

# Mettre en place un programme Comptes Clés global chez Parker<sup>1</sup>

## Conduire le changement, de la vente tactique localisée à des relations stratégiques au niveau global<sup>2</sup>

Imaginez ceci : vous venez d'être recruté comme premier Responsable Compte Clés Global pour un grand groupe décentralisé. Votre client est une marque leader mondiale. Vous avez été recruté grâce à votre capacité à accomplir les choses sans supervision et avec autonomie. Vous n'avez pas de plan stratégique préétabli, et l'issue de votre travail (succès ou échec) déterminera la manière dont l'ensemble du management stratégique des comptes clés sera conduit dans l'entreprise. On vous a demandé de développer une relation plus « stratégique », mais vous découvrez rapidement qu'une partie des affaires en cours est risquée ! Cela pourrait être aussi bien le véritable départ ou la fin de votre carrière. Quelle serait votre première décision ?

Telle est la situation qu'a rencontrée Anders Hagberg en 2004 et ce qui suit relate ce qu'il a fait pour contribuer à renverser de la situation.

### **Parker Hannifin Corp.**

Parker Hannifin Corp. est un des leaders mondiaux dans les technologies de transmission et de contrôle, avec un chiffre d'affaire annuel de 9 milliards de dollars US, 57.000 salariés et 417.000 clients sur 1.200 marchés répartis dans le monde entier. Parker est organisé en huit groupes de produits globaux (Hydrauliques mobile et industrielle, Filtration, Connecteurs de fluides, etc.), et subdivisé en 118 divisions qui fabriquent au total 900.000 produits. La structure par divisions est fortement affectée par le fonctionnement par pays.

Parker s'adresse à trois secteurs clés : Aérien et espace (avions et équipements pour l'espace), Industrie (machines-outils, lignes d'assemblage industriel, équipements de loisirs, etc.) et Véhicules (équipement sur route et hors route). Sur ce dernier segment, par exemple, Parker conçoit des systèmes hydrauliques complets et fabrique les composants pour tous types de véhicules. Il est souvent dit que partout où fonctionnent des machines utilisant des transmissions, des composants Parker sont employés.

---

<sup>1</sup>, Article paru dans la revue *Velocity*, éditée par SAMA (Strategic Account Management Association). Traduit par H. Faucher, Professeur Enseignant à l'ESSEC, avec la permission de SAMA.

<sup>2</sup> Edmund Bradford, Director, Mosaic SRM Ltd, Anders Hagberg, Global Account Executive, Parker Hannifin Corp. Starting Global Account Management at Parker – Pioneering the Change from Tactical Selling to Global Strategic Relationships. In *Velocity*, Vol. 9, N°1, 1<sup>st</sup> Quarter 2007.

## La situation en 2003

Traditionnellement la force de vente de Parker avait été organisée autour des groupes de produits et des pays servis.

« En 2003 nous avons commencé à travailler sur la synchronisation de nos forces de ventes pays par pays pour représenter 'un Parker unique' devant nos clients », dit Anders Hagberg. « Cette structure de ventes marchait bien pour certains clients, mais la demande croissante de nos clients globaux indiquait que nous devions faire évoluer notre approche à leur égard. Nous réalisons que nous avions besoin d'améliorer la synchronisation entre différents pays et construire de meilleures relations au niveau global. »

Ainsi, pendant l'année fiscale 2003-2004, Parker décidait de créer de nouveaux rôles Comptes Clés pour ses plus gros comptes globaux. En septembre 2004, Hagberg était recruté comme premier Responsable Comptes Clés Globaux basé en Europe, avec la responsabilité du compte LVM<sup>3</sup>.

« Nous savions que le compte LVM représentait un chiffre d'affaire de 25 millions de dollars pour l'un de nos groupes de produits, et était un compte de première importance pour le groupe », reconnaît Hagberg. « Nous savions également que LVM était un compte important pour d'autres activités de Parker mais, à ce stade, nous ne connaissions pas le montant *total* des ventes du groupe à LVM. »

Il n'a pas fallu longtemps pour que nous réalisons que la relation entre les deux groupes était porteuse de menaces autant que d'opportunités. A l'occasion d'enchères par internet pilotées par les achats de LVM, Hagberg fut informé qu'un autre fournisseur, moins cher que nous, avait été identifié. Parker avait alors pour politique de ne pas participer aux enchères par internet et ne s'y était donc pas investi. Néanmoins, la portée de ces enchères-là était tellement grande que nous avons soumis nos prix courants.

« Lorsque LVM a comparé nos prix courants aux meilleurs prix d'enchères, ils nous ont dit qu'ils avaient décidé d'acheter ailleurs. »

Il était tout à fait clair que non seulement Parker devait coordonner ses efforts de ventes pour développer ses activités, mais l'entreprise avait également besoin d'une réponse coordonnée à cette menace-là, ne serait-ce que pour sauvegarder son courant d'affaire. La nomination de Hagberg comme Responsable Compte Clé Global arrivait à point nommé.

