

Pascal Py

Méthodes  
et astuces pour...  
**manager  
ses clients**



# ***MANAGER SES CLIENTS***

**Demander et obtenir plus  
de ses clients**

Éditions d'Organisation  
1, rue Thénard  
75240 Paris Cedex 05  
Consultez notre site :  
[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)



Le code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957 il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions d'Organisation, 2002  
ISBN : 2-7081-2667-9

Training vente

**Pascal PY**

# ***MANAGER SES CLIENTS***

**Demander et obtenir plus  
de ses clients**



**Éditions  
d'Organisation**





**DU MÊME AUTEUR  
DANS LA MÊME COLLECTION**

*Faire accepter son prix  
Faire signer ses clients*

**CHEZ LE MÊME ÉDITEUR**

*Gérer son secteur de vente et son portefeuille  
de client, 1994*

*A l'équipe du Cabinet ForVentOr*



**Première partie**

**Diagnostiquer  
et gérer  
les efforts  
de nos clients**



# Sommaire

---

<b>Avertissement .....</b>	<b>11</b>
<b>Chapitre 1 - Que signifie manager une clientèle ? .....</b>	<b>13</b>
<b>Chapitre 2 - La dialectique du partage de l'effort entre clients et commerciaux ...</b>	<b>19</b>
<i>Clients et commerciaux conjuguent leurs efforts .....</i>	<i>20</i>
<i>Pourquoi manager sa clientèle ? .....</i>	<i>24</i>
<b>Chapitre 3 - Le prix de l'effort commercial ...</b>	<b>27</b>
<i>Le prix de revient d'un contact .....</i>	<i>27</i>
<i>Le montant investi par client .....</i>	<i>31</i>
<i>La marge commerciale nette par client .....</i>	<i>32</i>

## **PREMIÈRE PARTIE**

### **Diagnostiquer et gérer les efforts de nos clients**

<b>Chapitre 4 - Quels efforts font nos clients en écho à nos contacts ? .....</b>	<b>39</b>
<i>L'approche bilantielle : les dévoreurs de contacts ....</i>	<i>40</i>
<i>L'approche par les flux : la sensibilité aux contacts</i>	<i>45</i>
<i>Éléments de stratégie de contacts .....</i>	<i>49</i>
<b>Chapitre 5 - Prendre en compte la maturité ..</b>	<b>55</b>
<i>Les phases de la maturation d'un client .....</i>	<i>56</i>

<i>L'examen de la maturation d'un portefeuille de clients .....</i>	66
<i>L'examen de la maturation par famille de produits .....</i>	78
<i>L'approche multi portefeuilles .....</i>	81
<i>L'adaptation aux situations particulières de vente ..</i>	84
<b>Chapitre 6 - Hiérarchisez le poids de vos clients.....</b>	91
<i>La méthode des « 20/80 » ou classement A.B.C. ....</i>	92
<i>La méthode des interquartiles .....</i>	96
<b>Chapitre 7 - Appréciez leurs potentiels .....</b>	105
<i>Comment apprécier le potentiel d'un client ? .....</i>	107
<i>Hiérarchiser les potentiels : le « P » client .....</i>	109
<i>Surveiller la concentration des potentiels .....</i>	110
<b>Chapitre 8 - Évaluez la pénétration .....</b>	111
<b>Chapitre 9 - Soupeusez la fidélité de vos clients et leur degré d'engagement .....</b>	113
<i>Le modèle des vitesses d'adoption et d'exclusion ....</i>	114
<i>Quels enseignements tirer du modèle des vitesses d'adoption et d'exclusion ? .....</i>	127
<i>Définir la stratégie de contacts au vu des engagements .....</i>	130
<i>Prolongements et limites du modèle .....</i>	134
<i>Autres techniques d'appréciation de l'engagement des clients .....</i>	139

## **DEUXIÈME PARTIE**

### **Dirigez et animez vos clients**

<b>Chapitre 10 - Auprès de quels clients agir ?</b>	
<b>Concevez votre stratégie de contacts ....</b>	149
<i>L'indicateur de pénétration dynamique « PR » .....</i>	151
<i>L'indicateur « P-R » comme mode opératoire d'une stratégie de contacts .....</i>	153

## Sommaire

<i>Définition d'une stratégie de contacts à partir des P-R</i> .....	156
<b>Chapitre 11 - Assignez des objectifs d'efforts à vos clients</b> .....	161
<i>Quels efforts voulons-nous obtenir de la part de nos clients ?</i> .....	162
<i>La mesure des efforts de nos clients</i> .....	170
<b>Chapitre 12 - Animez votre clientèle</b> .....	179
<i>Elargissez votre discours</i> .....	182
<i>Agrandissez les bases de votre relation</i> .....	184
<i>Soyez omniprésent</i> .....	188
<i>Faites montre de professionnalisme</i> .....	193
<i>« Obligez vos clients »</i> .....	195
<b>Conclusion</b> .....	199
<b>Annexe - Quelques mots sur STRAGEOR</b> .....	203
<i>STRAGEOR est organisé en 4 modules</i> .....	204
<i>STRAGEOR est paramétrable et personnalisé</i> .....	205
<i>STRAGEOR se décline en deux versions</i> .....	206





# Avertissement

---

Le management de force de vente conduit à un constat. Les commerciaux les plus performants, en terme de résultats, sont rarement ceux dont les capacités intrinsèques à convaincre et à séduire leurs clients sont les plus développées. En matière de succès commercial, l'un des fondements de leur réussite se situe ailleurs ; dans une aptitude à maîtriser la relation que chacun nourrit et entretient avec sa clientèle pour la conduire à *produire* davantage et à moindre coût.

Ce livre est le fruit de longues recherches et expérimentations. Il a mûri au soleil des missions de *Customers Relationship Management* (gestion des relations clients) que j'ai menées auprès de nombreuses entreprises dans les secteurs les plus divers. Mais beaucoup de spécialistes ou praticiens de la CRM ont une définition restrictive de celle-ci, la limitant à la gestion automatisée et efficace des bases de données clients. Ce livre développe une approche plus dynamique et volontariste. Le commercial doit se faire *Manager*. A l'image d'un skipper qui, à partir des informations dont il dispose, dirige, stimule et coordonne ses équipiers, le responsable d'une clientèle va devoir transformer les informations en instructions et en actions.

Pour ce livre, je m'inspire largement d'un précédent ouvrage que j'ai publié sous le titre « *Gérer son secteur de*

*vente et son portefeuille de clients* »<sup>1</sup>. Les professionnels de la vente – Technico-commerciaux, Ingénieurs d'affaires, Chargés de clientèle, Responsables marketing – trouveront, ici, des modèles performants et originaux de gestion applicables à leur clientèle. L'efficacité de ces modèles et la démarche *managériale* qui en découle, leur promettent une amélioration importante de leurs résultats qui dépasseront sans conteste ceux jusqu'ici obtenus par l'usage des méthodes traditionnelles. Toutefois ces modèles s'adressent aux forces de vente qui contactent une clientèle à laquelle il est possible de vendre de façon récurrente. Ceci exclut du champ d'application des propos de ce livre, les ventes de type *mante religieuse*. J'appelle ainsi les ventes de biens ou services dont la réalisation éteint *ipso facto*, et pour longtemps, le besoin de l'acquéreur, comme la vente de piscines ou d'encyclopédies...

---

1. Ouvrage paru aux Editions d'Organisation, Paris 1994.

## Chapitre 1

# Que signifie manager une clientèle ?

Le travail de management d'une clientèle est à la vente ce que, pour l'agriculture, le travail de fertilisation et d'entretien des sols est à la récolte. La partie apparente du métier des agriculteurs réside dans la moisson. En réalité, si cette moisson est la phase la plus spectaculaire, elle est aussi la plus courte et la moins représentative de la pénibilité de sa tâche. Il en va de même chez nous

***C'est à des tâches semblables à celles de la fertilisation que doivent mener les commerciaux dans le management de leurs clientèles***

autres commerciaux. Le pendant de notre récolte est la phase de prise de commande. Mais, hormis cette récolte, l'agriculteur effectue tout au long de l'année un travail souterrain qui absorbe l'essentiel de son temps. Ce labeur souterrain c'est celui de la fertilisation des terres, de la préparation des sols, c'est aussi celui qui consiste à retourner, semer et arroser. En bref, une somme de tâches et d'actions qui ne produisent rien, mais sans lesquelles rien ne serait produit. C'est en tout point à des tâches semblables de *fertilisation* que doivent mener dans l'ombre les commerciaux aussi bien que les entreprises, dans le management de leurs clientèles. C'est d'une tout autre activité dont il s'agit là. Elle diffère de celle qui aboutit à la vente.

Un travail qui suit la vente, qui la précède, mais qui en diffère, aussi bien dans ses méthodes que par les moyens employés ou les objectifs visés. C'est donc un vrai travail en profondeur auquel est appelé, en complément, le chargé de clientèle.

Sur quoi porte ce travail de gestion et de management de clientèle ? Tout indique que les tâches qu'il entraîne portent plutôt sur la relation que sur les produits eux-

***Ce travail porte sur la relation et non pas sur le produit***

mêmes. Certes, on peut légitimement penser que la qualité des produits vendus, leurs délais de livraison, leurs prix, l'attrait qu'ils exercent sur la clientèle, etc., constituent sans aucun doute des facteurs fidélisants. Mais ces facteurs ne sont en rien du ressort du commercial. Ils échappent pour une grande part à sa responsabilité. En revanche, la qualité de la relation, son enrichissement, sa stabilisation, ainsi que la consolidation des liens, incombent bien à celui qui gère son portefeuille de clients.

***Le travail sur la relation élève le vendeur à la dignité de commercial responsable de clients***

En quoi ce travail sur la relation modifie-t-il la conception traditionnelle du métier des vendeurs ? Force est d'admettre que, par la fonction de gestion et de management de clientèle, c'est bien à la dignité de commerçant ou de commercial que le vendeur est appelé à s'élever. Reconnaissons qu'à l'image du commerçant, un commercial est gestionnaire du plus petit centre de profit de l'entreprise, le plus élémentaire aussi, et le plus en amont de tous les processus de rentabilité. Il a en charge une part du fonds de commerce global, au travers d'un secteur et d'un portefeuille de clients. Si le vendeur prend des commandes, le commercial, lui, fidélise et gère ce fonds de commerce.

Remarquons aussi que le management de clientèle fonctionne comme un système favorisant un transfert d'éner-

gie. De quoi s'agit-il ? Un prospect est, de quelque manière, un client à l'état embryonnaire. Il est transformé, par la grâce du travail de prospection, en nouveau client. Mais la relation de ce tout nouveau client nourrie à l'endroit de son tout nouveau fournisseur est ténue. Le premier dispose en effet de très peu d'informations sur le second. Il connaît mal sa gamme, ignore les richesses cachées qu'elle recèle et tous les nombreux avantages qu'il peut retirer de cette nouvelle source d'approvisionnement. *A contrario*, il est parvenu à une relation étroite avec le commercial. Lui, a su le conquérir, le séduire et le convaincre. Il est le cordon ombilical qui le relie à l'entreprise. Manager vise ainsi à consolider la relation et à tenter de la rendre pérenne, c'est-à-dire à transformer un prospect en nouveau client, puis celui-ci en client, tout simplement.

***Un prospect est attaché  
au vendeur, un client  
l'est à l'entreprise***

Mais fidéliser et stimuler par le management ne s'arrête pas là. Un client en compte est un client sur lequel on doit pouvoir compter. Cette fois, l'effort de management vise à transformer un client occasionnel en un « *producteur* » régulier. Il s'agit d'en faire un client qui apporte régulièrement ses commandes, qui contribue largement à la vie du portefeuille, à son enrichissement mais aussi suit l'entreprise dans l'évolution de ses gammes, accompagne sa réussite par ses achats, acquiert ses nouveautés, etc. C'est alors que ce client régulier va devenir, par le jeu d'un management actif, un client inconditionnel et confèrera bientôt une exclusivité de fait, à son fournisseur. Enfin, en poussant plus loin l'approche CRM du client, gageons que celui-ci, devenu inconditionnel, se fera un jour prescripteur. Le processus de fidélisation achevé, le client prescripteur, est devenu auprès de ses confrères, de ses amis, de ses relations, l'un des meilleurs

***Manager, c'est  
transformer les  
prospects en clients  
occasionnels, puis en  
clients réguliers, puis  
en inconditionnels et  
enfin en prescripteurs***

vendeurs de l'entreprise en préconisant tout à la fois la marque, les produits et l'attaché commercial qui le suit.

***Cela évite que nos clients ne redeviennent des prospects***

Travail éminemment fructueux pour les deux parties, un management actif de la clientèle veille à ce que nos clients ne redeviennent pas des prospects. Car, à défaut d'être fidélisé, à l'image d'une terre mal travaillée, un portefeuille de clients retombe inmanquablement en friche !

Dans son acceptation la plus courante, le verbe manager véhicule quatre actions. La première est de mener une investigation, de faire un diagnostic. A l'image d'un médecin qui veut soigner un patient, une réflexion, une auscultation et des examens s'imposent. Cette étape d'investigation est incontournable à qui veut prendre de judicieuses décisions. La seconde action consiste à gérer. Gérer, c'est compter. Gérer sa clientèle, c'est répartir

***Manager présuppose quatre actions :  
Diagnostiquer  
Gérer  
Diriger  
Animer***

quantitativement et qualitativement ses efforts, de façon optimale entre les clients. La gestion n'existe qu'en raison de la pénurie. Le responsable de clientèle n'a pas le loisir de contacter autant de fois chaque client de son secteur qu'il serait nécessaire de le faire pour obtenir 100 % du marché. Son *capital contacts* n'est pas extensible à l'infini, alors que le nombre de ses clients va croissant avec le temps. Ceci lui impose de répartir son effort. La troisième action de management est de diriger. Diriger, c'est fixer des objectifs, définir les moyens pour les atteindre, donner les conduites à tenir et contrôler si les résultats obtenus sont en adéquation avec ce qui a été projeté, cela afin de corriger le tir. La dernière action que sous-tend le verbe manager est d'animer. Il ne suffit pas de décréter. Faut-il encore motiver, stimuler, expliquer et négocier, à qui veut transformer ses souhaits en succès !

La première partie de ce livre est consacrée aux deux pre-

mières actions, peu différenciées dans la pratique : Diagnostiquer et gérer. Un diagnostic se fonde sur un examen détaillé et pertinent des faits, des chiffres et des données. Il vise à cerner les problèmes, révéler les dysfonctionnements et déséquilibres. A l'issue d'un travail de diagnostic, il faut pouvoir disposer d'une vue claire des corrections à apporter, des actions à mener et des choix à opérer. Le diagnostic révèle les problèmes et débouche sur les amorces de solutions. En ce sens, le *diagnostic des activités visant à gérer une clientèle* que ce soit celle d'un secteur commercial ou celle d'une entreprise tout entière portera sur les questions suivantes :

***Diagnostiquer et gérer  
est l'objet de la  
première partie***

1. Quels efforts font nos clients en écho à nos contacts ? Cette question trouve réponse dans le chapitre 4.
2. Mais nos clients forment aussi, ensemble, une population. Ils naissent, se développent puis vieillissent et disparaissent. L'examen de ces flux et des structures « démographiques » du portefeuille est riche d'enseignement pour définir l'effort de visites du représentant (chapitre 5).
3. Un autre diagnostic doit être effectué. Celui du poids relatif des clients. Cet examen vise à rationaliser et ordonner les perceptions intuitives du commercial quant à la dimension de ses clients (chapitre 6).
4. Un autre aspect concerne le potentiel. Aucune analyse sérieuse ne peut s'en dispenser ! Nous lui consacrons notre chapitre 7.
5. Vient ensuite la nécessité de prendre en compte la *pénétration* des clients. Cette étude rapproche le poids réel et le poids potentiel de chaque client.
6. Elle met en évidence la discordance, fréquemment observée, entre ces deux paramètres (chapitre 8).
7. Reste enfin à soupeser la fidélité de nos clients et leur degré d'engagement. Cette analyse éclaire



sous un jour nouveau la gamme de produits offerte à une clientèle. Elle différencie les produits selon la plus ou moins grande facilité de la clientèle à s'engager à les acquérir et à suspendre leur engagement. Cette étude met en évidence les potentialités stratégiques que recèlent les articles dans le choix des contacts (chapitre 9).

