

Puteaux, le 5 novembre 2008

Pour renforcer le développement commercial en B2B, le ciblage des clients et prospects par « La Valeur des comptes »

Quels constats ? Malgré le développement des outils de pilotage (CRM, tableaux de bord), les actions commerciales restent lourdes d'incertitudes, en contexte de concurrence durcie : Difficulté à essaimer chez les clients actuels, volatiles, et à approcher de nouveaux interlocuteurs. Coût des actions commerciales, en prospection comme en suivi. Difficultés à mieux transformer les contacts en affaires («win rate»). Incertitudes dans la bonne affectation des ressources (effectifs, argent, temps, communication...).

Le choix des efforts à engager repose alors souvent sur des convictions subjectives des managers plus que sur des repères rationnels, fédérateurs et partagés.

On voit aussi que pour mieux canaliser les efforts, les méthodes classiques trouvent vite leurs limites : le tri en 20-80 (privilégier les 20% de comptes faisant 80 % du CA ou de la marge), les courbes de Gauss ABC, les matrices de type BCG classant le portefeuille des marchés ou clients en stars, vaches à lait, poids morts, en fonction de leurs potentiels de CA, marge et croissance, relèvent souvent du pilotage par le rétroviseur, et demeurent perçus comme des concepts marketing éloignés des besoins des opérationnels.

« Bon, que vais-je en faire ? ». Les managers opérationnels ont besoin d'outils terrain et pas juste de marketing stratégique.

L'approche proposée

Tout compte (client ou prospect) représente à la fois : un apport aux attentes de l'entreprise (atteinte de ses objectifs économiques et qualitatifs) ET des coûts (conquête, puis conservation et développement). Les comptes à apport élevé et à coûts faibles sont donc simplement source de « valeur élevée », et inversement (*).

Nous préconisons donc d'évaluer la valeur des comptes, en termes non seulement de CA ou de marge, mais de valeur globale, donc de mise en balance de leur apport aux objectifs globaux de l'entreprise par rapport à leur coût.

Selon quels principes ?

. Définissons d'abord les critères de «valeur des comptes» adaptés aux marchés de l'entreprise. Cette valeur comporte deux familles de facteurs :

D'abord, ce qu'apportent les comptes : du CA et de la marge aujourd'hui, naturellement. Des perspectives à moyen terme, aussi. Mais on sera attentif aux facteurs révélant des potentiels de faiblesse ou de développement : Notoriété du compte, pouvoir d'influence, poids de la référence. Consommation potentielle des offres stratégiques de l'entreprise (ou de ses innovations). Contribution aux objectifs qualitatifs : développement international, facilitation de partenariats, et éventuellement bien d'autres, selon les cas et les marchés.

Et par ailleurs, on examinera ce que coûtent ces comptes (en acquisition, possession, ou fidélisation). Par exemple : Taux de succès sur affaires, ou globalement, % des coûts commerciaux sur le CA. Taux de remises (s'il est connu). Coûts d'administration (facturation, logistique) et de suivi courant (commercial, communication), coûts du service après vente, etc. La capacité d'accès (en prospection) ou d'atteinte de nouveaux interlocuteurs (chez des clients) sera aussi un critère important à intégrer.

On déterminera ainsi une valeur brute des comptes (sur le seul axe de leurs apports) et leur valeur nette (sur les deux axes de ce qu'ils apportent en regard de ce qu'ils coûtent).

(*). Sur ce point, lire l'excellent ouvrage « *Managing customer value* » de Bradley T. Gale.

. Ces critères plus ou moins nombreux (évitons-en l'inflation !) devront ensuite être pondérés. Dans le cas d'entreprises complexes à offres multiples ou à grand nombre de clients, ils peuvent parfois être croisés de façon matricielle.

. Cette pondération permettra de définir une véritable grille de « scoring » commercial des comptes, et à leur notation, en fonction de leur valeur, liée aux objectifs de l'entreprise. On définira ainsi des comptes évalués en A+, A, B+, B, C et D,

. L'intérêt de ce scoring est évidemment la définition de ses conséquences pour les opérationnels sur le terrain (plus que pour le marketing, qui fait souvent l'exercice en amont). Les choix majeurs vont porter sur des règles de conduite, concernant notamment :

Les modes d'approche des comptes (prospection et vente) et le choix des canaux (directs, indirects, électroniques). Les ressources quanti et quali affectées (interne ou externes). L'offre (plus ou moins personnalisée, en mode pilote ou juste standard). La communication externe et les RP (suivi individualisé ou de masse). Et le mode de travail interne (équipes dédiées, suivi customisé ou standardisé, traitement des questions et réclamations...). Ces différenciateurs sont classiques en secteur bancaire, plus rares dans les approches commerciales des autres secteurs (services aux entreprises, technologie, industrie, etc.).

En pratique, comment procéder ?