## Année 1 – Auditer la relation et traiter le problème

Avant-même que Hagberg ne puisse commencer à construire un plan stratégique à long terme, il devait s'occuper de la menace immédiate. Tout comme sa nomination qui montrait l'importance de LVM pour Parker, sa position de nouvel intervenant dans la relation lui permettait de gagner du temps.

« Lors d'un de mes premières réunions avec LVM, nous discutâmes de la situation. Je demandai et obtins une seconde chance pour proposer une solution, puis je me mis à chercher qui était impliqué dans la relation Parker-LVM. J'essayai d'identifier et de rencontrer les personnes les plus importantes de chaque côté. Je reconstituai le puzzle des personnes impliquées, des ventes, des produits, des activités, des problèmes et autres choses importantes. »

Hagberg visita chaque site LVM dans le monde, et même les sites Parker significativement impliqués avec LVM. Ce fut un gros investissement. LVM avait des sites de production en Suède, Allemagne, Pologne, au Canada, aux Etats-Unis, au Brésil, en Corée et en Chine. Parker avait à peu près 25 sites de production ou de vente dans le monde au service de LVM. Aussi long qu'ait été ce processus, il se montra inestimable pour aider Hagberg à

---

<sup>3</sup> Large Vehicle Manufacturer, pseudonyme donné au groupe en question.

auditer la relation en profondeur, à évaluer le potentiel et prioriser le travail à faire. Et il fut très surpris par le résultat.

« C'était plus compliqué et fragmenté que ce que je pensais. Par exemple, le nombre de personnes impliquées dans le monde était beaucoup plus important que ce que j'avais imaginé. »

Hagberg découvrit également un manque de coordination de base à travers la société et une ignorance fondamentale sur la taille totale du compte LVM. En conséquence, il se mit immédiatement au travail pour améliorer les processus de communication. Ses premières initiatives inclurent :

- Une conférence téléphonique mensuelle au sujet de LVM entre les principaux responsables de ventes Parker
- Un rapport mensuel distribué à chaque salarié de Parker (Ventes et Production) montrant les principaux éléments de la relation, incluant les ventes globales par sites et par groupes de produits (sites Parker aussi bien que LVM), les activités d'amélioration du courant d'affaires, le marché et le climat concurrentiel pour LVM et les problèmes de concurrence pour Parker. Cela fournissait un seul point d'information pour toutes les activités globales de Parker avec LVM.
- Une présentation de LVM et de la position actuelle et potentielle de Parker.

Hagberg emporta ces documents avec lui dans ses déplacements sur les sites de Parker, et l'utilisa pour « vendre » en interne l'importance du compte LVM.

« Parce que tout le monde chez Parker travaillait ensemble ainsi qu'avec nos divers contacts chez LVM, nous parvenions en mai 2005 à une situation gagnant-gagnant viable. En traitant les ajustements de prix et les changements de produits innovants par des contrats de long terme, nous pûmes conclure des contrats entre LVM et deux de nos groupes de produits. »

Le dur travail avait commencé à payer. C'était une étape majeure dans la relation, et une amélioration substantielle depuis les premiers jours.

## Année 2 – Construire votre stratégie de transformation

En septembre 2005, Trèves, en Allemagne, hébergeait la première rencontre des équipes de Parker et LVM, un événement significatif pour Parker qui dura trois jours. Participaient à cette rencontre le VP des ventes globales du secteur Véhicule, tous les représentants des ventes et les autres fonctions clés impliquées dans la relation. Pour la première fois, Parker avait rassemblé toutes les personnes clés du monde entier, focalisées sur le succès d'un client unique. Chacun partagea l'ensemble des activités avec les autres, et à partir de cela une stratégie compte clé initiale fut développée sur trois ans. Plus tard, ce mois-là, Hagberg organisait la première rencontre de développement de partenariat, rassemblant les principaux cadres supérieurs des deux sociétés : les Présidents, les VPs, les cadres des ventes et du marketing des groupes de produits Parker concernés, ainsi que les VPs et les dirigeants des Achats et de l'Engineering de LVM.

« Cette réunion fut très utile pour construire les relations entre les dirigeants des deux sociétés. Nous fumes en mesure de mettre chacun à jour sur les projets actuels et futurs, d'informer Parker sur les différentes activités et objectifs de LVM ainsi que sur son organisation, et d'informer LVM sur les capacités globales de Parker. »

La réunion permit également d'explorer les opportunités de plus grande proximité dans notre coopération, y compris l'engagement plus en amont de Parker dans le processus de développement produits. Il y eut aussi des discussions sur les possibilités d'équipes conjointes en technologie, et LVM eut l'opportunité d'expliquer sa stratégie concernant les accords cadres, les chartes de garanties, les cartes d'évaluation de performance, etc. Cette réunion se révéla finalement cruciale pour changer la relation client-fournisseur.