La seconde partie met en œuvre ce qui a été repéré lors de la première. Au-delà du diagnostic de gestion le manager doit passer à l'action. C'est diriger et animer dont il s'agit. Pour cela :

***Diriger et animer sont traités dans la seconde partie de ce livre***

1. Le chapitre 10 règle le problème du choix des cibles : *Qui contacter ?*
2. Le chapitre 11 s'attache à définir *le pourquoi*, autrement dit les objectifs des contacts et la définition des efforts que l'on entend demander à ses clients.
3. Enfin le dernier chapitre est entièrement dévolu au *comment*, c'est-à-dire à l'animation proprement dite d'une clientèle.

Préalablement à ces deux parties, nous ferons le constat d'efforts réciproques. En effet, nous autres commerciaux ne sommes pas seuls à fournir des efforts. Nos clients en font aussi pour nous. Une dialectique des efforts s'instaure entre les protagonistes. C'est l'existence de cette dialectique qui incite à envisager de stimuler l'effort de nos clients, et fonde l'idée de leur management. C'est l'objet de notre chapitre 2. Mais les efforts que nous-même faisons ont un prix. Si manager c'est gérer, alors il nous faut examiner comment calculer ce prix et le prendre en compte, dans notre management de clientèle. C'est l'objet du chapitre 3.

## **Chapitre 2**

# **La dialectique du partage de l'effort entre clients et commerciaux**

Le précédent chapitre nous a donné l'occasion d'examiner ce que voulait dire « *Manager et gérer une clientèle* ». En somme, il s'agit d'un ensemble de tâches, quelquefois ingrates, souvent obscures, mais toujours rentables et qui absorbent 80 % du temps de vente actif d'un commercial. Un travail que les services commerciaux et marketing de l'entreprise peuvent tenter de prendre partiellement en charge et pour le moins, en coordonner les différents aspects. Pourquoi ce travail, à quoi sert-il ? En quoi consiste-t-il ? N'est-ce pas là quelque chose du ressort de la publicité, des catalogues, de l'image de marque de l'entreprise ? Pourquoi cette mission incombe-t-elle, pour partie aux commerciaux ? En un mot, pourquoi devons-nous manager notre clientèle ? Autant d'interrogations auxquelles nous allons nous efforcer de trouver réponse dans le présent chapitre.

***Pourquoi ce travail  
incombe-t-il, pour  
partie aux  
commerciaux ?***

## Clients et commerciaux conjuguent leurs efforts

**Au-delà de la simple éducation, certains fournisseurs sont parvenus à faire opérer une véritable révolution culturelle et comportementale à leurs clients**

La conscience de l'existence du partage des efforts entre clients et fournisseurs et de la dialectique que ce partage sous-tendait, m'est venue à l'occasion d'un séminaire que j'animais à Evry sur *la maîtrise de l'entretien de vente*, auprès d'une trentaine d'élèves Ingénieurs du CESI. C'est toujours un régal, une sorte de plat de fête, de montrer aux Ingénieurs que la maîtrise des entretiens de vente passe par l'emploi de *process* très rigoureux et le respect impératif d'étapes. En bref, montrer que convaincre un client d'acheter un produit est un travail aussi méticuleux et précis que l'est pour eux, usiner une pièce mécanique ou concevoir une chaîne de montage... Comme ce message n'est pas simple à faire passer, un solide petit-déjeuner s'imposait au préalable. Je dus pour la circonstance me rendre dans le seul établissement ouvert à cette heure et me résigner à entrer pour la première fois dans un *Mc Donald*. L'établissement était désert. Seule une table était occupée par quatre hommes aux mines patibulaires, du genre *Santiago* et *Perfecto*... Après une longue attente, attablé, ne voyant rien venir, j'appelai la serveuse pour passer mon ordre. A son air étonné, je compris que je n'étais pas dans le ton. Elle expliqua, à l'inculte que j'étais, qu'il appartenait aux clients d'aller au comptoir pour passer et prendre livraison de leurs commandes. En bref, il me fallait faire le service ! Mon étonnement fut à son comble quand j'observai mes quatre compères débarrasser leur table, se lever plateau en main, et effectuer les rangements qui, n'importe où ailleurs, sont à la charge du personnel de service. Ces quatre individus, qu'on ne saurait croiser la nuit dans une ruelle mal éclairée sans quelques légitimes inquiétudes, faisaient tout bonnement leur ménage ! Par quels moyens ou astuces

Mc Do et d'autres chaînes de restauration avec lui, ont pu obtenir autant d'efforts de la part de ceux qui fréquentent leurs établissements ? Au-delà de la simple éducation, ces fournisseurs sont parvenus à faire opérer à leurs clients une véritable révolution culturelle et comportementale et à leur inculquer un civisme que la société moralisatrice et leurs propres familles n'avaient pas su leur enseigner !

Dans mon précédent ouvrage, « *Gérer son secteur de vente et son portefeuille de clients* »<sup>1</sup>, je développe le concept « *d'effort client* ». C'est un concept essentiel pour appréhender l'enjeu de management de la clientèle. C'est en effet par pur narcissisme que nous autres commerciaux nourrissons la faiblesse de croire qu'une vente résulte de nos seuls efforts. Si une vente se fait c'est, pensons-nous, grâce à nous... Or, en matière de vente, il est une réalité tangible et aisément objectivable. Nos clients font, eux aussi, des efforts pour acheter et consommer les produits que nous croyons leur vendre. Il est même certains produits pour lesquels l'acheteur prend à sa charge la totalité de l'effort qui le conduit à l'acquisition. La plupart des produits de grande consommation comme l'eau, le gaz, le téléphone, le pain, l'essence, etc., sont autant de *produits achetés* et non pas vendus. L'acte d'échange repose en quasi-totalité sur la volonté de celui qui les consomme. *A contrario*, certains produits ne sont vendus qu'en raison de l'effort du commercial pour entraîner la conviction de son vis-à-vis. Ce sont tous ces produits pour lesquels le vendeur prend en charge la presque totalité de l'effort nécessaire pour faire parcourir à l'acheteur le chemin qui l'éloigne de l'acte d'achat. Le besoin est si modestement ressenti que le prospect fait, au mieux, l'effort d'ouvrir sa porte. C'est grâce

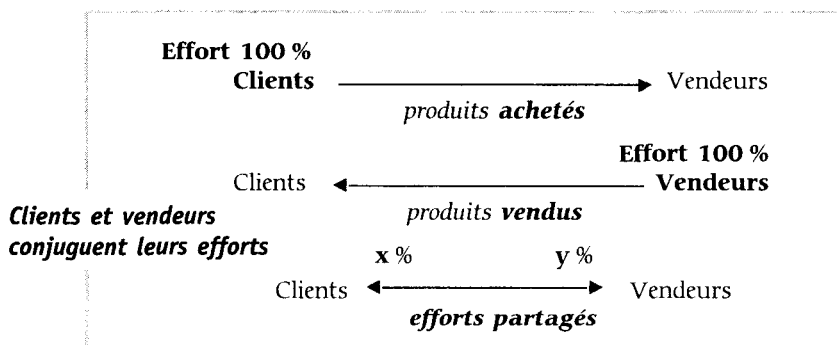
***Nos clients font, eux aussi, des efforts pour acheter et consommer les produits que nous croyons leur vendre***

---

1. Ouvrage paru aux Editions d'Organisation, Pascal PY, Paris 1994.

à un trésor d'ingéniosités, d'argumentaires parfaitement au point, de petits cadeaux et autres avantages qui n'en sont pas, que le vendeur opiniâtre pourra parvenir à conclure.

En réalité dans la plupart des situations de vente, les efforts du vendeur et ceux de l'acheteur se conjuguent pour engendrer un échange.



Cette problématique, rapportée à l'échelle du responsable d'une clientèle et à son souci d'optimiser ses efforts au sein de celle-ci, nous conduit à observer la nécessité pour lui de mesurer les efforts accomplis par ses clients pour pouvoir définir les siens en retour.

Il n'y a pas que les chaînes de restauration alimentaire qui ont acquis la maîtrise de la gestion des efforts de leurs clients. De nos jours, la plupart des grands groupes intègre cette dialectique des efforts respectifs acheteurs/fournisseurs dans leur stratégie relationnelle. Pour augmenter leur productivité et réduire leurs coûts, ils sollicitent, voire stimulent, les efforts des consommateurs. Ainsi, les compagnies pétrolières ont depuis longtemps compris le parti à tirer de la contribution des consommateurs à l'effort global d'échange. Les stations-service, devenues en deux décennies, tout d'abord libre-

service, puis aujourd'hui Automate, ont été l'instrument de la gestion de cette dialectique de l'effort par les pétroliers. Muni de sa carte de crédit, l'automobiliste, préalablement servi, est devenu pompiste et puis, de façon subsidiaire, caissier ! L'effort, initialement à la charge du fournisseur (la station-service) est passé en moins de vingt ans presque entièrement à celle de l'automobiliste.

Les grandes surfaces ont de même façon sollicité l'effort des consommateurs en leur transférant, moyennant la caution d'une modeste pièce de monnaie déposée puis rendue, la charge de la gestion des chariots. Parvenus dans le magasin, les consommateurs pèsent, mettent en sac et étiquettent ce dernier. Nombreux parmi eux font l'effort d'aller chercher en rayon le prix d'un produit qui fait défaut à une caissière, etc.

***La plupart des grands groupes intègrent cette dialectique des efforts respectifs acheteurs/fournisseurs***

Dans le hall d'entrée de nombreuses banques, les caisses automatiques et les distributeurs, offrent aux clients par l'intermédiaire d'automates, la possibilité d'effectuer les principales opérations traditionnellement dévolues aux guichetiers. Un client ne supporte pas de charges sociales. La sollicitation de ses efforts en diminution de ceux du personnel de guichet, est un formidable levier de gain de productivité qui s'opère par le jeu d'un transfert de charge d'efforts vers les clients.

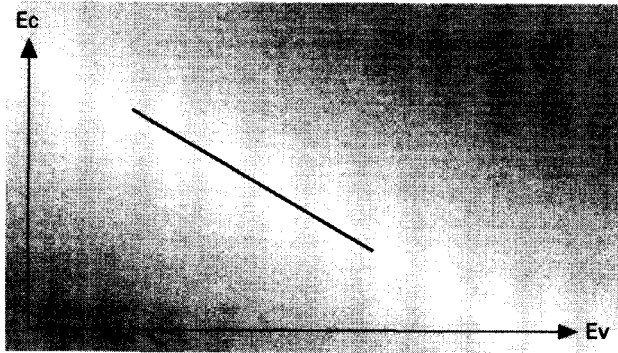
Cette dialectique clients/fournisseurs, rapportée à l'échelle d'un portefeuille de clients et à notre souci d'établir une stratégie de management des efforts, nous conduit à observer la nécessité de mesurer lesdits efforts que l'on entend voir accomplir par nos clients. Les connaissant, on sera en mesure de mieux orienter les nôtres.

Appelons « Ev » la part de l'effort à la charge du commercial et « Ec » celle du client. Pour que soit accompli 100 % de l'effort total nécessaire à la réalisation d'un échange

commercial, on peut symboliquement résumer le problème par l'équation :

$$E_c + E_v = 100$$

On peut encore en faire la représentation graphique de façon suivante :



**Figure 1 :** *Graphe des efforts clients/vendeurs.*

## **Pourquoi manager sa clientèle ?**

Il est légitime de se demander pourquoi faut-il que les entreprises et leurs chargés de clientèle intègrent ce concept d'efforts dans l'élaboration de leurs stratégies relationnelles avec leurs clients ?

C'est en raison du louable souci d'économiser nos propres efforts que nous devons manager nos clients. Il est certain qu'un commercial doit, par exemple, faire énormément d'efforts pour convaincre un prospect et le persuader de passer commande. Il en fournit sans conteste moins pour convaincre un client régulier. Quant aux

***Plus un client fait  
d'efforts moins il  
nécessite d'efforts***

clients prescripteurs, ils travaillent pour lui. Les vendeurs de produits « salamandre »<sup>1</sup> en savent quelque chose. Eux rêvent de pouvoir compter sur des clients qui prendraient à leur charge une partie de l'effort. Ils ne rencontrent que des prospects et ne parlent de leurs clients qu'au passé...

Mais c'est aussi par nécessité de protéger la rentabilité financière. La commande d'un prospect coûte en effet très cher à l'entreprise ; en moyenne 3 fois plus que celle d'un client occasionnel. Cela nécessite de nombreux déplacements, des coûts d'ouverture de compte, un alourdissement des fichiers informatiques et comptables, une enquête financière pour s'assurer de la solvabilité, etc. Bref, tout cela est coûteux. A l'opposé, on peut dire que le très bon client qui commande régulièrement et qui, en outre, prescrit nos produits auprès de son entourage, est un client très rentable... Entre ces deux extrêmes, consentons à reconnaître que les commandes d'un client occasionnel sont certainement 2 fois moins rentables que celles d'un client régulier. Pour des frais de gestion (et de suivi) identiques, le premier, occasionnel, génère, en règle générale, moins de marge et de chiffres d'affaires que le second, plus régulier...

***La commande d'un prospect coûte 3 fois celle d'un client occasionnel. Celle d'un occasionnel coûte 2 fois celle d'un régulier***

---

1. Produits dont la vente « tue » le besoin.





## Chapitre 3

# Le prix de l'effort commercial

Il existe différentes façons d'entrer en contact avec nos clients. La visite est chez les commerciaux le moyen le plus fréquent. Mais il en est d'autres. L'accueil physique dans les locaux commerciaux prévus à cet effet (agence, hall d'exposition, etc.) en est de ceux-là. Dans ce cas, le temps et le coût du déplacement sont à la charge du client. L'emploi du téléphone en est un autre. En raison du coût de déplacement et du prix de revient du lieu, il s'ensuit que le coût d'un contact est très différent selon le cas.

***Le coût d'un contact est très différent selon le cas***

Quelques indicateurs et ratios donneront au chargé de clientèle une juste appréciation du coût des contacts. Ce sont :

- Le prix de revient d'un contact
- Le montant investi par client
- La marge commerciale nette par client

## Le prix de revient d'un contact

Il existe plusieurs types de contacts. De la visite au contact par Email, certains spécialistes de la CRM en dénombrent

25. Leur examen détaillé n'a pas place dans notre propos. Cette partie vise simplement à sensibiliser le lecteur à l'idée de devoir calculer, pour chaque type de contacts, un prix de revient spécifique dans le but d'optimiser son *mix contacts*. Ici, pour ne pas me départir d'une démarche que j'entends pragmatique et délibérément orientée vers le management de clients, je ne développerai que les quatre principaux moyens de contacts les plus fréquemment employés. Le raisonnement tenu pour ceux-ci s'applique *mutatis mutandis* aux autres médias.

### **La visite en clientèle**

Si le type de contacts est toujours le même, le calcul en est d'une grande simplicité. Il est égal au coût total du poste, tel qu'il ressort du compte d'exploitation :

Salaire (brut, primes diverses incluses ainsi que congés payés)  
+ charges patronales  
+ frais de transport et déplacement (hôtels, déjeuners et dîners, indemnités kilométriques)  
+ frais divers (formation, GSM, informatique, etc.).