Il conviendra de mettre en place cette approche « valeur des comptes » par étapes :

- . Bien définir les problèmes à traiter ? Quelles améliorations vise-t-on ? Un groupe de travail pluridisciplinaire (vente marketing, administration, DG) sera utile à cet égard
- . Ensuite, définir les critères de « customer value » adaptés (apports et coûts des comptes)
- . Définir les niveaux (et seuils) de positionnement des comptes
- . Puis élaborer les outils adaptés, (matrices, grilles, graphiques), simples, et si possible visuels
- . Formaliser les conséquences opérationnelles de ce « scoring par la valeur »
- . Activer le système ! C'est-à-dire réaliser le passage au crible des comptes que l'on veut examiner : cette phase n'a rien de mécanique, mais nécessite un apport de jugement, au cas par cas. Il gagne à être effectué aussi près que possible du terrain, au niveau de secteurs commerciaux, régions, ou business units. Bien sûr, on commencera par un test.
- . Valider les résultats de ce scoring, pour ensuite :
 - les communiquer et les promouvoir (avec le degré de confidentialité requis)
 - mettre en œuvre le mode adéquat de pilotage commercial des comptes-clés nommés (clients et prospects) et de pilotage global (cartographie dynamique des comptes)
- . Mettre à jour périodiquement (critères, règles de scoring, et ...résultats).

Quelques exemples ?

. Les expériences réussies de cette approche concernent autant

- Des marchés complexes. Ainsi, les branches « entreprises » d'opérateurs de télécoms, représentant plusieurs milliers de comptes, voire dizaines de milliers

Dans ce secteur un Directeur Régional qui venait d'inviter à grands frais 200 VIPs pour un évènement de prestige a expliqué : « si j'avais fait ce scoring « valeur des clients » auparavant, j'aurais remplacé 100 invités traditionnels par 100 autres porteurs de l'avenir réel de l'entreprise »

- Des marchés plus « simples » (vente d'études de marchés, de campagnes de publicité, de services de co-branding, conseil RH ou chasse de têtes...), amenant alors à examiner plutôt quelques centaines de comptes.

Dans ce deuxième cas, une entreprise a évalué de façon simple ses prospects, sur 3 familles de critères : l'attrait (CA actuel et CA potentiel), l'accessibilité (crédibilité dans le secteur, accès aux décideurs) et l'apport stratégique (potentiel international, image de la référence, potentiel de rebonds), chacun étant affecté d'une note, pour un total de 20 points.

. Les critères peuvent ainsi être nombreux dans le premier cas (environ 20), et plus simples et moins nombreux dans le deuxième (7 critères). Mais dans tous les cas, mais le processus gagnera à être procédures et traité de façon automatisée.

Quelles précautions et conditions de succès ?

- . Avant tout, l'implication forte des équipes terrain dans le choix des critères de valeur et la conception des grilles de scoring
- . Une réelle adaptation de la « customer value » au secteur de l'entreprise et aux volumes concernés (aéronautique, informatique, SSII, conseil, BTP, flottes automobiles, traitement de l'eau, RP et publicité, ne seront pas traités à l'identique)
- . Un must ...parfois oublié : la cohérence entre les critères retenus et les données disponibles !
- . L'intégration de cette démarche au mode de pilotage commercial (plans de prospection, plans de compte, dossiers clients, business reviews, plans à 3 ans...)
- . Implication du terrain dans la mise en place effective de ce scoring (après les tests), en réunions de travail dédiées, et avec présence d'un tiers «candide» (interne ou externe)
- . Une utilisation immédiate des résultats (locale et en centralisé) – sinon, on s'est trompés !
- . Des feedbacks réguliers sur la bonne utilisation, les résultats ou difficultés rencontrées
- . Et ...Un engagement clair du management (DG, ou DC + D Mkg), dès le début !

Quels bénéfices attendus ?

- Optimisation des ressources
- Meilleure approche des prospects (taux de transformation des contacts en propositions et des propositions en affaires)
- Meilleure fidélisation de ceux des clients qui font vivre l'entreprise
Intimité renforcée avec ces clients-clés et donc :
 - . détection d'opportunités commerciales en amont des cahiers des charges
 - . satisfaction accrue
- Evaluation plus objective des potentiels du marché, et par des approches plus homogènes (qualité des prévisions)
- Investissement sur l'avenir des comptes : on pilote en regardant par le pare brise !
- Culture de « valeur client » partagée en interne. Ce point est important dans les entreprises à forte expertise technique ou métier, devant développer de bonnes pratiques commerciales en complément à cette expertise.

En savoir plus ? Connaître des exemples d'outils ou de réalisations réussies ?

Contactez *Patrick Genin, Associé, Valeur SA*, 87 rue Voltaire 92800 Puteaux
Tél. 01 46 25 05 43 ou 06 60 63 05 63
[e-mail : patrickgenin@valeur.fr](mailto:patrickgenin@valeur.fr)