« Jusqu' là, je n'avais travaillé qu'à nos contacts quotidiens. Ici, je réussissais à nouer des contacts avec les dirigeants du groupe et commençais à développer une relation plus stratégique. »

Un autre produit de cette réunion fut la mise en place de revues trimestrielles avec le VP Achats et Supply Chain Management, le Directeur des Achats de Commodités et les deux VPs Engineering du groupe LVM. Les progrès dans la relation et les contrats furent tels qu'en décembre 2005, nous réalismes que Parker était enfin considéré comme un partenaire clé de LVM, avec un fort potentiel pour le futur. Parmi toutes les raisons conduisant à ce constat, les principales étaient que Parker offrait maintenant un partenaire à qui parler (le Responsable Compte Clé), et la société disposait de bons mécanismes pour la résolution conjointe de problèmes importants. La situation apparaissait alors suffisamment porteuse à Parker pour qu'un nouveau Responsable Compte Clé soit nommé pour s'occuper de Divisions de LVM : l'élan créé conduisait à la redéfinition du compte, non comme LVM seulement, mais comme le Groupe LVM lui-même.

Un grand pas fut franchi vers une relation globale formelle en août 2006, lorsque Parker, travaillant avec un groupe de produit spécifique interne, put créer l'une de ses premières solutions coordonnées globalement.

« Nous avons travaillé avec toutes les divisions du groupe de produit dans le monde servant tous les sites globaux de LVM, afin de créer une solution innovante combinant notre dimension globale avec les capacités de service local, le tout conditionné dans un unique contrat Parker. Bien qu'un gros effort interne ait été nécessaire, la relation s'en trouva bien plus facile à manager des deux côtés. »

### Année 3 – Développer la relation

Parker organisa sa deuxième rencontre de développement du partenariat en octobre. Etaient présents le Président de Parker, son Directeur Général, ainsi que d'autres membres du bureau du Président, auxquels se joignaient – du côté de LVM – le VP Achats et Supply Chain Management, le Directeur des Achats de Commodity et les deux VPs Engineering Groupe. Réalisant que la rencontre était fort utile, les représentants des deux côtés convenaient de se voir désormais chaque année, alternativement en Europe et en Amérique du Nord.

Maintenant, Hagberg se concentre sur le développement professionnel des responsables commerciaux locaux, et a commencé à les former au management des comptes stratégiques, et à les accompagner sur ce type de mission. Il a aussi rendu le management des comptes stratégiques plus habituel en établissant des réunions de revue de comptes régulières. L'équipe Compte Clé européenne se rencontre une fois par an, et les équipes Comptes Clés globales tous les 18 mois (sur les sites de différents groupes de produits).

Hagberg envisage de développer à la fois une base de données centrale pour LVM et un Compte de Résultats par Compte Clé. Il a aussi l'intention de créer un budget spécifique pour le management des comptes clés et de mieux relier les Plans Comptes Clés au processus de planification Parker-LVM.

### Conclusions

Il y a eu des réalisations très significatives dans la relation pendant les deux dernières années. Les éléments de progrès incluent :

- Une stabilisation de la relation
- Un accroissement significatif du courant d'affaire
- Un accroissement significatif du potentiel pour l'avenir
- Une forte amélioration des ventes de plusieurs divisions (« cross selling »)
- Une amélioration très visible du travail d'équipe dans tous ses aspects
- Un accroissement de l'importance perçue de la relation pour chacun des groupes protagonistes
- Une relation plus stratégiquement basée sur les contrats de long terme, les projets technologiques conjoints et la capitalisation globale de toutes les capacités
- L'établissement de fondements solides pour une croissance future

Finalement, l'introduction du Management des Comptes Stratégiques chez Parker a été une véritablement ouverture du regard.

« Dans le passé, LVM connaissait mieux Parker que nous-mêmes. Nos vendeurs ne voyaient que leurs activités quotidiennes. Aujourd'hui, parce que nous travaillons au niveau global, nous voyons parfois mieux l'image d'ensemble que nos contacts LVM, et nous pouvons les aider à mieux atteindre leur objectifs.

Parker dispose désormais d'une base pour faire grandir ses relations avec d'autres comptes stratégiques. Le groupe a appris que pour mettre en place un programme de Management de Comptes Clés Globaux, commencer avec un seul compte peut être plus efficace que « nourrir » plusieurs comptes à la fois. Si les retours sur investissement peuvent être moindres au début, les risques sont aussi plus limités. En Management par Comptes Clé, comme dans la vie, se concentrer sur un projet gagnant vaut mieux que de produire beaucoup de médiocrité... !

---