Ce total de charge sera ensuite divisé par le nombre de visites effectuées durant la même période (l'année). Par exemple :

Coût total du poste     $\frac{80\ 000 \text{ Euros}}{800 \text{ visites}}$     = **100 Euros**

**Le prix de revient d'un contact est très variable. Quoiqu'il en soit, il doit être pris en compte pour la recherche de sa rentabilité**

Calculer le coût d'une visite, en suivre l'évolution au fil des années est précieux. Une visite inutile ou emportant l'obligation d'un nouveau passage est un investissement de 100 Euros à fonds perdus... A ce prix, le commercial doit s'assurer que chaque visite qu'il envisage de rendre sera fructueuse en valeur absolue et en valeur relative. Pour être fruc-

## Le prix de l'effort commercial

tueuse en valeur absolue, elle se doit d'être *efficace* et *efficace*. Autrement dit, qu'elle atteigne son objectif sans que son coût dépasse le résultat obtenu (1) (2). Ces deux conditions nécessaires ne sont pas pour autant suffisantes. Faut-il encore être assuré que, dans le même instant, un autre client n'offre pas une meilleure opportunité de visite (valeur relative).

	<b>RÉSULTATS OBTENUS</b>
(1) <b>EFFICIENCE</b> =	<hr/>
	<b>OBJECTIFS</b>
	<b>RÉSULTATS OBTENUS</b>
(2) <b>EFFICACITÉ</b> =	<hr/>
	<b>COUTS ENGAGÉS</b>

### La visite par téléphone

Pour les contacts téléphoniques on pratiquera de même. On prendra la précaution de comptabiliser les appels afin de différencier les *appels entrants* (téléphone à la charge du client) et *appels sortants* (frais de téléphone à la charge du fournisseur). Il est simplement nécessaire de substituer aux frais de déplacement le prix de revient du téléphone. Cela donnera :

***La visite par téléphone est 5 fois moins chère que le déplacement physique chez un client***

Salaire (brut, primes diverses incluses ainsi que congés payés)

+ charges patronales

+ montant de la facture téléphonique imputable au poste (appels sortants)

+ frais divers (formation, informatique, etc.).

En règle générale, on constate que les visites par téléphone sortant, ont un prix de revient en moyenne CINQ fois

plus faible que les visites sur site. Ces dernières incorporent en effet non seulement les frais de déplacement mais les salaires du temps de ce déplacement... Pour cette raison, nous développons un séminaire de perfectionnement des forces de vente sur le thème de : *Visitez vos clients par téléphone*.

### ***L'accueil en agence***

***Quand un client se déplace, outre la preuve de sa motivation, il prend en charge les frais inhérents à son déplacement***

Ici, le client se déplace. Que ce soit dans les agences bancaires ou dans un magasin, le prix de revient du contact incorpore, outre le salaire du commercial, les coûts de la structure d'accueil :

- Salaire (brut, primes diverses incluses ainsi que congés payés)
- + charges patronales
- + montant des frais de structure d'accueil (loyer, électricité, amortissement des agencements, impôts, salaires du personnel d'accueil hors commerciaux, etc.).
- + frais divers (formation, informatique, téléphone, etc.)

Au regard de tous ces coûts, il est clair que le prix de revient des contacts en agence est souvent plus élevé que celui des visites chez les clients.

### ***L'exposition***

Les contacts pris à l'occasion d'une exposition sont tout aussi nombreux qu'ils sont coûteux. A l'occasion d'un salon de biotechnologie auquel participait l'entreprise que je dirigeais, nous avons calculé le prix de revient de la minute de contacts à 15 Euros ! Autant dire que l'équipe de vente n'avait aucun temps à perdre en palabres inutiles...

## *Le prix de l'effort commercial*

Le prix de revient des contacts en exposition est parmi les plus simples à calculer. Bien évidemment un comptage des passages clients s'impose. Il divisera la somme des charges générée par la participation à l'exposition, soit pour mémoire la somme :

***A près de 15 Euros la minute, c'est le contact le plus cher !***

Salaires, charges et frais de déplacement de l'équipe de montage et démontage du stand (ou montant de la prestation du loueur)

- + salaires, charges et frais de déplacement de l'équipe d'accueil sur le stand
- + publicité (diverses parutions et annonces, invitations, prospectus, etc.)
- + frais de location du stand et d'éventuelles animations (sans oublier les consommations...).

## **Le montant investi par client**

Nous disposons du prix de revient d'un contact. En multipliant ce prix par le nombre de contacts effectués auprès d'un client nous obtenons le montant commercialement investi sur ce dernier.

Si un client a fait l'objet de 32 contacts, en un an, au prix de revient unitaire de 100 Euros, c'est un coût de 3 200 Euros qui a été engagé par le responsable clientèle sur ce seul client.

***En allouant ses contacts à ses clients, le commercial est un capital-risqueur***

Cette approche offre un nouveau point de vue. L'entreprise confie à chaque commercial un capital d'environ 80 000 Euros (800 visites à 100 Euros). Gérer son secteur, c'est s'assurer de la meilleure allocation possible de ce capital par client. En ce sens, un chargé de clientèle est un *capital-risqueur*. Il parie sur chacun de ses clients, un tantième de son capital de

visites. Cela nous renvoie, une nouvelle fois, à la question de l'optimisation de ses contacts. Dans sa mission de gestion qu'incorpore la fonction management de clientèle, le commercial calculera annuellement le montant qu'il a investi sur chacun de ses clients.

En rapprochant ce montant investi de la marge brute dégagée par chacun d'eux, il obtiendra la marge commerciale nette.

## La marge commerciale nette par client

Elle est égale à la marge brute produite par un client donné, diminuée du prix de revient de la somme des contacts dont il a fait l'objet (qu'il en ait été l'initiateur ou non).

Etablie pour chaque client, cette information participe au diagnostic annuel. Ici, c'est *l'efficacité* des visites qui est éclairée. Au travers de la rentabilité d'un client, c'est celle

***Au travers de la rentabilité d'un client, c'est celle de la répartition des contacts alloués qui est éclairée***

de la répartition des contacts alloués qui est mise en avant. Pour en garder la trace, le commercial portera cette information sur son fichier. Pour l'avoir à l'esprit, il se contentera d'un classement mnémotechnique en trois grandes catégories, selon le degré de rentabilité : clients *bleus*, *blancs*, *rouges*.

- Les *clients bleus*, sont ceux dont la rentabilité est très supérieure à la moyenne du portefeuille.
- Les *blancs*, ont une rentabilité qui ne s'écarte pas significativement de celle obtenue en moyenne par le portefeuille (environ 10 %).

Les clients *rouges*, conformément à la symbolique comptable attachée à cette couleur, sont ceux dont le score de marge nette apparaît anormalement faible. Des clients qui coûtent cher ou qui, comparativement aux autres, ne produisent pas suffisamment...

Sous cet aspect gestion des contacts, le manager de clientèle – qu'il soit commercial responsable d'une clientèle, dirigeant commercial ou enfin toute autre personne à laquelle incombe le marketing ou encore ayant en charge la totalité d'un marché, d'une clientèle d'entreprise ou d'un segment de clients – doit se départir de deux attitudes qu'il m'est souvent donné d'observer à l'occasion de mes interventions.

La première résulte de la nature intuitive de ceux qui vendent. De là, une propension à supposer connaître si parfaitement leurs clients qu'ils se croient dispensés de tout calcul. Un diagnostic doit être étayé par des faits concrets, des données tangibles. Il ne se fait pas au « doigt mouillé ». Une allocation rationnelle et optimale du capital de contacts s'assoit nécessairement sur une analyse objective. Aussi justes que puissent être leurs perceptions, les commerciaux ne sauraient faire l'économie d'une démarche de raison.

***Les commerciaux doivent se départir de deux attitudes :***

- 1) Faire confiance à leur intuition pour se dispenser de calcul***
- 2) Tirer, de façon trop hâtive, des conclusions***

La seconde attitude découle du caractère actif des commerciaux. Ceci leur vaut une tendance à tirer des conclusions hâtives de leurs calculs de rentabilité et d'être tentés de déterminer leurs passages à partir de ce seul critère. Or un client peut être *bleu*, mais en baisse prévisible d'activités ou à potentiel faible. A l'inverse, il peut être provisoirement *rouge*. En somme, établir la rentabilité des clients est important mais inopérant quant aux visites à effectuer et aux contacts à prendre. Ce diagnostic de ges-



tion invite seulement les forces de vente à approfondir leur réflexion par des analyses complémentaires qui permettront de savoir comment conduire à la rentabilité ceux qui, au sein de leur portefeuille de clients, ne l'ont pas encore atteinte. C'est l'objet du prochain chapitre.

## **Première partie**

**Diagnostiquer  
et gérer  
les efforts  
de nos clients**



Cette première partie est entièrement dévolue à la présentation d'outils qui vont permettre de poser et de gérer sa clientèle. En votre qualité de responsable de clientèle, ainsi que nous l'avons vu, vous n'avez pas le loisir de contacter autant de fois chacun de vos clients de votre secteur qu'il serait nécessaire de le faire pour obtenir 100 % de votre marché. Votre *capital contacts* est limité alors que le nombre de vos clients ne l'est en théorie pas. Ceci vous impose de répartir votre effort. Prendre en compte les efforts fournis par vos clients pour définir les vôtres en retour est de bonne politique.

De là, cette nécessaire première question : Quels efforts font les clients en écho aux contacts dont ils font l'objet ? Poser cette question c'est chercher à appréhender les *réponses* faites par la clientèle à qui des contacts répétés lui ont été rendus une période durant. Parmi ceux-ci certains ont été « payants » alors que d'autres se sont avérés inutiles ou inefficaces. Ces informations essentielles sont indispensables à la formulation de la stratégie de contacts à venir. Toutefois les commerciaux ne sont pas seuls à décider du nombre de passages à effectuer chez chacun de leur client. Ces derniers les sollicitent, directement ou indirectement, sans pour autant leur avoir assuré une nécessaire contrepartie en terme de chiffre d'affaires attendu. C'est cette dialectique des efforts respectifs que nous allons examiner dans le chapitre qui suit.



## Chapitre 4

# Quels efforts font nos clients en écho à nos contacts ?

Un commercial contacte ses clients en les visitant physiquement ou en les recevant ou encore par le biais du téléphone ou d'Internet. En réponse, ceux-ci lui passent des commandes et lui procurent un chiffre d'affaires et une marge. Ainsi, les efforts du vendeur peuvent être appréciés en terme de nombre de visites effectuées. Quant à ceux accomplis en réponse par ses clients, ils peuvent l'être en terme de chiffres d'affaires ou de quantité vendue ou de marge produite ou tout autre critère pertinent. Disons qu'il s'agit d'une sorte de dialogue par lequel l'un émet un message qui prend forme de contacts et l'autre en réponse produit des commandes.

Deux approches complémentaires, riches d'enseignements, concourent à la découverte de l'efficacité relative des différents contacts.

**Deux approches complémentaires sont possibles pour répondre à cette question :**

- 1) Un bilan instantané**
- 2) La variation des flux**

La première est d'espèce *bilantielle*. Elle rapproche, à un instant donné, le chiffre d'affaires des clients (ou tout autre critère) et le nombre de contacts dont ils ont fait l'objet.

La seconde appréhende les variations de *flux*. Elle rapporte la variation de la production des clients à la variation du

nombre de visites. Autrement dit, la première est une photographie (un instantané) alors que la seconde observe les *variations* de chiffre d'affaires réalisées individuellement par les clients en réponse à l'augmentation du nombre des contacts dont ils ont chacun fait l'objet.

## L'approche bilantielle : les dévoreurs de contacts

Partant du nombre de contacts dont les clients font l'objet (au cours d'une même période) et des réponses de ceux-ci (en terme de chiffre d'affaires), portons ces deux variables sur un repère graphique.

***L'approche bilantielle met en vis-à-vis la production des clients et le nombre de contacts***

L'axe des abscisses représentera les visites effectuées ou contacts pris. Sur celui des ordonnées seront portés les chiffres d'affaires obtenus (ou toute autre grandeur qui représente le travail de vos clients en écho à vos sollicitations). Au carrefour, chaque point correspondra à un client, repéré par son chiffre d'affaires (ou autre) et le nombre de visites reçues.

On obtiendra ainsi un nuage de points plus ou moins concentré. Afin de donner sa signification à ce nuage de points, on divisera les abscisses et les ordonnées par des droites représentant les *moyennes* de visites et de chiffre d'affaires des clients du portefeuille.

La surface du graphique est divisée ainsi en 4 parties (voir graphique page suivante). Il s'en dégage une typologie des clients du portefeuille en fonction de leurs réponses aux visites. Quatre catégories bien distinctes apparaissent :

***4 types de clients en ressortent***

## **Les Squelettes**

Appartiennent à cette catégorie, les clients dont le chiffre d'affaires est relativement modeste. A l'image des os, sans doute offrent-ils peu à ronger. Il est vrai, en revanche, qu'ils ont été peu contactés.

***Peu de production, peu de contacts***

## **Les Contactivores**

A en juger par leur chiffre d'affaires, les clients *Contactivores* ne diffèrent pas des *Squelettes*. Plus préoccupant est le nombre de visites et contacts dont ils ont fait l'objet. Est-ce en raison de faux espoirs nourris par le représentant ou par le jeu de leurs demandes incessantes et stériles ? Il reste que cette cible est la plus coûteuse du portefeuille et la moins rentable. Cette catégorie est à mettre sous haute surveillance et les visites qu'elle consomme forment un nid d'inefficacité.

***Peu de production beaucoup de contacts***

## **Les Vaches à lait**

Le Petit Larousse Illustré désigne ainsi les choses à rendement continu. Les clients de cette catégorie sont de grands consommateurs de visites. Exigence de leur part ou affection du commercial ? Toujours est-il qu'en retour, les efforts de celui-ci sont largement récompensés. Ils constituent son pain quotidien. Auprès d'eux, il trouve réparation des atteintes et froissements que d'autres lui imposent. De là peut-être sa légère propension à « passer les voir » plus souvent que de raison. C'est quelquefois regrettable car il pourrait, en les rencontrant moins, en faire des *Poules aux œufs d'or*.

***Bonne production beaucoup de contacts***

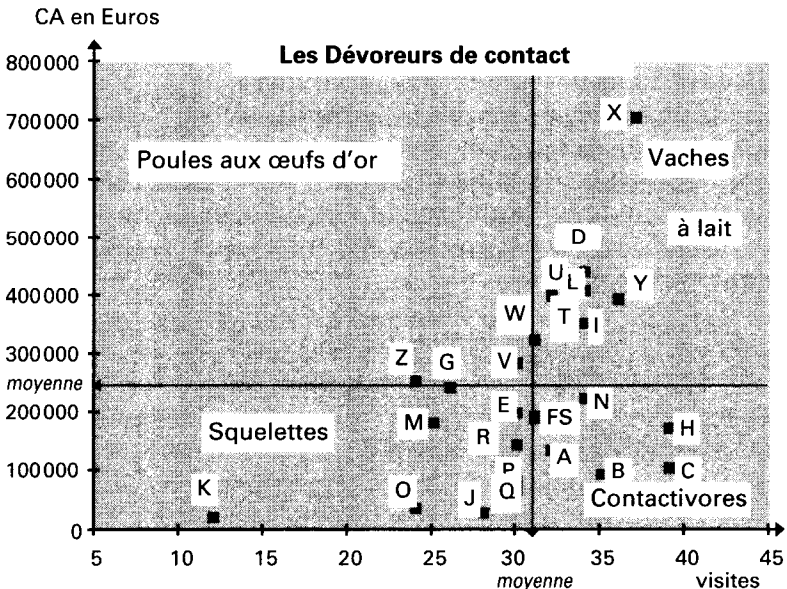


## Les Poules aux œufs d'or

Ce sont des clients de rêve, toujours trop peu nombreux. Ceux-là jouissent d'une grande autonomie pour passer leurs ordres. Ils font un important chiffre d'affaires et se contentent de peu de contacts. Ils forment ensemble une clientèle à haut rendement qui « rapporte » au vendeur plus qu'elle ne lui coûte d'efforts.

