



Un fournisseur envisage de se séparer de l'un de ses plus grands comptes. *par Robert Kaplan*

# Quand doit-on se débarrasser d'un client non rentable?



Les experts



**Timothy J. Jahnke** est P-DG d'Elkay Manufacturing Company et dirigeait auparavant le département produits pour la maison, chez Newell Rubbermaid.



**Jacquelyn S. Thomas** est professeure associée à l'école de commerce Cox, université Southern Methodist.



Les fictions de HBR décrivant des études de cas présentent des dilemmes auxquels ont fait face des dirigeants d'entreprises réelles, ainsi que les solutions proposées par des experts. Celle-ci est tirée du cas d'étude de la Harvard Business School "Division de produits de plomberie" (cas n°9-110-007), par Robert S. Kaplan.

**A**lors que Jane Oldenburg et Tommy Bamford se garaient sur une place visiteur de la société Westmid Builders, Jane attira l'attention de Tommy sur l'homme qu'ils venaient de croiser : Steve Houghton, directeur des achats de Westmid. Il se tenait en face du siège social et agitait la main pour dire bonjour. Jane, qui le connaissait depuis de nombreuses années, lui retourna amicalement son salut, mais Tommy fronça les sourcils. Cette entrevue ne le réjouissait pas. « Fais un effort, dit Jane, en le poussant du coude. Regarde, il a l'air sympa. »

Tommy était directeur et Jane responsable des ventes pour la région des Midlands chez Egan&Sons, un fournisseur de portes et d'escaliers, dont Westmid était client depuis soixante-trois ans. Ils avaient dû s'arrêter avant de traverser la route non goudronnée qui desservait l'entreprise, en raison du flot continu de camions qui faisaient des allers-retours vers des chantiers de construction autour de Birmingham et jusqu'à Londres. En dépit de ce trafic impressionnant pour un matin d'avril, Tommy savait que Westmid souffrait de la crise qui

sévissait au Royaume-Uni. La société construisait deux fois moins de logements cette année que pendant le boom qui avait précédé. Du fait de la récession, Westmid n'était plus son plus gros client, mais avait conservé son influence. Trop d'influence. « Je suis flatté de recevoir une telle délégation, dit Steve. Voulez-vous commencer par une visite? » Jane, petite blonde exubérante avec une coupe de cheveux à la garçonne, accepta avec joie. Contrairement à Tommy, elle était déjà venue à plusieurs reprises. Steve discutait de choses et d'autres tout en les conduisant à bord d'une petite voiture électrique le long des entrepôts. Jane avait promis à Tommy qu'une visite de Westmid allait modifier sa vision de la société. Mais rien ne pouvait le faire changer d'avis car, depuis peu, il savait exactement combien leur coûtait Westmid – une perte d'exploitation atteignant 28% du montant des ventes! Les deux sociétés avaient entretenu une relation au beau fixe pendant des décennies, mais Tommy croyait fermement que le moment était venu pour elles de se séparer. Steve observait Tommy tout en conduisant et lui fit remarquer qu'il était pâle : « J'espère que ma conduite ne vous rend pas malade. » « Tout va bien, répondit Tommy, j'ai l'estomac solide. »

## L'impact des coûts clients

Egan&Sons, créée à Birmingham en 1908, était loin d'être une entreprise immobilière. Avec trois usines performantes et 3000 employés, elle était devenue un producteur innovant d'escaliers modulaires en acier et de portes en fibre de verre. Pourtant, son système comptable était resté sommaire et traditionnel. Ses faiblesses apparurent au milieu des années 2000, lorsque l'arrivée sur le marché d'entreprises chinoises commença à engendrer une baisse des profits. Grâce à une étude détaillée, Tommy comprit alors que leur système d'analyse des coûts les avait rendus aveugles sur leur propre activité: il comptabilisait les frais généraux des usines en majorant d'un pourcentage les coûts de main-d'œuvre, et les frais généraux du siège comme un pourcentage du chiffre d'affaires. La société n'était donc en mesure d'identifier avec précision ni ses coûts par client ni ceux relatifs à la conception et à la production de tous les nouveaux produits qu'elle avait récemment mis sur

des chiffres corrects et cohérents qui permettraient d'engager des discussions avec les clients les moins rentables. Il espérait aussi pouvoir identifier les clients les plus rentables, afin que les directeurs des ventes soient encore plus présents auprès d'eux.

