



## Gestion des grands comptes

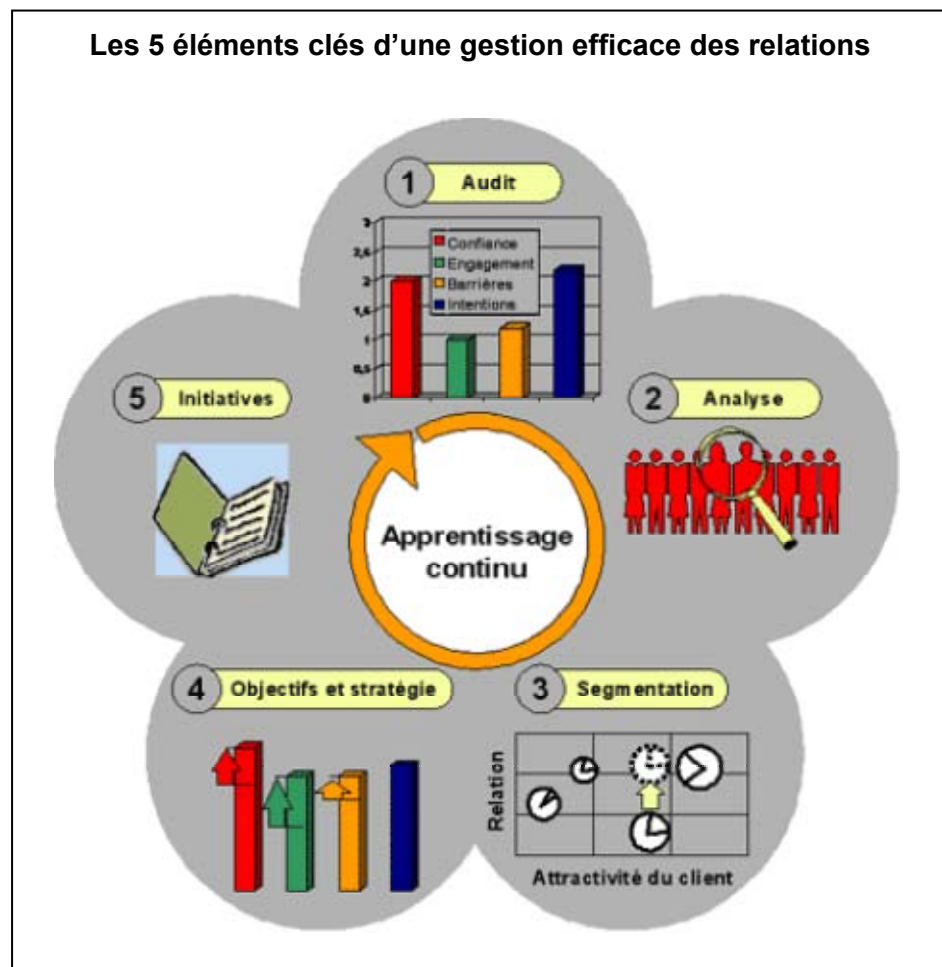
# Accroître la performance de l'entreprise en gérant la qualité des relations avec les clients

## Résumé

Pour gérer avec efficacité la relation avec vos plus importants clients, il est impératif de connaître l'effet des actions relationnelles sur la qualité de la relation client et le lien entre cette qualité et la rentabilité. Cette connaissance s'effectue par un apprentissage basé sur une méthode rigoureuse pour mesurer la qualité des relations, les analyser, segmenter les clients et formuler des actions efficaces pour développer la relation.

La méthode proposée incorpore tous ces éléments pour développer une stratégie commerciale des plus profitables à l'entreprise.

Cette méthode est également applicable pour mieux gérer la qualité des relations avec un portefeuille de fournisseurs ou d'autres partenaires clés. Ceci peut s'avérer intéressant du moment que l'entreprise peut accroître sa compétitivité en améliorant ses relations avec ceux-ci.





## Introduction

La plupart des entreprises sont soumises à la règle de Pareto, à savoir, 80% des profits sont réalisés avec 20% des clients. Ces clients importants, que l'on nomme couramment « grands comptes », doivent faire l'objet d'une attention particulière. Leur gestion est souvent confiée à des « super vendeurs », les Key Account Managers, qui sont sélectionnés pour leur aptitude à soigner et bâtir des relations de qualité.