**Bonne production  
peu de contacts**

### Exemple pour un portefeuille de 26 clients



**Figure 2 :** Le bilan des efforts respectifs clients / vendeurs

A la vue de ce modèle, on pourrait s'interroger longtemps sur ce qui est cause ou conséquence. Quels sont les facteurs qui prédisposent un client à appartenir à un type ou à un autre ? Cette appartenance est-elle provisoire ou définitive ? Comment se partage la responsabilité de cet

état de fait entre vendeur et acheteur ? etc. Mais ce serait se perdre en conjectures que de vouloir trouver réponse à ces interrogations. L'avantage de cette approche est ailleurs. Chaque acheteur doit être observé sous l'angle de sa « production » et des contacts que celle-ci nécessite. Le type *Poules aux œufs d'or* demande moins aux services commerciaux qu'ils ne lui donnent.

A l'opposé le *Contactivore*, absorbe beaucoup et offre peu. Ici, le facteur gestion va doper la réactivité du commercial. Parvenus à ce stade nous comprenons désormais mieux ce que *manager* un portefeuille de clients signifie. Son res-

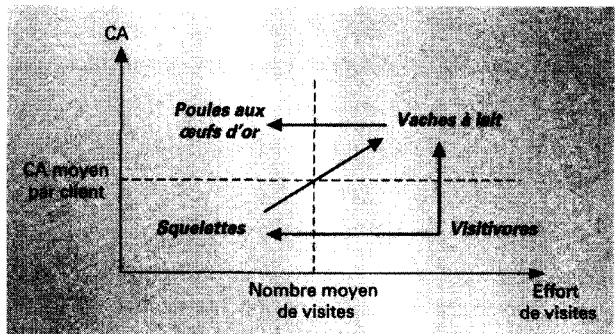
pensable, aidé de ce modèle, est à même de considérer sa clientèle dans son ensemble. Il sait qu'elle est composée, par exemple, de 30 % de Vaches à lait, de 17 % de Squelettes, de 17 % de Poules aux œufs d'or et de 36 % de Contactivores. Il en découle la possibilité pour lui d'agir. Celui-ci doit aider ses clients à opérer une mutation et changer de « type » (figure 3). Par exemple, en invitant les *Contactivores* à produire davantage, le chargé de clientèle tentera de les assimiler aux *Vaches à lait*. Pour cela, il ne doit pas craindre de leur faire observer que la régularité de ses passages sera maintenue sous réserve de pouvoir les rentabiliser. A défaut d'être compris, il arbitrera en faveur des visites aux clients plus réceptifs à ses efforts. Le *Contactivore* (que j'appelle encore *Visitivore*), imperméable à l'argument d'efforts, sera rendu aux *Squelettes*, ce qu'au fond il n'aurait jamais dû cesser d'être... Pareillement, gérer ses efforts, c'est tenter (avec précaution) de réduire ceux accomplis en faveur des Vaches à lait. Cette tentative sous surveillance, peut révéler quelques *Poules aux œufs d'or* et libérer ainsi un précieux capital de contacts, dont il est possible de faire meilleur usage.

***Cette approche éclaire la dialectique de gestion des efforts que clients et fournisseurs doivent accomplir pour travailler ensemble***

Ce modèle donne un sens complémentaire aux échanges que les attachés commerciaux ont avec les acheteurs. Ren-

contrer ces derniers, n'a pas pour unique objet d'obtenir une commande ou de les informer. C'est plus sûrement l'occasion de mettre en cause les efforts respectifs de chacun dans un souci commun de rentabilité. Il appartient au gestionnaire de portefeuille d'y veiller pour assurer la sienne. La figure 3 résume les mouvements de conversion que le vendeur doit tenter, dans un souci de bonne gestion, de faire opérer à ses clients.

**Ce que fait un client n'est pas à faire par le vendeur. Ce dernier doit faire muter ses clients d'une catégorie à l'autre en stimulant leurs efforts**



**Figure 3 :** Les mutations à faire opérer aux différents types de clients pour optimiser leurs efforts

Le modèle d'analyse des consommations des contacts, pour intéressant qu'il soit, n'en est pas moins quelque peu statique. Il a le mérite d'indiquer l'adéquation entre

**Que feraient les acheteurs en réponse à une modification du nombre de contacts qui leur sont alloués ?**

les visites effectuées et la production des clients. En revanche, il ne donne aucune indication sur les réponses (en terme de C.A) que feraient les acheteurs à une modification du nombre de contacts qui

leur serait alloué. Le fait pour un client d'appartenir au type *Squelette* ne préjuge en rien de sa potentialité à changer de type. Augmenter le nombre de contacts, fera-t-il de lui un *Contactivore* ou une *Vache à lait* ?

*Quels efforts font nos clients en écho à nos contacts ?*

L'approche par *les flux*, plus dynamique, répond à cette interrogation.

***L'approche par les flux, plus dynamique, répond à cette interrogation***

## **L'approche par les flux : la sensibilité aux contacts**

Si un attaché commercial prend contact avec un client c'est dans l'espoir avoué d'augmenter le chiffre d'affaires de celui-ci. L'accroissement du nombre des contacts noués avec un interlocuteur provoque-t-il une augmentation de son chiffre d'affaires (ou tout autre critère de mesure de sa réponse) ? Si oui, dans quelle proportion ? C'est ce que mesure l'approche par les flux. Elle met en rapport les variations de deux grandeurs au cours d'une même période. La résultante de ce rapport est appelée *coefficient d'élasticité*. Son calcul est aisé. Il revient à faire le simple rapport des taux de croissance des deux grandeurs mesurant l'effort des commerciaux et celui des clients (sur la même période), soit<sup>1</sup> :

***L'accroissement du nombre des contacts noués avec un client provoque-t-il une augmentation de son chiffre d'affaires ?***

$$e = \frac{\text{Taux de croissance du C.A.}}{\text{Taux de croissance des contacts}}$$

***Pour le savoir, il suffit de faire le rapport des variations des deux grandeurs en cause***

1. La formulation mathématique développée, dans laquelle  $n$  et  $n-1$  désignent les années, est la suivante :

$$e = \frac{\frac{\text{C.A. } n - \text{C.A. } n-1}{\text{C.A. } n-1}}{\frac{\text{nb de contacts } n - \text{nb de contacts } n-1}{\text{nb de contacts } n-1}}$$

Pour illustrer, prenons un exemple. Si au cours d'une année, on soumet un client à une augmentation des contacts de 10 %, cinq possibilités de réponses peuvent être enregistrées de sa part.

***Si à une augmentation de contacts, le client répond par une augmentation du chiffre d'affaires dans les mêmes proportions, sa sensibilité est de 1***

***Moitié moindre elle sera de 0,5...***

***... et ainsi de suite***

1. Il peut augmenter son chiffre d'affaires dans la même proportion, soit 10 %. L'élasticité sera alors de  $0,1/0,1$ , soit égale à 1. Les mathématiciens disent que le chiffre d'affaires est dans ce cas inélastique. On préférera dire que la réponse est *normale*. Ceci prête moins à confusion et convient mieux en matière commerciale pour exprimer une réponse proportionnelle. Cela signifie qu'à toute augmentation de contacts, le client concerné répond (toutes choses égales par ailleurs) par une augmentation de chiffre d'affaires ou de marge ou encore de volume dans les mêmes proportions.
2. L'augmentation de son C.A (ou tout autre critère de production) peut être plus faible, par exemple de 5 %. Dans ce cas e sera égal à 0,05 :  
$$0,05 / 0,1 = 0,5$$

Autrement dit, le client se montre peu sensible à un supplément de contacts. Son chiffre d'affaires se développe *moitié moins vite*.
3. *A contrario*, une élasticité supérieure à 1 est l'indice de la grande sensibilité d'un client à des efforts supplémentaires du commercial. Son chiffre d'affaires augmente plus que proportionnellement.
4. Une élasticité égale à zéro, signifie que les contacts complémentaires n'ont été suivis d'aucun effet.
5. Une élasticité négative démontre que les contacts n'ont

## *Quels efforts font nos clients en écho à nos contacts ?*

pas suffit à endiguer une fatale baisse d'activité du client concerné. A moins qu'ils n'aient eu un effet contraire à celui recherché.

Ainsi que nous le remarquions précédemment, pour manager efficacement une clientèle, il est indispensable de mettre en perspective chaque client par rapport à n'importe quelle autre et par rapport à la clientèle considérée dans son ensemble. Ainsi, pour se convaincre de la plus ou moins grande sensibilité (élasticité) d'un client aux efforts du commercial, il est intéressant de rapprocher celle-ci de la sensibilité *moyenne* du portefeuille :

***Ainsi, pour se convaincre de la plus ou moins grande sensibilité d'un client aux efforts du commercial, il est intéressant de rapprocher celle-ci de la sensibilité moyenne du portefeuille***

$$\text{Sensibilité moyenne du portefeuille} = \frac{\text{Croissance du chiffre d'affaires TOTAL}}{\text{Croissance du nombre de contacts}}$$

Comparée à une sensibilité moyenne de 0,63, la sensibilité d'un client à 0,95 apparaîtrait relativement élevée.

Le coefficient d'élasticité permet-il d'appréhender parfaitement l'efficacité (ou l'intérêt) d'un supplément de contacts à l'endroit d'un acheteur ? En théorie, oui. Force est de reconnaître qu'un client dont l'élasticité s'est avérée nulle, n'aura pas répondu favorablement (en Euros) au supplément d'efforts dont il a fait l'objet. De même, une élasticité de 1 représente bien l'exakte proportionnalité entre les suppléments d'efforts du vendeur et la production du client. Toutefois ce raisonnement est valable « toutes choses égales par ailleurs ». Autrement dit, sous la réserve que tout autre facteur susceptible d'influer sur la réponse de l'acheteur soit invariant. Ici, résident les limites du modèle. Les facteurs influençant le montant des achats sont multiples, complexes et ne sau-

***Ce raisonnement est valable « toutes choses égales par ailleurs ».***

raient en rien se limiter au seul nombre des contacts acheteur/vendeur. Les prix, la concurrence, la publicité, l'image de marque, la profondeur de gamme, l'adéquation des produits aux besoins des utilisateurs, leurs qualités, les délais de livraison, le S.A.V, etc., sont autant de paramètres à prendre en considération.

Est-ce à dire que le calcul d'élasticité est inopérant ? Certes pas. Il constitue simplement un excellent *indicateur de tendance*. Cet indicateur ne garantit pas la juste mesure de la sensibilité des clients aux contacts. Il identifie (et c'est déjà beaucoup) les clients plutôt réceptifs, réagissant positivement, et ceux moins sensibles à l'assiduité du représentant.

### **Comment l'exploiter ?**

Dans la mesure où l'élasticité est davantage un indicateur de tendance qu'un instrument de mesure, ce coefficient est mieux adapté au simple repérage de grandes catégories de réactions en réponse à un supplément d'efforts de

**L'élasticité est  
davantage un  
indicateur de tendance.  
Il est adapté au  
repérage de plus ou  
moins grande sensibilité**

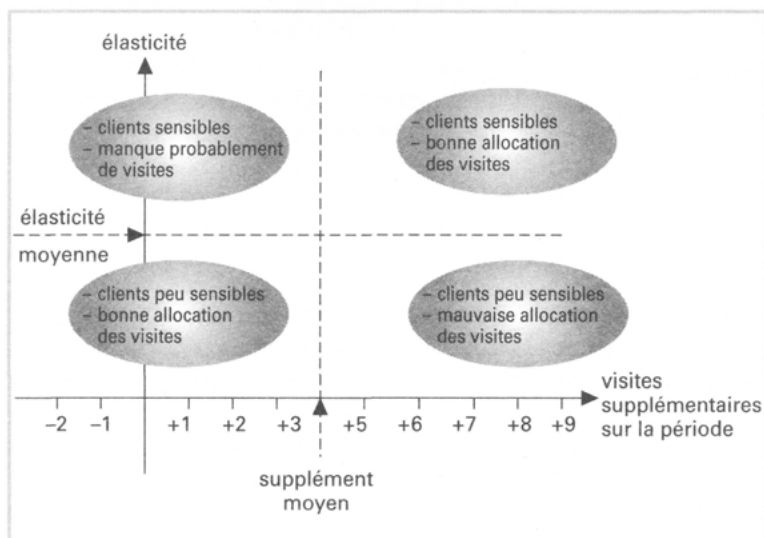
contacts. On peut distinguer ainsi les clients qui se montrent plutôt sensibles et ceux au contraire qui le sont peu. Mais qu'un client appartienne à l'une ou l'autre de ces catégories ne préjuge en rien du supplément de contacts qu'il a

effectivement reçu. Plus précisément un client très sensible a pu recevoir peu de visites supplémentaires alors qu'un autre, moins sensible, beaucoup. Le rapprochement de ces deux aspects nous renseigne sur le plus ou moins bon usage qu'a pu faire le chargé de clientèle de son effort additionnel. Une représentation graphique éclaire convenablement ce point (figure 4). Si nous portons en abscisse les suppléments de contacts alloués aux clients et en ordonnée l'élasticité dont leurs productions (chiffres

## Quels efforts font nos clients en écho à nos contacts ?

d'affaires, marges, etc.) font preuve, le graphique identifie quatre catégories d'allocation de visites :

- clients sensibles mais insuffisamment contactés
- clients sensibles et davantage contactés
- clients insensibles mais trop contactés
- clients insensibles et peu contactés



**Figure 4 :** Adéquation et inadéquation des suppléments de visites

## Élément de stratégie de contacts

Nous arrivons au terme de la partie de ce livre consacrée à l'aspect gestion, une des trois composantes de la fonction management. Comment exploiter nos analyses et mettre le CRM en action ?

Nous disposons désormais d'un ensemble d'éléments qui permettent aux forces de vente d'effectuer les arbitrages



nécessaires à une première élaboration de stratégie de contacts. L'approche *bilantielle* a en effet identifié quatre catégories de clients selon leur consommation de contacts et le chiffre d'affaires réalisé en retour. L'approche par les

***En croisant ces deux critères, nous obtenons un tableau à double entrée. Cette matrice discerne huit segments comportementaux différents***

*flux* a mis à jour la sensibilité dont ont fait preuve les mêmes clients en réponse à un supplément de contacts. En croisant ces deux critères, nous obtenons un tableau à double entrée. Cette matrice discerne huit segments comportementaux différents selon que, sensibles ou non, les clients appartiennent au type *contactivore*, *squelette*, *vache à lait* ou *poule aux œufs d'or* (figure 5). Par exemple, un *contactivore* a pu s'être montré sensible aux visites qui lui sont rendues alors qu'un autre s'est révélé insensible.

Ainsi en partant de l'allocation de contacts passés nous pouvons arrêter, pour chaque segment du tableau de la figure 5, la conduite à tenir à l'avenir : augmenter, maintenir ou diminuer le nombre de contacts, pour tenter de faire opérer une *mutation* aux clients, dans la catégorie la plus adéquate. Dans l'exemple précédent, le *contactivore* sensible recevra davantage de sollicitations que le *contactivore* insensible qui en mérite beaucoup moins...

## Quels efforts font nos clients en écho à nos contacts ?

consommation de visites \ sensibilité des clients aux visites	sensibles aux visites	peu sensibles aux visites
vaches à lait	↑ ↑ ↑ ↑	↓
poules aux œufs d'or	↑	↔ ↓
visitivores	↔	↓
squelettes	↑	↔ ↓

**Figure 5 :** Nouvelle allocation des visites à partir des résultats de visites passées

(les flèches dirigées vers le haut = augmentation des visites)

(flèches dirigées vers le bas = diminution des visites)

(flèches horizontales = maintien)

(la pointe des flèches indique la catégorie espérée pour le client)

Passons en revue les options stratégiques proposées par le tableau de la figure 5

### Les Squelettes

- *Sensibles aux contacts.* Leur sensibilité sera-t-elle suffisante pour que le développement de leur C.A les conduise à prendre place parmi les *Vaches à lait* ? Pour le savoir, une augmentation temporaire des contacts s'impose. Le commercial veillera toutefois à ne pas en faire des *Contactivores*.
- *Peu sensibles.* Il s'agit de *Squelettes* probablement destinés à le demeurer. Le maintien, voire la baisse, des contacts éviteront d'inutiles pertes de temps.