## L'art et la science de la rationalisation

Il fallut quatre mois pour que les premiers résultats du projet ABC voient le jour. Ce fut un choc: 1% des références d'Egan représentait 100% des bénéfices d'exploitation. Les 20% des références les plus rentables généraient plus du double de ce montant, mais ces profits supplémentaires étaient annulés par les pertes engendrées par les produits non rentables. Elles atteignaient 120% des profits. Il en allait de même pour les clients: le 1% des comptes les plus rentables générait 100% des bénéfices, les 10% représentaient près du double de ce montant. Mais les 90% restants atteignaient tout juste l'équilibre, ou pesaient lourdement sur les résultats. Wilfred Hammond forma alors une équipe pour agir tant au niveau des produits que des clients non rentables. Lors d'une réunion de rationalisation des produits, l'équipe répartit ceux qui étaient déficitaires en quatre catégories en fonction de l'action à mener: abandon pur et simple, nouveaux tarifs, évolution du produit ou statu quo (pour ceux commandés par des clients importants, ou qui n'étaient pas rentables en raison de la seule inefficacité des processus internes). L'entreprise parvint ainsi rapidement à établir un plan pour éliminer ou modifier près de la moitié de ses 6000 références. Tommy présida ensuite une réunion sur la rationalisation du portefeuille client pour lequel il espérait que l'équipe arriverait au même résultat: Egan devait rompre les liens avec ses clients déficitaires, en particulier avec le 1% le moins rentable (parmi lesquels Westmid), dont les pertes cumulées avaient réduit de 40% les bénéfices de l'entreprise.

Wilfred Hammond était en voyage et ne put assister à cette réunion, où Jane monopolisa la parole. «Les clients ne sont pas des produits, mais des relations d'affaires privilégiées», déclara-t-elle. Certains de ces comptes déficitaires sont récents et en forte progression. Voulons-nous vraiment nous en séparer? Quant à Westmid, il a certes été difficile de conserver ce compte ces dernières années, mais les choses commencent à s'améliorer. Voilà soixante-trois ans que nous travaillons ensemble, et ils nous ont fait gagner beaucoup d'argent dans les périodes fastes. De plus, ils nous sont restés fidèles alors que beaucoup de clients se sont tournés vers la Chine. Nous ne pouvons pas les éliminer sur la seule base d'un rapport de comptabilité analytique!»

## “Nous ne pouvons pas éliminer ce client sur la seule base d'un rapport de comptabilité !”

le marché. Ce manque de traçabilité et de transparence concernait aussi les coûts des équipements spéciaux utilisés pour des produits ou des clients spécifiques.

Tommy, lecteur assidu de la presse économique, voulait qu'Egan adopte l'approche «coûts à base d'activité» (méthode ABC). En s'appuyant sur de jeunes cadres financiers, il persuada le directeur exécutif, Wilfred Hammond, de recruter un consultant possédant une large expérience d'ABC. Tommy et lui formèrent une équipe pour identifier les coûts associés à chaque étape de la commande client: l'appel d'offres, l'achat de matières premières, la production, la livraison, la facturation et le recouvrement. Avec 6000 références et 2500 clients, l'équipe avait dû saisir un important flot de données, mais la méthode ABC était simple: calcul du coût horaire relatif aux ressources utilisées pour chaque vente – production de la marchandise, gestion, stockage et distribution – et calcul du temps nécessaire à chaque étape de la commande. L'équipe fut vite capable d'identifier, par client, le coût de chacune des opérations réalisées et d'y affecter les réductions correspondant aux escomptes, rabais, promotions et retours. Jusqu'alors, ces déductions, qui s'élevaient à 12% des ventes, avaient été regroupées sur une seule ligne dans le compte de résultat de chaque client.

Wilfred Hammond finit par s'étonner de la lenteur du projet et de son coût, mais Tommy lui répondit que le temps et la rigueur étaient essentiels pour produire

Tommy essaya de développer ses arguments mais, influencé par les déclarations passionnées de Jane, le comité ne parvint pas à s'entendre sur la conduite à tenir envers les clients non rentables. Un peu plus tard dans la journée, Jane frappa à la porte du bureau de Tommy : « Je suis sérieuse au sujet de Westmid, lui dit-elle. Ils sont, ici, à Birmingham, et je passe devant leurs locaux lorsque je pars travailler en voiture. Ils ont été pour nous un excellent partenaire, et il n'est pas pensable de les laisser tomber. »