Les relations avec les grands comptes sont particulières à plus d'un titre - elles sont souvent complexes, impliquent un groupe de personnes et se poursuivent sur de longues durées. Ceci, même s'il existe des périodes pendant lesquelles le client n'achète rien à l'entreprise. Le mot d'ordre qui prévaut avec ces clients est : on peut perdre une commande, mais jamais le client!

Dans ce contexte, la qualité de la relation est le baromètre du succès commercial futur avec le client. Si la relation est de bonne qualité, le temps est au beau fixe. L'entreprise accroît sensiblement ses chances de gagner des commandes futures. A l'inverse, si la qualité de la relation se dégrade, ses perspectives s'assombrissent. Le risque de perdre des commandes futures est plus élevé ou le pouvoir de négociation de l'entreprise s'érode avec comme conséquence une diminution de la rentabilité sur des commandes futures.

Pour gérer de manière efficace un portefeuille de grands comptes, il est essentiel de développer des connaissances sur deux types de mécanismes :

- 1- La relation entre les actions relationnelles et la qualité de la relation qui en résulte. Par exemple, dans quelle mesure la relation peut s'améliorer par des contacts personnels plus fréquents ? Peut-on espérer consolider une relation en lançant un projet de développement commun ?
- 2- La relation entre la qualité de la relation et la rentabilité du client avec, à la clé, la question fondamentale de savoir quel gain l'entreprise peut espérer d'un développement ciblé de la relation avec le client.

Si l'existence même de ces mécanismes ne fait pas de doute, une connaissance plus fine de leur nature et de leur force nécessite la mise au point d'un système de mesure et d'apprentissage. En effet, plus l'entreprise connaît ces mécanismes (tant au niveau qualitatif que quantitatif), meilleur sera sa capacité de gérer ses relations avec les grands comptes et maximiser leur rentabilité.

## Objectif

La méthode proposée a pour objectif principal de soutenir une gestion rationnelle d'un portefeuille de grands comptes par :

- Une allocation des ressources (budget et temps) aux « bons clients »
- Une fixation d'objectifs individualisés pour chaque relation qui maximise la valeur économique de celle-ci
- Un choix de stratégies et d'actions relationnelles pertinentes pour atteindre les objectifs fixés

Cette méthode est donc d'une part, un outil pratique pour les vendeurs afin de planifier la gestion des grands comptes, d'autre part un outil pour les managers car il introduit un élément de gestion « scientifique » dans un domaine qui en a fort besoin.



## Les 5 éléments clés de la méthode

### 1. L'audit de la relation

L'audit de la relation a pour but une mesure aussi objective que possible de l'état de la relation avec un client. La relation est mesurée selon 4 dimensions, soit :

- La confiance perçue envers l'entreprise
- L'attractivité perçue de l'entreprise
- Les barrières perçues qui « retiennent » le client
- Les intentions positives envers l'entreprise

Cette mesure s'effectue une fois par année, idéalement par un auditeur professionnel et lors d'un contact en face-à-face. Les personnes cibles chez le client sont les décideurs et ceux qui ont un grand pouvoir d'influence dans le processus d'achat.

### 2. L'analyse de la relation

L'analyse de la relation consiste à interpréter l'image de la relation résultante de l'audit.

Pour ce faire, la relation est caractérisée par des éléments tels que:

- Le niveau de confiance (haut/bas),
- L'attractivité des produits/services de l'entreprise (forte/faible)
- La dépendance du client vis-à-vis de l'entreprise (grande/faible)
- La variation des réponses entre les individus audités (grande/petite) etc.

Ces caractéristiques sont liées à une liste de menaces et d'opportunités génériques. C'est en s'inspirant de cette liste que le vendeur identifie les menaces et les opportunités existants avec le client. Par exemple, si une relation est caractérisée par un niveau de confiance bas, alors une menace est d'échouer dans les tentatives de vente de produits innovants (présentant un risque) ou de solutions complexes chez le client. Si le client fait toutefois preuve de bonnes intentions, pour impliquer par exemple le vendeur dans le processus de planification des achats, alors il existe une opportunité de développer la confiance à partir d'une collaboration commune au niveau de la planification.

### 3. La segmentation

La segmentation consiste à positionner le client dans le portefeuille. La position est déterminée d'une part en fonction de la qualité de la relation (telle quelle a été mesurée), d'autre part en fonction de l'attractivité du client pour l'entreprise.