**Les Squelettes peuvent être sensibles aux contacts ou non**

## Les Visitivores ou Contactivores

- *Sensibles*. Malgré le nombre de sollicitations dont ils font l'objet, leur sensibilité à celles-ci n'a pas entraîné une augmentation suffisante de chiffre d'affaires pour les faire entrer dans la catégorie des *Vaches à lait*. Il est possible de maintenir le nombre de contacts (voire l'augmenter). Mais l'important investissement fait par

### **Les Contactivores**

**également peuvent être sensibles ou non**

le responsable du portefeuille nécessite de maintenir sous haute surveillance l'accroissement de leur activité.

- *Peu sensibles*. La plus belle fille au monde ne peut offrir que ce qu'elle possède. Il est impératif de diminuer fortement le nombre de contacts à ces clients. En réalité nous avons affaire ici à des *Squelettes* devenus *Contactivores* par le jeu d'un excès de sollicitations.

## Les Poules aux œufs d'or

**De même pour les autres types...**

- *Sensibles*. C'est bien rare ! Si c'est le cas, une allocation supplémentaire de contacts est nécessaire au risque évident d'en faire provisoirement des *Vaches à lait*.
- *Peu sensibles*. Ce qui a réussi, réussira ! Les forces de vente doivent éviter une augmentation inutile du nombre de contacts et consentir à reconnaître être pour peu de chose dans le succès rencontré avec ce type de clients. Elles peuvent se contenter d'une veille de satisfaction et de quelques parcimonieux contacts.

## Les Vaches à lait

- *Sensibles*. L'intensification de l'effort s'impose. A cela rien d'anormal : à rendement élevé, travail élevé.
- *Peu sensibles*. Ces clients sont-ils parvenus à leur sommet ? Ont-ils simplement atteint l'autonomie nécessaire

## *Quels efforts font nos clients en écho à nos contacts ?*

pour se passer en partie de contacts commerciaux ? Quoi qu'il en soit, le temps est venu, pour le vendeur, de les visiter moins fréquemment et d'en faire des *Poules aux œufs d'or*.

Avant de continuer, deux questions doivent être posées :

- Quel est le degré d'efficacité de ce modèle ?
- Quelles sont les limites de son éventuel emploi ?

Ce modèle est une méthode dont l'esprit est *heuristique*. Autrement dit, il ne prétend pas déterminer une optimisation des efforts de contacts commerciaux, mais une amélioration d'un état existant. Chaque année, à partir du résultat des contacts effectués, une nouvelle stratégie sera décidée. Ainsi, par itérations successives, on approchera, empiriquement au fil du temps, l'optimum recherché. Du bon usage de ce modèle sortira une amélioration sensible de la performance par le jeu d'une meilleure allocation du capital de contacts dont nous disposons.

***Ce modèle est une méthode dont l'esprit est heuristique.***

Mais cette démarche connaît des limites. Celles-ci résident dans la seule prise en compte du résultat que produisent nos sollicitations à l'endroit de nos clients. D'autres données existent. Manager un secteur, c'est aussi gérer un portefeuille de clients, identifier leurs principales caractéristiques, les hiérarchiser, analyser leurs contributions respectives, etc. Autant de données indispensables à intégrer dans une recherche d'optimisation de notre effort de management. C'est à ce diagnostic, et à la mesure des efforts fournis par nos clients, que nous allons consacrer les chapitres qui suivent.

***Les réponses de nos clients à nos sollicitations ne suffisent pas***



## Chapitre 5

# Prendre en compte la maturité

Il n'est pas rare d'entendre un commercial qualifier tel ou tel de ses clients de « vieux client ». Ce n'est bien sûr pas à son âge qu'il s'intéresse. C'est à l'ancienneté et à la fidélité des relations que ce client entretient avec le vendeur ou son entreprise. Parler « d'ancien client », de « nouveau client », de « vieux client », de « bon client », comme le font tous les vendeurs, c'est avoir de façon rudimentaire une perception subjective et avant la lettre de la plus ou moins grande *maturité de ceux-ci*. C'est aussi avoir l'intuition que, derrière ce concept, se cache un paramètre déterminant pour les relations que l'on entretient avec eux.

***Un paramètre déterminant pour les relations que l'on entretient avec ses clients***

Là, réside l'intérêt de bien examiner la maturation de sa clientèle.

Examiner la maturation d'une clientèle, revient à hiérarchiser les clients qui la composent en fonction de leur maturité respective. Cette hiérarchisation doit s'opérer sur des critères objectifs. Elle conduit à classer la population d'un portefeuille en 4 sta-

***L'examen de la maturation conduit à classer la population d'un portefeuille en 4 stades de maturité***

des de maturité. Cette classification autorise deux choses. La première permet d'observer la clientèle d'un point de vue *démographique* (elle vieillit ou rajeunit, se renouvelle ou non, etc.). Cette observation éclaire l'avenir et invite les commerciaux à réfléchir sur l'orientation générale à donner à leurs actions commerciales (prospector ou fidéliser). La deuxième, qui découle de la première, procure une idée assez précise de la bonne dose de contacts à allouer à chaque client en portefeuille, selon le stade de maturation auquel celui-ci est parvenu.

Regardons tout cela de plus près.

## **Les phases de la maturation d'un client**

A l'image des hommes et des femmes qui composent une population dont on souhaite tracer la pyramide d'âge, la maturation d'une clientèle passe par 4 stades.

- L'enfance ou phase de démarrage
- L'adolescence ou phase de croissance
- L'âge adulte ou phase de maturité
- La vieillesse ou âge des vétérans

### ***L'enfance ou phase de démarrage (D)***

***Traversant le stade du démarrage, un client est à rapprocher du nouveau-né***

L'enfance est la période durant laquelle un client peut être considéré par son fournisseur comme un « nouveau client ». Le point de départ de ce stade est aisément repérable. La première commande, la première livraison effectuée, la date d'ouverture du compte pour une banque ou la signature du contrat d'assurance pour l'assureur ou enfin la date de la première facture sont les critères les plus objectifs du moment de son entrée dans le portefeuille du chargé de clientèle. Celui où il n'a plus

à être considéré comme *nouveau client* est davantage sujet à discussion.

Traversant ce stade, un client est à rapprocher du nouveau-né. Très fragile, il nécessite soins et attentions. Son autonomie est faible et se « débrouiller » seul lui est difficile. Il ne connaît ni les références des articles ni toutes les potentialités que recèle la gamme de son nouveau fournisseur. C'est pourquoi il a besoin d'une assistance permanente de la part du chargé de clientèle et de son service commercial. A ce stade, le taux de « mortalité » est relativement élevé en raison de la moindre erreur, retard ou défaillance de livraison. C'est dire que sa fidélité est chancelante, tant le lien qui le relie à son fournisseur est ténu. C'est aussi dire le poids de cette phase dans la répartition de l'effort du vendeur.

***Son autonomie est faible et se « débrouiller » seul lui est difficile***

Hormis ces aspects qui le singularisent parmi les autres, l'enfant (client en phase D)<sup>1</sup> se particularise par un chiffre d'affaires souvent modeste. *A contrario*, la première année il se singularise par un développement rapide. L'année suivante, sa croissance se maintient à un niveau artificiellement élevé, en raison du phénomène communément appelé des « tracteurs russes »<sup>2</sup>.

***Il se particularise par un chiffre d'affaires souvent modeste***

Ce phénomène explique que le logiciel STRAGEOR<sup>3</sup> retient

---

1. Convenons de désigner indifféremment le stade de l'enfance par phase de démarrage, phase D ou encore client D. Nous pratiquerons de même pour les autres stades.

2. Ce phénomène est particulièrement objectivable pour les clients dont l'activité n'a porté la première année que sur quelques mois.

3. Développé par notre Cabinet, le logiciel STRAGEOR Advanced, a été conçu en application des méthodes et modèles développés dans ce livre. A l'usage de tous ceux qui ont en charge la gestion et le management d'une clientèle (dirigeants d'entreprise ou commerciaux), il en effectue l'ensemble des calculs, tableaux et graphiques évoqués dans ce livre. Une version de démonstration est téléchargeable à partir de notre site [www.forventor.fr](http://www.forventor.fr).



le délai d'un minimum d'une année entière comme critère de sortie de phase D. Ainsi tout client, entré entre janvier et décembre d'une même année, sera considéré comme étant en phase de démarrage jusqu'au 31 décembre de l'année qui suit. Une année pleine se sera alors écoulée. Ce mode

***Tout client, entré entre janvier et décembre d'une même année, sera considéré comme étant en phase de démarrage jusqu'au 31 décembre de l'année qui suit***

de détermination peut paraître arbitraire. En vérité, il est modulable au gré de chacun. Tout particulièrement, compte doit être tenu de la longueur du cycle commande/fabrication/livraison. L'exécution d'un bâtiment industriel ou la conception de systèmes informati-

ques, entraînent des délais qui nécessitent l'allongement de la phase de démarrage. Mais dans beaucoup de cas, la bonne formule semble être celle de l'écoulement d'un exercice d'une année entière. Cet intervalle donne suffisamment de recul pour observer le comportement du nouveau venu. Il présente en outre l'avantage de neutraliser les taux de croissance mécaniquement élevés, observés en début de cycle.

## ***L'adolescence ou phase de croissance (C)***

***Sont en phase de croissance les clients qui auront fait un score de développement supérieur. Leur croissance « tire » celle de l'ensemble***

Sont considérés traversant cette phase, les membres du portefeuille dont la croissance « tire » celle de l'ensemble. Plus clairement, appartiennent à cette catégorie les clients qui ont une présence d'au moins une année complète révolue (ce qui les exclut de la phase D). En

outre, leur taux de croissance doit être, au minimum, supérieur à la moyenne des autres. Par exemple, si le chiffre d'affaires d'un secteur commercial se développe de 8 %, les clients qui auront fait un score de développement supérieur à ce chiffre, seront considérés être des adolescents.

Quel est l'intérêt de sérier en un même stade de maturation les clients dont la croissance est supérieure à celle des autres ? Plusieurs raisons nous y poussent :

- *Les adolescents incarnent la vitalité du portefeuille.* Ils portent en eux son développement, son avenir et les espoirs du vendeur. Sans eux et sans leur contribution, le développement du fonds de commerce du chargé de clientèle serait grevé. Ceci suffit à motiver l'attention particulière dont ils doivent faire l'objet. Attention qui se concrétisera par une allocation conséquente de visites.

***Les adolescents incarnent la vitalité du portefeuille***

- L'observation montre qu'en règle générale, un client de fraîche date ne concède tout d'abord que quelques tantièmes de ses achats à son nouveau fournisseur. Préalablement à l'ouverture de son compte, il disposait d'autres sources d'approvisionnement. Que ce soit par fidélité, sécurité, mise à l'épreuve ou simple inertie... un temps de latence existe. Tout se passe au fond comme si ce temps de latence n'était autre qu'une période de nécessaire adaptation pour passer au stade de croissance. Ce temps explique que l'ordre logique des choses est ici respecté : *nombreux sont les clients en phase de croissance qui proviennent de la phase de démarrage*<sup>1</sup>. Une fois ce délai écoulé, les clients consentent à élargir leur relation avec le nouveau fournisseur. Ils découvrent les potentialités que recèlent ses fabrications. Ils étendent les gammes de leur consommation. Ils ont approfondi leur connaissance du catalogue. Ils évaluent

***C'est en effet le stade de maturation au cours duquel l'acheteur est le plus ouvert aux propositions du commercial***

---

1. Bien évidemment, les exceptions confirment la règle. Certains clients peuvent passer directement (par insatisfaction ou tout autre raison) en phase de vieillissement. A l'inverse, un client parvenu au stade adulte peut ouvrir une nouvelle unité de production et connaître une forte augmentation d'activité qui le conduit à réintégrer la catégorie des adolescents.

plus justement les avantages compétitifs des produits, leurs qualités et leurs faiblesses. Au niveau des hommes, ils discernent mieux « qui fait quoi » au sein de l'organisation du fournisseur. S'ensuit une hausse appréciable de leur activité à laquelle concourt majoritairement l'attaché commercial.

Ces observations militent en faveur d'un suivi « rapproché » de la clientèle en croissance. C'est en effet le stade de maturation au cours duquel l'acheteur est le plus ouvert aux propositions du vendeur. Il le prouve par une croissance plus élevée que les autres. A ce stade tout est possible pour le technico-commercial qui saura maintenir un important effort de visites et d'assistance pour accompagner son client. C'est le moment où jamais de lui faire prendre la place que lui confère son potentiel dans le portefeuille. Plus tard, les jeux seront en partie faits... et les niveaux de consommation, hélas, se figeront !

***C'est l'âge de l'éducation.***

***Le commercial doit tracer, dans l'esprit du client adolescent, les frontières du possible et de l'impossible***

– Enfin, une troisième nécessité oblige à un suivi particulier de cette classe de clientèle : « faire son éducation ». Au stade précédent, le « chasseur » a eu un souci de conquête. Dans le but d'obtenir les premiers ordres, de séduire et satisfaire, il a répondu favorablement

à des demandes de dérogation aux conditions générales de vente. Ce fut l'occasion de remises exceptionnelles, de délais de paiement inhabituels et de passe-droits inusités. Devenus adolescents, les clients ont moins besoin de soins que les enfants. Mais en revanche, le commercial doit mobiliser son énergie pour éviter le maintien, voire le débordement de conditions « spéciales ». Il doit clairement, dans l'esprit du client adolescent, tracer les frontières du possible et de l'impossible. En ce sens, le chargé de clientèle participe largement à l'autonomie future de celle-ci. Plus celle-ci, dans cette phase, sera

entraînée à consentir à un minimum « d'effort », moins le responsable client devra en supporter la charge ultérieurement. A défaut d'y veiller scrupuleusement, il disposera d'une clientèle trop absorbante et exigeante une fois parvenue à la phase suivante. Les relations commerciales avec la grande distribution illustrent parfaitement ce problème. Conditions spéciales à l'implantation, achats d'espaces linéaires, ristournes, participations aux anniversaires (plusieurs fois par an), inventaires, étiquetage et mise en rayon des produits, etc., c'est une kyrielle d'efforts de vente dont les demandes répétées et incessantes paralysent partiellement l'action ultérieure des vendeurs. Conscients de ce problème et ne pouvant endiguer ce processus, les fournisseurs en sont venus à employer le service de *merchandiser* pour libérer leurs commerciaux de ces tâches subalternes. La vivacité de la concurrence n'est pas la seule explication à ce phénomène. Souvent, l'écho trop favorable que font les forces de vente aux demandes exorbitantes de leurs clients creuse le lit de leurs futures difficultés relationnelles. Gestionnaire averti de son fonds de commerce, le responsable client doit avoir à cœur la gestion de ses efforts personnels et mettre à profit le stade de l'adolescence pour solliciter ceux de ses clients.

### ***L'âge adulte ou phase de maturité (M)***

Dans cette phase est réuni le gros du peloton, en nombre et en chiffre d'affaires. Les clients adultes se caractérisent par une croissance plus faible que celle dont fait preuve le portefeuille dans son ensemble. J'inclus dans cette catégorie tous ceux dont le taux d'augmentation du chiffre d'affaires est égal ou supérieur à la *hausse tarifaire* pratiquée par l'entreprise. Ainsi, le simple maintien de l'activité en volume est la limite basse pour appartenir à cette

***Le stade de maturité réunit le gros du peloton***

classe. Bien évidemment toute autre limite basse peut être retenue. Le Logiciel STRAGEOR est paramétrable et accepte tout seuil défini au gré du responsable de la clientèle gérée. La limite supérieure du taux de croissance des adultes correspond quant à elle, à celle retenue comme plancher pour l'adolescence (soit l'augmentation moyenne du portefeuille).

