maximum qu'un OEM acceptera de confier à un fournisseur. Il est en effet fréquent que des constructeurs refusent de confier plus de 40% de leur "business" à un seul fournisseur, voire de représenter plus de 30% du chiffre d'affaires de ce dernier. À partir de ce potentiel accessible à long terme, on estime le potentiel immédiatement accessible sans investissements outils, sans compétences de ressources humaines supplémentaires, sans changement de process majeur. Ce potentiel correspond au chiffre d'affaires maximum réalisable avec un client sans investissement.

Une étude qualitative de la relation constructeur/équipementier permet, quant à elle, d'estimer la satisfaction client sur les principaux facteurs clés de succès : qualité produit, innovation, compétitivité prix, programme management, impact commercial... Elle passe par des entretiens clients avec la production, l'engineering, les achats... ou une étude interne visant à répondre à la question suivante : " quelle est la perception par notre client de nos performances ? " Cette approche simple permet de déterminer le plus objectivement possible le point de départ de la relation client. Le mode de gestion des fournisseurs par l'OEM doit également être pris en compte afin de répondre aux interrogations suivantes : A-t-on à faire à un client loyal, avec des délais de paiement acceptables, une logique de gain " win-win " qui permet d'améliorer sa compétitivité sans pour autant dégrader sa marge ?

- Enfin, il convient de **bien estimer la capacité à créer un partenariat durable** avec son client en répondant aux questions suivantes : La santé financière du client est-elle bonne ? La surface financière exposée est-elle raisonnable par rapport aux résultats de l'équipementier ? Surtout, le fournisseur est-il en train d'investir chez un client qui, demain, risque de traverser une mauvaise passe. Car - faut-il le rappeler ? - en cas d'insolvabilité, les fournisseurs sont les derniers payés, les salariés et les banques étant créanciers prioritaires ! L'exemple de Delphi est parlant. En plus d'irrégularités comptables, c'est à sa forte dépendance à un seul donneur d'ordre, en l'occurrence GM (plus de 50% des ventes en 2004), que l'équipementier doit sa fragilité.

La capacité à créer un partenariat passe également par le maillage relationnel. D'où la nécessité de s'interroger sur les points suivants : les équipes commerciales, engineering, production couvrent-elles l'ensemble des décideurs-clés du client ? La fréquence des visites est-elle bonne ? La qualité de la relation est-elle solide ? Surtout, l'équipementier a-t-il quelque chose d'innovant à présenter au client ciblé ? Car, il ne convient pas seulement de cibler soigneusement sa clientèle. Pour construire avec elle une relation pérenne, il faut aussi savoir l'étonner.

On l'aura donc compris : "prioriser" ses clients ne signifie pas vendre uniquement à des clients sélectionnés, mais être proactif avec ces derniers et réactif vis-à-vis des autres. Un chiffre d'affaires opportuniste aura toujours de la valeur immédiate, si la rentabilité est au rendez-vous. Dans une perspective à moyen terme cependant, "prioriser" ses clients implique de se fixer des objectifs, de les communiquer clairement (en interne comme à sa clientèle) et de mettre toutes les forces de l'entreprise sous tension pour les atteindre. L'expérience prouve quotidiennement que le risque le plus élevé est de ne "prioriser" aucun client car aucun d'entre eux ne sera pleinement satisfait par une égalité de traitement se révélant au final peu performante. Le bon manager devra toujours arbitrer.