C'est le vendeur qui juge du niveau d'attractivité selon une liste de critères prédéfinis. Cette liste de critères est très importante car elle spécifie ce qu'est un « bon client » pour l'entreprise. Elle doit être soigneusement élaborée en se référant à la stratégie de l'entreprise. Par exemple, si la stratégie de l'entreprise est d'accroître sa part de marché en Suisse, un critère possible serait : « un bon client est un client qui influence le choix d'autres grands comptes suisses ».

Lorsqu'elle existe, cette liste de critères a comme mérite de permettre une entente commune de « ce qu'est un bon client » pour l'entreprise. Il est en effet surprenant de constater à quel point les avis tendent à diverger au sein d'une unité de vente lorsque l'on questionne individuellement les vendeurs à ce sujet. Spécifier les critères de ce qu'est un bon client pour l'entreprise est primordial pour pratiquer une stratégie de vente cohérente.

### 4. Définition des objectifs et de la stratégie

Lorsqu'un client est positionné dans le portefeuille, les objectifs et la stratégie de développement de la relation peuvent être définis. Ceux-ci sont différenciés en fonction du segment dans lequel est positionné le client. Exemples :



Pour un client jugé attractif avec lequel la relation est bonne, des objectifs peuvent être de maintenir la bonne relation et de la faire fructifier. L'atteinte de ces objectifs peut passer par une stratégie commerciale focalisée sur la promotion de solutions à haute valeur ajoutée, l'introduction de nouvelles technologies chez le client à des fins de référence ainsi que le développement de synergies pour une approche commune du marché.

Pour un client jugé peu attractif avec lequel la relation est très bonne, des objectifs peuvent être de maintenir la relation au moindre coût et d'accroître la rentabilité. Une stratégie commerciale peut être de réduire le nombre de visites et d'invitations à des événements, de diminuer les rabais accordés et de profiter de la bonne relation pour obtenir le renouvellement de contrats arrivant à échéance.

Un outil appelé « liste d'objectifs et des stratégies génériques » soutient le vendeur dans cette démarche. Ces objectifs et stratégies génériques sont détaillés selon le contexte particulier du client ainsi que les menaces et opportunités identifiées lors de l'analyse de la relation.

#### 5. La définition des actions relationnelles (les initiatives)

Le dernier élément de la méthode consiste à définir les actions qui permettent d'atteindre les objectifs choisis pour la relation. Pour ce faire, le vendeur dispose d'une liste d'actions génériques à partir de laquelle il sélectionne les actions les plus pertinentes pour le client particulier (qu'il peut adapter selon les cas).

Par exemple, pour renforcer le niveau de confiance avec le client en s'appuyant sur le fait que le client trouve les produits de l'entreprise attractifs (opportunité identifiée lors de la phase d'analyse), l'action choisie par un vendeur est d'organiser des journées d'information sur les produits et de mettre en avant des exemples de projets réussis, le tout dans un cadre agréable et propice à nouer des contacts sociaux entre les managers des deux sociétés.

Cette action, on le comprend, ne permettrait pas d'accroître de manière significative la qualité de la relation avec le client si le niveau de confiance mesuré est déjà très élevé. On peut préférer dans ce cas y renoncer au profit d'une action plus rentable.

### **La mise en pratique**

Cette méthode est destinée à être mise en pratique en s'intégrant dans un processus de planification de vente (account planning). En effet, le résultat de cette méthode est une série d'objectifs et d'action concrètes pour le vendeur – le plan d'action relationnel.

L'expérience à ce jour a démontré que la méthode peut également soutenir le chef de vente :

- Dans le choix d'attribution des clients aux vendeurs par l'optimisation de l'adéquation entre les talents propres de chaque vendeur et les objectifs relationnels.
- Pour fixer des objectifs individuels aux vendeurs et mesurer leur succès à construire les relations, par exemple, dans le cadre d'un programme de rémunération lié à la performance.

Avant la mise en pratique, il est important d'adapter les outils de la méthode. En effet, le questionnaire d'audit, les critères d'attractivité du client, les stratégies et initiatives génériques doivent être adaptés au besoin, au contexte et à la stratégie de l'entreprise avant d'être mise en pratique ■



**Joël Tendon**  
Systemic Business  
Performance  
[www.systemic.ch](http://www.systemic.ch)