***C'est une phase au cours de laquelle les clients atteignent, en terme d'activités, un palier***

A ce stade de maturation, la clientèle se stabilise. Il vient en effet une phase au cours de laquelle un client, à force d'être sollicité par nos soins, atteint, en terme d'activités un niveau, qu'il n'entend pas dépasser. Autrement dit, après la phase de croissance vient celle du train-train. Les choses ont pris leur place.

En revanche, être adulte c'est aussi faire preuve de constance et de longévité dans ses relations commerciales. Pour faire bref, disons que les clients à maturité sont devenus autonomes. Les « plis » sont pris, les bons comme les mauvais. L'ensemble des conditions concédées au cours

***Ils font preuve de constance et de longévité. Pour ces clients, l'effort de contacts peut sensiblement diminuer***

des phases précédentes fait partie des sacro-saints avantages acquis et ne peut être remis en cause. En contrepartie, l'effort de contacts pour ces clients peut sensiblement diminuer. Ceux-ci bénéficient en effet d'une plus large autonomie. Ils ont, au fil des années, créé un tissu relationnel avec leur fournisseur. Ils ont établi des contacts directs avec différents interlocuteurs au sein même de l'entreprise. C'est cela que veulent exprimer les clients, quand ils disent *avoir l'habitude de travailler avec un fournisseur*. Le chasseur a perdu le monopole de la relation. Grand bien lui fasse ! Il peut désarmer et concentrer ses efforts sur ses clients moins mûrs. Il se bornera, par ses visites, à surveiller et entretenir cette relation. Le bon gestionnaire de portefeuille a su la créer et la développer. A ce stade, il se doit de la laisser vivre et produire !

## La vieillesse ou phase de vieillissement (V)

Les meilleures choses ont une fin, les clients aussi. Nos relations avec eux peuvent vieillir. Cette phase regroupe la population de ceux dont la croissance est *inférieure aux hausses tarifaires*, signature d'une baisse de volume.

**Les clients peuvent entrer dans une phase de déclin**

Quelles peuvent être les causes de vieillissement d'une clientèle ? Sans prétendre être exhaustif, citons :

**Dû à de multiples facteurs, ce phénomène de vieillissement n'est bien sûr ni fatal ni irrémédiable**

- *L'érosion naturelle des relations* qui conduisent certains acheteurs à ne plus voir que les seuls inconvénients des produits, les seuls défauts de leur fournisseur habituel et perdent de vue leurs avantages, pourtant reconnus depuis longtemps.
- *L'accumulation éventuelle d'erreurs*, de bavures et autres manquements qui, petit à petit, ont dégradé l'image de marque du fournisseur. Les mises en garde, non suivies d'effets, ont lassé.
- *Le changement de décideurs* dont le renouvellement entraîne quelquefois celui des fournisseurs traditionnels.
- *Une modification technologique ou organisationnelle* (de l'entreprise cliente) qui rend obsolètes ou inadaptés les achats de biens ou services jusqu'ici opérés.
- *La lente et irrésistible montée d'un concurrent* qui « grappille » chaque année une part grandissante...
- Enfin, *la baisse d'activité propre au client*, lui-même soumis aux phénomènes de concurrence, d'érosion du marché, d'obsolescence de ses produits.

Ce phénomène de vieillissement n'est bien sûr ni fatal ni irrémédiable. Il est bien rare pourtant qu'il ne touche pas un tantième de la clientèle gérée. Quoiqu'il en soit, cet événement n'est pas neutre quant à la définition de la stratégie de contacts qui sera réservée à cette classe d'âge.

L'approche que nous venons d'étudier est un outil riche et polyvalent. D'une part, associé à d'autres outils développés plus loin, il est propre à fonder une juste allocation des contacts par client. D'autre part et de façon plus immédiate, il procure le bénéfice de deux éclairages complémentaires. Le premier est spécifique à chaque client. Le second est plus global. L'importance de ce dernier point nécessite que nous lui consacrons une section à part. Commençons par le premier.

### ***L'analyse de la maturation permet un éclairage spécifique client par client***

***Il est important de connaître le stade de maturation du client auquel on s'adresse***

Le degré de maturation auquel est parvenu chaque client devra être porté en bonne place dans le fichier commercial. A l'occasion de chacune de ses visites, le chargé de clientèle aura à l'esprit la lettre (*D, C, M ou V*) qui caractérise le stade de maturation que traverse son interlocuteur. Au-delà de l'objet immédiat de l'entretien, un devoir de gestion de la maturation de son client lui incombe. Est-il vieillissant ? Le gestionnaire aura à cœur d'étudier les raisons de cet affaiblissement. Ce phénomène est-il conjoncturel ou structurel, technique ou relationnel ? Faut-il réduire l'effort de contacts ou l'intensifier ? S'agit-il au contraire d'un client en croissance ? Dans ce cas, sait-il « qui fait quoi dans l'entreprise ? ». Consent-il à passer ses ordres directement sans attendre le prochain passage du vendeur ? Utilise-t-il convenablement les références articles ? Faut-il remettre en cause certains avantages concédés au départ ? etc. Nous aurons l'occasion d'y revenir dans la seconde partie de ce livre. Ici, contentons-nous d'observer que, dans sa relation avec chacun de ses clients, le manager de clientèle devra avoir à l'esprit autre chose que de vendre ou prendre une commande. Il devra également diriger et manager

son interlocuteur. Obtenir davantage de lui que de commander.

Mais d'autres personnes dans l'entreprise ne seront pas sans réaction si elles connaissent le stade de maturation des clients. Chacun dans l'entreprise doit gérer les clients. Les livreurs, les comptables, les guichetiers dans les banques, les hôtesse d'accueil. Tous gèrent peu ou prou les relations de l'entreprise avec les clients. Ce stade pourra être associé à leurs numéros de compte et porté ainsi à la connaissance de tous les intervenants. Est-il indifférent à un magasinier de savoir que ce bon client, qu'il sert depuis si longtemps, est en réalité un client « vieillissant » autrement dit un client dont le chiffre décline ? Que tel autre inconnu est un client en démarrage, porteur d'espoir pour le service commercial et nécessitant attentions et soins particuliers ?

L'étude des phases de maturation favorise également l'examen de la composition globale du portefeuille. Désormais nous allons nous intéresser à la gestion du portefeuille dans son ensemble, considéré comme une population, et non plus à tel ou tel de ses clients nommément désignés. C'est à cet examen approfondi que nous allons consacrer la section qui suit.



## L'examen de la maturation d'un portefeuille de clients

### Pourquoi cet examen ?

**L'examen de la maturation conditionne les actions que le responsable d'une clientèle va devoir mener pour gérer efficacement la population qui lui est confiée**

Gérer un portefeuille revient par quelques côtés à gérer une population. Sans devenir un démographe, le vendeur doit appréhender le degré de maturité globale de son portefeuille. Est-il vieillissant ou très « jeune » ? Quelle est la contribution de chaque classe de maturation au chiffre d'affaires total ? D'une année sur l'autre, le portefeuille a-t-il vieilli ou rajeuni ? La population est-elle suffisante pour assurer à elle seule les objectifs de chiffre d'affaires ? La pyramide des âges est-elle harmonieusement distribuée ? Le renouvellement des générations est-il assuré ? etc. Les réponses apportées à cet examen, conditionnent les actions que le responsable d'une clientèle va devoir mener pour *gérer efficacement, dans sa globalité, la population qui lui est confiée.*

### Comment l'effectuer ?

La représentation de la maturation de la clientèle s'apparente à une *pyramide d'âges*. Elle consiste à mettre en évidence la répartition des clients du portefeuille (en nombre et en chiffre d'affaires) selon leur appartenance à telle ou telle phase de maturation. Deux représentations complémentaires sont possibles :

**Deux représentations sont possibles**

- Une représentation matricielle, en l'espèce un tableau à double entrée,
- Un histogramme, diagramme en barres.

## La représentation matricielle

Les données sont portées dans un tableau à double entrée (figure 6). Chaque colonne correspond à un stade de maturation. En ligne nous trouvons les données pour les clients et leurs chiffres d'affaires, en nombre et en pourcentage, conformément au tableau ci-après. Chaque case de la matrice comportera la sommation de chacune des catégories. Ainsi nous aurons le chiffre d'affaires de tous les enfants réunis, de tous les adolescents, etc. Nous pratiquerons de même en raisonnant *per capita*.

**La représentation matricielle est un tableau à double entrée (figure 6)**

Variable \ Maturation	Enfants	Adolescents	Adultes	Vétérans	TOTAL
Chiffres D'affaires					
Part en %					
Nombre de clients					
Part en %					

**Figure 6 :** Représentation matricielle de la pyramide des âges d'un portefeuille de clients

Regardons dans un exemple ce que les choses donnent. Dans le portefeuille ci-après nous présentons une approche matricielle de la maturation. Elle permet d'observer très clairement une nette augmentation du vieillissement des clients, tant en chiffre d'affaires qu'en nombre. Dans le même temps, la part assurée par les adolescents s'est affaiblie et celle des clients en démarrage se développe lentement. A défaut de prospecter et de reconstituer sa clientèle en croissance (véritable réservoir de développement), le responsable de ce portefeuille est exposé aux risques, à long terme, d'une moindre performance. Or à la seule vue de la croissance globale du chiffre d'affaires, on pouvait

à bon droit, croire que tout allait plutôt bien. L'analyse de maturation jette une lumière nouvelle sur l'avenir. La croissance apparente d'un chiffre d'affaires est trompeuse. L'examen de la maturation éclaire les choses et permet de savoir si elles risquent de se perpétuer. Elles indiquent par-là les actions à entreprendre pour corriger le tir. Afin de se familiariser avec ce type d'analyse, le lecteur pourra se reporter à l'exemple donné dans le tableau qui suit (figure 7). Il constatera sans peine que malgré une croissance enviable de 8 %, le portefeuille présenté est vieillissant. Des mesures de prospection s'imposent. A défaut, la croissance des années à venir est menacée.

## I. Du chiffre d'affaires

	Enfants année	Enfants année N-1	Adolescents année N-1	Adolescents année N-1	Adultes année N-1	Adultes année N-1	Vétérans année N-1	Vétérans année N-1	TOTAL année N-1	TOTAL
Chiffres d'affaires	300 304	310 500	1 542 161	889 800	3 452 321	4 211 200	360 283	711 500	5 655 069	6 123 000
Croissance		3 %		-42 %		22 %		97 %		8 %
Part en %	5 %	5 %	27 %	14 %	61 %	69 %	6 %	12 %	100 %	100 %

## II. Des clients

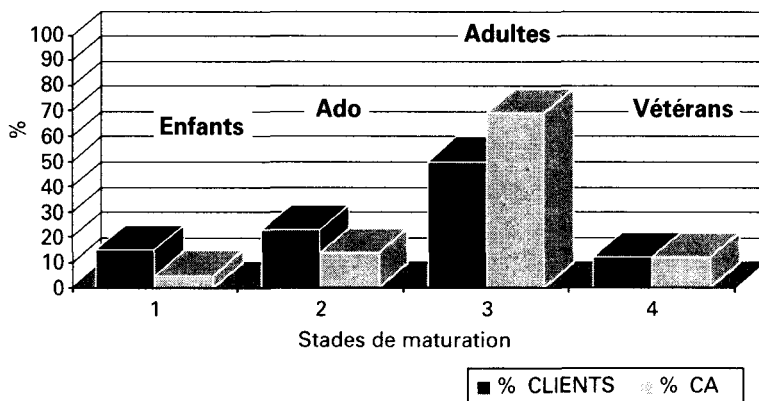
	Enfants année	Enfants année N-1	Adolescents année N-1	Adolescents année N-1	Adultes année N-1	Adultes année N-1	Vétérans année N-1	Vétérans année N-1	TOTAL année N-1	TOTAL
Nombre de clients	5	4	7	6	11	13	2	3	25	26
Croissance		-20 %		-14 %		18 %		50 %		4 %
Part en %	20 %	15 %	28 %	23 %	44 %	50 %	8 %	12 %	100 %	100 %

**Figure 7 :** Exemple de représentation matricielle de la maturation

## La représentation graphique

**Il est également possible de dresser une pyramide des âges**

C'est un simple histogramme. Il est tracé à partir de la matrice précédente. En abscisse sont portés les 4 stades de maturation et en ordonnée la part que représente chaque stade de maturation, en pourcentages de clients et de chiffres d'affaires<sup>1</sup>.



**Figure 8 : Histogramme de la maturation**

**Idéalement, elle doit être en forme de cloche**

La figure en forme de cloche de cet histogramme (figure 8) est dite « normale ». Elle est conforme à celle d'une population dont la démographie est équilibrée. Les nouveaux entrants (les naissances) sont en plus grand nombre que les vétérans. Le renouvellement des générations est assuré. Les adolescents, qui par leur croissance portent l'avenir du portefeuille, sont moins nombreux que les adultes, qui eux sont parvenus à maturité et assurent le quotidien du portefeuille. Cette forme en cloche est idéale, pour le commer-

1. La superposition clients et chiffres d'affaires facilite une vision synoptique. C'est pourquoi seuls sont retenus dans cette représentation, les pourcentages.

cial, en terme de gestion de ses efforts. En effet, les différents stades de maturation sous-entendent, de la part des clients, des capacités variables à fournir des efforts. Les nouveaux clients (les enfants) et les adolescents fournissent peu d'efforts et sont très dépendants du chargé de clientèle qui lui, doit en fournir beaucoup pour ces deux catégories. En revanche, les adultes jouissent d'une grande autonomie et nécessitent moins d'attention. Entre les deux, les vétérans demandent une certaine vigilance.

### ***Les 4 grands types de maturation***

Il existe 4 formes typiques de courbe de maturation. Chacune d'entre elles est porteuse de sens sur l'état du portefeuille et éclaire les actions à mener.

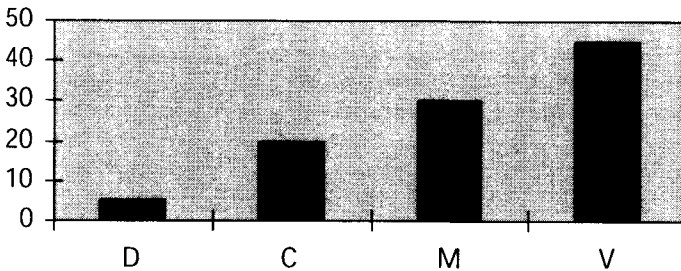
La première forme, la plus traditionnelle, dite normale ou en cloche, est celle que nous venons d'examiner. Nous n'y reviendrons pas. Disons simplement qu'elle est idéale en matière d'efforts à fournir, pour peu que le portefeuille suffise à atteindre les objectifs de chiffres d'affaires ou de marges assignés. Prêtons attention aux 3 autres.

***En plus de la forme en cloche, il existe 3 autres formes typiques de maturation***

### **La maturation ascendante (ou montante)**

L'histogramme à configuration montante est fréquemment observé dans les secteurs délaissés par les commerciaux. Quelle qu'en soit la raison, départ en retraite, démission ou toute autre cause explicative d'une baisse de l'intensité des contacts, la configuration montante conjugue une diminution des nouveaux entrants (manque de prospection) et un vieillissement général par lequel la décroissance du chiffre d'affaires l'emporte majoritairement (figure 9).