Loin d'être impartiale, Jane avait joué un rôle déterminant dans la création de cet « excellent » partenariat, en poussant Egan à satisfaire les exigences de Westmid en matière de produits et services personnalisés, de rabais et d'escomptes. En fait, plus les ventes d'Egan à Westmid étaient importantes, plus la commission mensuelle de Jane augmentait, sans parler des bonus et des voyages offerts aux vendeurs travaillant sur les plus grands comptes. Tommy se retint de féliciter Jane d'avoir transformé l'un des plus anciens clients d'Egan en l'un des moins rentables ! Il préféra répondre : « Notre objectif n'est pas de vendre autant de produits que possible à ceux qui veulent les acheter, mais d'être gagnants sur chacun des marchés sur lesquels nous nous sommes positionnés. Westmid me tient à cœur à moi aussi, mais pour l'entreprise, ce compte est un boulet. »

Il dit ensuite à Jane qu'il avait envoyé un e-mail à Wilfred Hammond pour l'informer que le comité n'avait pu se mettre d'accord, et que le président avait insisté pour connaître ses recommandations concernant les clients les moins rentables, tels que Westmid. « Je dois lui donner une réponse dès son retour la semaine prochaine », précisa Tommy.

« Alors viens à ma réunion demain chez Westmid, lui répondit Jane. Tu ne peux pas tout analyser assis derrière ton bureau. L'audit préalable à ta décision est aussi une affaire de terrain. » Tommy accepta alors à contrecœur de l'accompagner.

### Des avantages immatériels

« Non, pas de thé ! », dit Tommy en repoussant le plateau que lui présentait Steve. Il n'appréciait pas l'attitude de ce dernier, beaucoup trop familière à son goût. Les clients n'étaient pas censés savoir qu'Egan avait commencé à rationaliser son portefeuille clients, mais Tommy soupçonnait Jane d'avoir vendu la mèche.

Steve s'assit alors et déclara d'un air sincère : « Nous accordons beaucoup de valeur à notre relation avec Egan. » « Je n'en doute pas », lui répondit Tommy. En réalité, il se sentait un peu désolé pour Steve : ce n'était pas sa faute si Egan avait pris la mauvaise habitude de vendre à Westmid des produits sur mesure bien au-

dessous de leur coût réel et d'effectuer des livraisons avec des camions à moitié vides juste pour respecter les délais de ce client. Jane renchérit : « Nous aussi, nous accordons de la valeur à notre relation. » Tommy la fusilla du regard, mais elle continua sur sa lancée : « Steve, parle-lui du projet Sunderland. »

« Oui, tu as raison », dit Steve. Puis il récita : « Nous sommes actuellement en négociation avec eux pour un contrat concernant la construction d'un lotissement de maisons mitoyennes près de l'autoroute A19. » « Peux-tu aussi nous parler de cette conférence qui s'est tenue le mois dernier ? », insista Jane. « Celle de Londres ? On y a beaucoup parlé des fournisseurs chinois et cela a fait grand bruit. Mais notre P-DG a vraiment insisté sur les avantages de nos relations avec les fournisseurs locaux. Comme vous le savez, c'est un fervent défenseur de l'industrie britannique, et la presse l'a écouté avec attention. » « C'est vrai, nous négligeons parfois des avantages difficiles à mesurer dans nos relations avec nos clients fidèles, renchérit Jane. Comme ces appartements témoins », ajouta-t-elle en prenant une brochure en papier glacé sur le bureau de Steve pour la donner à son collègue. En la feuilletant, Tommy y découvrit une série de photos représentant des showrooms décorés par Westmid dans des lotissements haut de gamme autour de Londres. « Ce sont nos portes », fit remarquer Jane en pointant une image. Puis elle poursuivit : « Il ne s'agit que d'une petite partie des activités de Westmid, mais elle va se développer lorsque l'économie se redressera. Nos produits doivent être présents dans ces showrooms. Est-ce que j'ai raison, ou non ? » Cette fois, Steve s'abstint de répondre, car la question s'adressait de toute évidence à Tommy.

Dans le bureau de Steve, on n'entendait plus que le bruit des pages que Tommy feuilletait. La revue comprenait de nombreuses photos de portes fabriquées par Egan - de magnifiques produits haut de gamme à isolation thermique, avec vasistas. Il regarda Jane. Les appartements témoins de Westmid étaient effectivement un atout pour Egan, ce qui lui avait échappé.

L'expression béate de Jane signifiait clairement : « Tu peux ajouter ça à ton compte de pertes et profits, Tommy ! »