***L'histogramme à configuration montante est observé dans les secteurs délaissés***



**Figure 9 :** *Maturation à configuration montante*

### La courbe en U

***L'arrivée de nouveaux clients qui coexistent avec des clients vieillissants, génère une courbe en U***

Si l'on confie à un nouveau commercial la responsabilité d'une clientèle, il est bien rare que ce sang nouveau ne vienne remporter quelques succès. Des succès qui vont immanquablement être générateurs d'une courbe en U. Voyons comment les choses se passent. En premier lieu, notre commercial se met naturellement et spontanément à prospecter, nourrissant le légitime espoir d'obtenir la faveur de nouveaux clients. Dans le même temps, il contacte les clients de son portefeuille et tente de les dynamiser. Certains sont ainsi sollicités avec succès et rejoignent la catégorie des clients en maturité, voire en croissance. D'autres en revanche, n'évolueront pas. Ils ont contracté des habitudes ailleurs. De là cette forme en U, qui marque la coexistence de nouveaux clients et de clients déclinants. Une forme que génère toute reprise en main d'un secteur commercial ou d'un portefeuille de clients. Le résultat est un énorme travail pour celui qui en est responsable. Lui fait en effet défaut, une bonne base d'adulte, bien mature, qui prend en charge une partie de l'effort et le libère pour lui permettre de se consacrer aux autres catégories (figure 10).

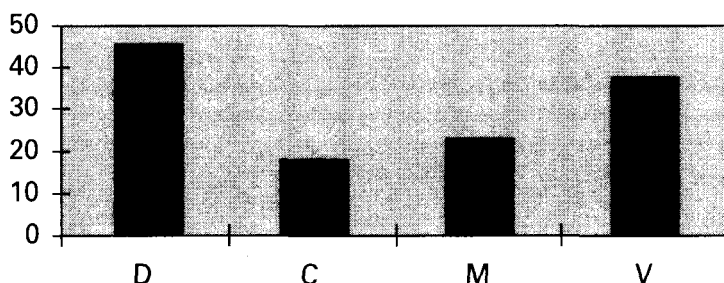


Figure 10 : Courbe de maturation en U

### La configuration descendante ou rajeunissante

Si notre commercial perpétue son action de reprise en main, la maturation de sa clientèle empruntera très naturellement la configuration descendante. En l'espèce, les clients vieillissants auront soit arbitré en faveur d'autres fournisseurs soit auront réintégré l'une des catégories plus dynamiques de croissance ou de maturité.

*Un aspect descendant est la marque de portefeuilles récemment créés ou développés*

La forme descendante est souvent la marque de portefeuilles récemment créés ou développés. Ils sont souvent à fort potentiel de croissance et donnent un niveau d'effort commercial qui laisse peu de temps à l'oisiveté. (Figure 11).

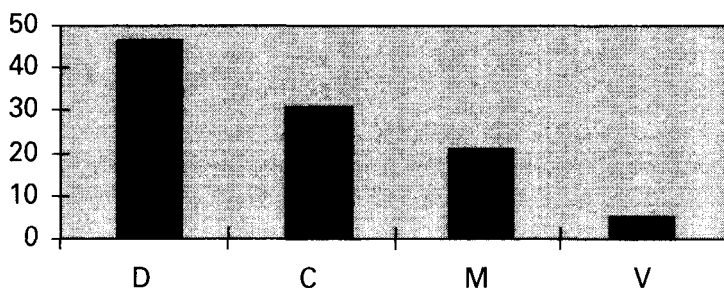


Figure 11 : Maturation descendante



## ***Les indicateurs de maturation***

Nous venons de nous livrer à une rapide analyse de la maturation d'une clientèle. Tout ce que nous venons d'étudier est tout aussi applicable pour la clientèle d'un secteur de vente ou celle d'un réseau de distribution ou enfin d'une clientèle d'entreprise ou de banque. Pour ma

***De trop nombreux histogrammes s'avèreraient fastidieux aux dirigeants commerciaux gérant des équipes importantes. Les indicateurs de maturation viennent synthétiquement donner une première indication sur l'existence éventuelle de problèmes et indiquent si des investigations complémentaires sont nécessaires***

part, j'ai eu l'occasion de mettre en place ce type d'analyse dans de nombreuses sociétés clientes de mon Cabinet. Certaines d'entre elles ont plusieurs dizaines de milliers de clients. Il est bien rare que cela n'ait pas débouché sur un éclairage nouveau de la clientèle de celles-ci et sur des actions spécifiques de gestion et de management à mener. La difficulté rencontrée provient souvent de l'existence de très nombreux portefeuilles de clients qui nécessitent un nombre équivalent d'histogrammes. Si nous prenons l'exemple d'une grande compagnie d'assurances constituée d'un réseau de

plusieurs centaines d'agences, un examen de la maturation des différentes clientèles de ces agences est capital pour savoir si celles-ci sont plutôt en démarrage, en croissance, arrivées à maturité ou déclinantes. La génération d'autant d'histogrammes, et la lecture et l'interprétation de ces derniers s'avèreraient rapidement fastidieuses aux dirigeants commerciaux ou marketing du siège central. Les indicateurs de maturation viennent synthétiquement donner une première indication sur l'existence de problèmes éventuels et indiquent si des investigations complémentaires sont nécessaires. Ces quelques paramètres supplémentaires viendront de toutes les manières utilement compléter les représentations de la maturation. Ce sont :

- L'indicateur des flux de maturation

- Le ratio de vitalité
- Le ratio de volatilité

## L'indicateur des flux de maturation

L'analyse matricielle ventile les clients et leurs chiffres d'affaires par classe « d'âge ». Pour qu'un portefeuille garantisse à son titulaire une prospérité durable, il est nécessaire que le chiffre d'affaires réalisé par les clients en phase de vieillissement soit heureusement compensé par celui des enfants et des adolescents. A défaut, le portefeuille vieillira inexorablement à l'image d'une population dont le nombre des naissances serait inférieur à celui des décès.

*La « baignoire » se remplit et se vide dans le même temps*

Cet aspect est apprécié par l'indicateur des flux de maturation, calculé en Euros.

$$\text{Le flux de maturation} = \text{Productions D} + \text{C} - \text{V}$$

Les flux de maturation du portefeuille pris en exemple ressortent ainsi :

- pour l'année N-1 :  
 $300\,304 + 1\,542\,161 - 360\,283 = + \mathbf{1\,482\,182 \text{ Euros}}$
- pour l'année N :  
 $310\,500 + 889\,800 - 711\,500 = + \mathbf{488\,800 \text{ Euros}}$

Dans ce cas, les flux apparaissent positifs. Toutefois l'année N enregistre une nette dégradation du solde par rapport à l'année précédente. Si cette tendance devait se prolonger à l'avenir, le vieillissement que nous avons constaté s'accélérerait et le développement du portefeuille marquerait le pas. Ce n'est bien sûr pas une fatalité. Par la prospection et la relance des clients vieillissants, l'attaché commercial pourra endiguer ce processus. En ce sens

le flux de maturation constitue, pour lui, un *indicateur avancé* d'une situation future.

### Le ratio ou taux de vitalité

**Le taux de vitalité exprime la capacité du portefeuille à compenser les clients vieillissants par l'arrivée de nouveaux venus**

L'indicateur des flux de maturation prend en compte les chiffres d'affaires. Le ratio de vitalité est davantage d'inspiration démographique et s'intéresse au nombre de clients entrants et sortants. Il exprime la capacité du portefeuille à compenser les clients vieillissants par l'arrivée de nouveaux venus et cela sans considération de leurs achats respectifs. Positif, il indique un accroissement de la clientèle et son rajeunissement. Négatif, il dénonce son vieillissement.

$$\text{Le taux de vitalité} = \frac{\text{nb de clients D} - \text{V}}{\text{nb total de clients}} \times 100$$

A partir des données du même portefeuille, le taux de vitalité revient à :

pour l'année N-1 :

$$\frac{5 - 2}{26} \times 100 = + 11,5 \%$$

pour l'année N :

$$\frac{4 - 3}{26} \times 100 = + 3,8 \%$$

Nous observons que le taux de vitalité du portefeuille ci-dessus, bien que positif, faiblit dangereusement. A ce

rythme, les nouveaux arrivants seront bientôt en nombre insuffisant pour compenser le vieillissement.

### Le ratio de volatilité

Dans la mesure où les adultes parvenus à maturité sont d'une nature plus stable que ceux appartenant aux autres stades, il est intéressant d'étudier la part que représentent les clients en mouvement (enfants, adolescents ou vétérans) par rapport à ceux parvenus à l'âge adulte.

***Le ratio de volatilité indique le rapport des clients en mouvement (enfants, adolescents ou vétérans) à ceux parvenus à l'âge adulte***

$$\text{Le taux de volatilité} = \frac{\text{nb de clients D+C+V}}{\text{nb de clients M}} \times 100$$

Soit dans notre exemple :

$$\text{année N-1 : } \frac{5+7+2}{13} = 1,076$$

$$\text{année N : } \frac{4+6+3}{13} = 1$$

Ce ratio signifie qu'environ la moitié des clients de ce portefeuille est dans une phase de transition. La volatilité est l'indice de la transformation et de la mutation en cours d'accomplissement par la clientèle. Un taux de volatilité inférieur à 1 traduit une bonne stabilité de celle-ci. Inversement, un ratio de 2 ou plus indique que de nombreux mouvements sont en cours et qu'une surveillance s'impose.

***La volatilité est l'indice de la transformation en cours de la clientèle***

## **L'examen de la maturation par famille de produits**

Rares sont les portefeuilles composés d'une seule famille de produits. Dans un souci statistique ou pour des raisons commerciales et publicitaires, les produits sont regroupés en classes homogènes distinctes. Des cibles de clients différentes, des technologies dissemblables, des procédés de fabrication particuliers ou des approches marketing différenciées sont autant de raisons de créer des familles de produits.

### ***L'analyse de maturation des familles suscite trois questions***

L'existence de telles familles n'est pas neutre quant à la gestion du fonds de commerce du représentant. Cela d'autant moins que les dirigeants commerciaux assignent parfois à leur force de vente des objectifs de chiffres d'affaires et de marges pour chacune d'entre elles.

L'analyse de maturation des familles suscite deux questions :

- A quel stade de maturation les clients consomment-ils les produits d'une famille ?
- A l'inverse, quels sont les modes de consommation des clients à chaque stade de leur maturation ?

### ***A quel stade de la maturation sont consommés les produits d'une famille ?***

#### ***A quel stade de leur maturation les clients consomment-ils une famille de produits ?***

Une famille de produits peut être davantage appréciée et consommée par des clients parvenus à un stade de maturation donné plutôt qu'à un autre. Tels produits seront par exemple prisés par les clients en phase de démarrage alors que tels autres trouveront meilleur écho chez les clients parvenus à maturité. La simple ventilation, en pourcentage du chiffre d'affaires de chaque famille, par stade de maturation répond à cette question. L'exemple de la figure 12 est sur ce point intéressant.

## *Prendre en compte la maturité*

	<b>TOTAL Chiffres d'affaires en Euros</b>	<b>TOTAL En %</b>	<b>Enfants</b>	<b>Adolescents</b>	<b>Adultes</b>	<b>Croissance</b>
Famille 1	<b>2 123 500</b>	<b>100</b>	9 %	25 %	55 %	<b>11 %</b>
Famille 2	<b>2 174 500</b>	<b>100</b>	5 %	11 %	71 %	<b>13 %</b>
Famille 3	<b>1 816 000</b>	<b>100</b>	1 %	6 %	82 %	<b>11 %</b>

**Figure 12 :** *A quel stade de maturation  
sont consommés les produits d'une famille ?*

A la lecture de ce tableau (figure 12) il apparaît que les familles 2 et 3 sont essentiellement consommées par les clients en maturité (82 % pour la famille 3). En regard, la famille 1 l'est moins (55 %). Pour celle-ci, les clients aux stades de l'enfance et de l'adolescence assurent une part non négligeable de son activité. Quant au stade de vieillissement il contribue à part à peu près égale aux chiffres réalisés par les 3 familles, etc.

Ce type d'observations est certainement révélateur de comportements de clients ou de forces et faiblesses des familles de produits. Le commercial est appelé ici à en rechercher les causes pour en corriger les effets.

### ***Quels sont les modes de consommation des clients aux divers stades de leur maturation ?***

Les enfants ou les adolescents ont-ils des consommations différentes de ceux parvenus à maturité ou vieillissants ? Il est aisé de le savoir en calculant, famille par famille, les achats aux différents stades de maturation. Le tableau suivant (figure 13) prend pour exemple la ventilation des consommations au stade de l'enfance.

***Quels sont les modes de  
consommation des  
clients à chaque stade  
de leur maturation ?***

	TOTAL	Famille A	Famille B	Famille C
C.A. au stade de l'enfance	500 000	60 000	145 000	295 000
Part en %	100 %	12 %	29 %	59 %

**Figure 13 :** Le mode de consommation des clients au stade de l'enfance

A la lecture de ce tableau (figure 13), il devient clair que les clients en démarrage consomment pour l'essentiel les produits de la famille C, alors que ceux de la famille A n'ont pas leur faveur. Existe-t-il des raisons objectives à cela ? Le commercial n'a-t-il pas une préférence pour prospecter les clients avec les produits de la famille C ? Là encore, la recherche des causes permettra de corriger les effets indésirables.

Une fois ces données réunies, il est possible de calculer les *flux de maturation* pour chaque famille de produits. Cet examen met en évidence la contribution de chacune des familles aux flux de maturation enregistrés par le secteur commercial (figure 14).

	D + C - V	Indicateur des flux de maturation
Famille A	60 000 + 100 000 - 285 000	- 125 000
Famille B	145 000 + 500 000 - 50 000	+ 595 000
Famille C	295 000 + 300 000 - 65 000	+ 530 000
Total	500 000 + 900 000 - 400 000	+ 1 000 000

**Figure 14 :** Exemple d'analyse des flux de maturation par famille

Le portefeuille de la figure 14 dispose d'un indicateur global des flux de maturation de 1 000 000 Euros. Or la contribution des différentes familles à ces flux est fort variable. Les familles B et C dégagent à elles seules un solde positif supérieur à celui du portefeuille tout entier (1 125 000 Euros). La famille A, quant à elle, « plombe » le portefeuille et contribue largement à son vieillissement avec un solde fortement négatif de 125 000 Euros.

## L'approche multi portefeuilles

Ce qui a été dit pour la maturation par produits se répète *mutatis mutandis* pour l'analyse de la maturation par type de clients. Pour un banquier, les entreprises et les particuliers forment deux sous-ensembles de clientèle. Chacun de ceux-ci constitue une population que l'on peut considérer isolément. Leurs divers membres sont individuellement parvenus à un stade de maturation donnée. L'analyse de la maturation pourra être effectuée par type de clientèle, chaque type pouvant faire l'objet d'une gestion distincte, dans des portefeuilles séparés.

**La coexistence de familles de produits, sans relation au sein d'un même secteur, nécessite parfois la création de plusieurs portefeuilles.**

Stades de maturation Types clients	D	C	M	V	Total
Hôpitaux	28,5 %	14,3 %	57,2 %	-	100 %
Laboratoires	6,7 %	26,7 %	53,2 %	13,4 %	100 %
Centres de Recherche	25 %	25 %	25 %	25 %	100 %

**Figure 15 :** Exemple d'analyse de la maturation par type de clients  
(en pourcentage, secteur de la santé)

Il est clair que les laboratoires (figure 15) forment une population « moins jeune » que les hôpitaux. Les centres de recherche se caractérisent par une pyramide totalement plate. La population des laboratoires, avec un ratio de vitalité très médiocre, vieillit plus vite qu'elle ne se régénère.

De même, il est possible d'étudier la contribution de chaque segment de clientèle aux différents stades de maturation du portefeuille global. Il est intéressant de savoir quel type contribue à vieillir le portefeuille et quel autre type, à le rajeunir (figure 16).



Stades de maturation Types clients	Hôpitaux	Laboratoires	Centres	Total
Enfants	50 %	25 %	25 %	100 %
Adultes	31 %	61 %	8 %	100 %
Vétérans	-	67 %	33 %	100 %

**Figure 16** : Exemple de contribution des divers segments de clientèle à la maturation globale d'un portefeuille (pour cent clients – secteur de la santé)

Ce tableau (figure 16) met en lumière la contribution majoritaire des hôpitaux au rajeunissement de la clientèle et celle des laboratoires d'analyses médicales à sa maturité et à son vieillissement.

**Les analyses de maturation sont riches d'enseignement**

Les analyses de maturation sont riches d'enseignement. Elles offrent une vision dynamique de la consommation des différentes classes d'âge que réunit le portefeuille. Elles identifient les produits qui font la prospérité du fonds de commerce et ceux qui l'appauvrissent, les clients qui le vieillissent ou le rajeunissent. Cet outil est si bien adapté à la gestion d'une clientèle que se pose une question : le commercial n'aurait-il pas intérêt, au gré de ses besoins, à diviser son fonds de commerce en plusieurs portefeuilles ?

**Le commercial n'aurait-il pas intérêt, au gré de ses besoins, à diviser son fonds de commerce en divers portefeuilles ?**

La question est d'importance. Un client peut être parvenu au stade de vieillissement et dans le même temps être en phase de démarrage pour une famille de produits nouveaux. L'augmentation de ses consommations de nouveaux produits peut lui permettre de réintégrer le stade de maturité. Une approche multiportefeuilles autorise une plus grande précision d'analyse et de suivi des clients. Le vendeur peut ainsi traiter chaque grande famille de produits ou de cible

clients, comme un portefeuille distinct. Il en examinera spécifiquement la maturation. Les mêmes outils et concepts seront utilisés. Il en tracera l'histogramme. Un segment de clientèle aura ses propres indicateurs de volatilité, de vitalité, de flux de maturation, etc.

Quelles sont les limites d'une approche multiportefeuilles ? Multiplier les portefeuilles, augmente les charges de gestion. Ce qui n'est que moyen, risque de devenir une fin. L'analyse et la réflexion donnent un sens aux contacts mais ne sauraient les remplacer !

Alors, dans quelle mesure faut-il créer ou non plusieurs portefeuilles ? Libre à chacun de se faire une religion entre réflexion et action. Mais l'expérience me persuade qu'il n'est pas nécessaire de multiplier les portefeuilles quand les familles de produits ou de clients ne sont que de simples regroupements statistiques. Par contre, il est des cas où il peut difficilement en être fait l'économie. Si un chargé de clientèle souhaite adopter des stratégies de contacts différentes pour des cibles clients sans relation entre elles (téléphone pour l'une et visites pour l'autre), il sera conduit à diviser son portefeuille. Par exemple le chargé de clientèle d'une banque devra y sacrifier pour satisfaire la clientèle des entreprises et celle des particuliers. Cette nécessité a d'ailleurs convaincu les banques de spécialiser leurs attachés commerciaux par cibles. Dans le même esprit, il arrive qu'un vendeur visite des distributeurs (grossistes ou détaillants) et dans le même temps prospecte de gros consommateurs que sa société entend livrer directement, sans intermédiaire. Dans la mesure où le commercial adopte deux stratégies de visites, visant des populations bien distinctes, nécessité l'oblige à les asseoir sur des analyses elles-mêmes distinctes.

**L'approche  
multiportefeuilles a des  
limites**

## L'adaptation aux situations particulières de vente

Les modèles d'analyse de la maturation répondent parfaitement au souci de gestion d'une population de clients dont les achats sont suffisamment fréquents et stables.

Disséquer la maturation d'une clientèle éphémère ou aux achats occasionnels est de peu d'intérêt.

**Deux situations de vente, les ventes par affaire, la vente par prescripteur, nécessitent des adaptations**

Fort heureusement les secteurs économiques, dont les relations commerciales sont permanentes, sont légion. Les grossistes, les industriels qui exécutent les commandes sur stock, les banques, les assurances et d'une façon générale tout fournisseur de produits aux services clairement identifiés par un catalogue, peuvent faire usage de ces modèles sans adaptation particulière.

Il en va différemment dans deux grandes situations de vente :

- les ventes par affaire
- la vente par prescripteur

L'une et l'autre obligent à quelques accommodations.

### **Les ventes par affaire**

Les ventes par affaire sont le propre des industries de labour telles que les imprimeries, les sous-traitants de la métallurgie, de la plasturgie ou encore de la mécanique. Elles

**Dans les ventes par affaire, on est conduit à considérer non plus les phases de maturation des clients, mais celles des affaires en cours**

sont le fait de toute industrie ou société de services (ingénierie, bureaux d'études, services informatiques, organismes de conseil et formation, etc.) dont la majorité des productions est exécutée sur indications originales de leurs clients.

Toute affaire, pour se concrétiser, génère une étude préalable, un devis, voire la réalisation d'une présérie. Dans ce cas, on est bien loin de la vente par cata-

logue, réservée aux produits d'usage courant et partagée par de nombreux consommateurs. « On fabrique à la demande ». Les problèmes d'application du modèle général aux ventes par affaire naissent d'une fréquence de commandes trop faible ou trop variable. Dans ce cas, les clients passent d'une phase de maturation à l'autre de façon erratique et l'analyse perd du sens. Pour remédier à ce problème, on est conduit à considérer non plus les phases de maturation des clients, mais celles des *affaires en cours*.

Cette observation faite, remarquons que certains sous-traitants sont conduits à réaliser, au cours d'une même année, un nombre important d'affaires avec le même opérateur. Certains fournisseurs travaillent en flux tendus avec leurs clients. Les sociétés de nettoyage industriel signent des contrats de prestation à durée indéterminée. En fait, ces fournisseurs, bien que réalisant des *ventes par affaire*, parviennent à rétablir la permanence de leur relation commerciale. Partant, le modèle général d'analyse de la maturation s'applique, pour eux, sans adaptation particulière.

Pour les autres, le problème se résout de la façon suivante. Le délai imparti pour conclure une « affaire » varie de quelques semaines à quelques mois selon les secteurs économiques. H. FRAISSE dans son livre *L'ingénieur d'affaires*<sup>1</sup> retient 12 étapes de maturation que clients et vendeurs doivent ensemble franchir pour concrétiser un projet (figure 17). Au cours d'une période donnée (le mois ou le trimestre) le responsable d'une clientèle doit pouvoir répondre à de nombreuses propositions d'affaires émanant aussi bien de clients en compte que de prospects. A un instant donné, tous ces projets ne sont pas rendus

***Les affaires en cours  
peuvent être classées  
par stade de  
maturation***

---

1. H. Fraisse, *L'ingénieur d'affaires*. Dunod Entreprises, 1989.

au même stade de maturation. Certaines affaires sont en phase de démarrage alors que d'autres sont arrivées à maturité ou commencent à vieillir. Or, les différents stades ne nécessitent pas le même effort de visites. Le vendeur va devoir définir une stratégie d'allocation de contacts en raison de la maturation des différents *projets* et non plus de celle des clients. Ainsi un même client pourra faire l'objet de plusieurs affaires, chacune d'elles n'étant pas au même stade de maturation. Regardons de plus près les différents stades de maturation d'une affaire.

### **La phase de démarrage d'une affaire**

Elle correspond aux 3 premières étapes du schéma d'H. Fraisse (figure 17). Le client commence par prendre conscience de son besoin, détermine avec le technico-commercial les solutions possibles, étudie à grands traits la

***Certaines affaires sont en démarrage***

faisabilité technique et financière. Dans cette phase, les contacts sont nombreux.

Le vendeur assiste au mieux son client, rencontre les utilisateurs, les aide à préciser les caractéristiques de leurs besoins, leur fait des suggestions, etc. C'est l'occasion pour lui de se faire admettre comme partenaire privilégié. Le bon professionnel y voit là l'opportunité de « marquer des points ».

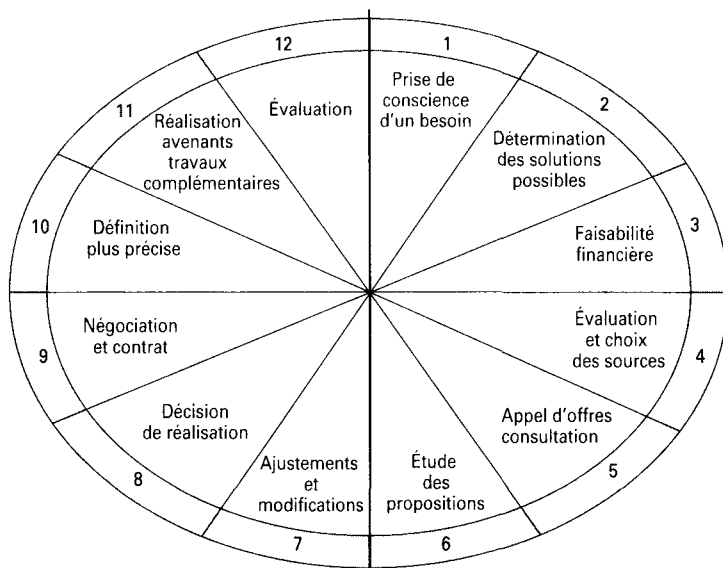
### **La phase de croissance**

A ce stade, la décision de principe est prise. Le client est décidé à réaliser son projet. Il est temps pour lui de repérer et de choisir les sources possibles d'approvisionnement, de

***D'autres sont en croissance***

consulter ou lancer un appel d'offres, cahier des charges à l'appui. Pour le technico-commercial, c'est le moment

des devis, des plans, des réalisations éventuelles de modèles. Nombreuses sont encore les visites pour ajuster l'offre à la demande (étapes 4,5,6 et 7 de la figure 17).



**Figure 17 :** Les 12 étapes de la vente par affaire selon Henri FRAISSE

## La phase de maturité

Les jeux sont en train de se faire. Ce sont les étapes 8 et 9 de la figure 17. L'expérience montre que les visites à ce stade sont moins efficaces. Le client entend retrouver son indépendance et tend à écarter le commercial et éviter qu'il pèse sur sa décision. Les appels téléphoniques du vendeur sont fréquents mais les clients difficiles à joindre. Les visites sont rares et réservées à la conclusion et aux négociations de dernière heure. La décision mûrit !

## La phase de vieillissement

Elle est bien connue des vendeurs par affaire et tellement redoutée. L'affaire tarde à se conclure. Le client se fait « tirer l'oreille », son besoin, naguère si pressant, semble avoir perdu soudain de son actualité. Le moment de la décision est passé et... *Certaines sont parvenues à maturité* *Alors que d'autres enfin sont vieillissantes*

rien ne s'est passé ! Le projet vieillit chaque jour un peu plus. Ce vieillissement entraîne la réactivation des visites du commercial. L'affaire n'est toutefois pas perdue et l'opiniâtreté du chargé de clientèle pourrait être, un jour, finalement récompensée.

A cette adaptation près, les différents outils d'analyse de la maturation sont les mêmes. On affectera chaque affaire au stade de maturation auquel elle est parvenue. Les représentations (graphique et matricielle) de la pyramide

**Les représentations  
graphiques et  
matricielles sont  
possibles**

d'âges seront effectuées. Le gestionnaire avisé surveillera particulièrement les indicateurs de flux de maturation ( $D+C > V$ ) et de vitalité ( $D-V / \text{nb de clients}$ ).

Cela lui évitera les trop fameux « trous d'activités » durant lesquels l'absence d'affaires en phase de croissance et de maturité lui vaut quelques angoisses. Quant à la fréquence d'utilisation des modèles de maturation, elle est définie par la longueur moyenne du cycle démarrage/vieillessement des projets, variable selon les métiers (un à deux mois dans l'imprimerie, un à deux trimestres dans les services, un à deux semestres dans le bâtiment)<sup>1</sup>.

### ***Les ventes par prescripteur***

C'est une vente à l'image du billard à trois bandes. Les délégués médicaux visitent les médecins. Les médecins prescrivent aux patients. Les patients achètent aux pharmaciens. C'est également la situation de vente des chargés de clientèle de produits pour le bâtiment qui visitent les architectes. Ces derniers conseillent leurs clients, ceux-ci commandent aux entrepreneurs, lesquels s'approvisionnent auprès du grossiste local.

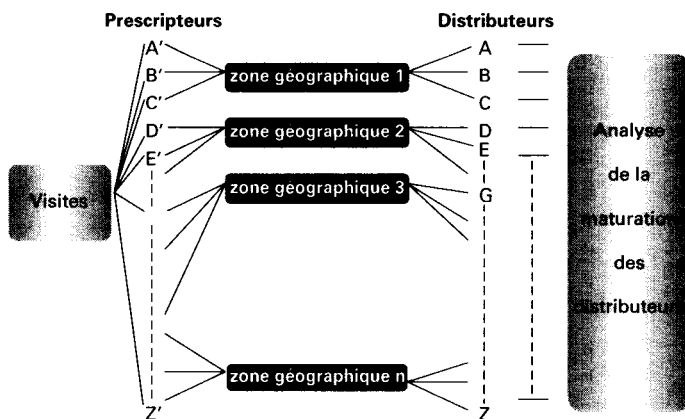
---

1. Le logiciel STRAGEOR offre à l'utilisateur les deux voies d'entrée pour analyser la maturation de son secteur : par client ou par affaire.

Dans de telles situations de vente, l'analyse de la maturation est possible sous réserve que l'on puisse établir une relation de cause à effet entre les visites effectuées aux prescripteurs et le chiffre d'affaires réalisé par les distributeurs en bout de chaîne<sup>1</sup>. L'interface entre les

**L'analyse de la maturation est possible sous réserve d'établir une relation entre les visites effectuées aux prescripteurs et le chiffre d'affaires des distributeurs**

prescripteurs et distributeurs sera assurée par leur regroupement en *espaces géographiques théoriques*. Chaque espace théorique représente une zone de chalandise dans laquelle prescripteurs et distributeurs ont en commun le même rayon d'action. Dès lors, l'ensemble des modèles d'analyse de la maturation s'applique à la population des distributeurs. Cet examen induit la stratégie des visites au prescripteur (figure 18). Il va sans dire que nous touchons là, les limites extrêmes de l'application du modèle. Elle est rendue possible au prix de quelques concessions faites à l'approximation.



**Figure 18 :** L'analyse de la maturation des ventes sur prescription

1. La distribution assurée par l'intermédiaire de grossistes-répartiteurs fait hélas souvent écran entre fabricants et détaillants.



Nous sommes enfin venus à bout de ce long chapitre sur la maturation ! Un concept clef, qu'il nous a fallu développer soigneusement, tant il est méconnu par les entreprises, aussi bien que par leurs forces de vente, et pourtant essentiel pour assurer une gestion efficace de leurs clients.

Parvenus à ce stade de notre diagnostic, il nous faut faire le point sur les informations accumulées sur chacun de nos clients. Des éléments qui vont nous permettre de gérer activement une clientèle. Que savons-nous ? Nos clients peuvent être des Contactivores (Visitivores), des Vaches à lait, des Poules aux œufs d'or ou des Squelettes. Ils n'ont pas tous la même sensibilité à nos contacts ; certains s'avèrent très sensibles alors que d'autres le sont moins, voire pas du tout. Enfin, dans leur relation avec nous, tous ne sont pas parvenus au même stade de maturation. Ainsi, s'agissant de visiter des clients, de décider d'une action de phoning ou d'organiser un mailing il n'est pas indifférent de savoir que tels ou tels sont des Squelettes, malgré tout sensibles à nos contacts, encore adolescents (croissance) ou tout autre cas de figure.

Un autre concept indispensable à une gestion active de la clientèle est le poids relatif de chaque client au sein de notre portefeuille. C'est à cette hiérarchisation que nous allons consacrer notre prochain chapitre.

## Chapitre 6

# Hiérarchisez le poids de vos clients

Les commerciaux, qu'ils soient chargés de clientèle, technico-commerciaux, Ingénieurs d'affaires ont coutume de qualifier leurs clients de « petit », « moyen » ou « gros », selon l'importance de leur chiffre d'affaires ou des volumes constatés. La hiérarchisation des clients a pour objectif de rationaliser cette classification. Elle permet de classer les membres d'un portefeuille selon l'importance réelle de leur chiffre d'affaires (ou de leur marge, ou encore leur volume) et leur contribution respective à la prospérité du portefeuille. Il découle de cet examen 3 avantages pour celui qui a charge de clientèle :

- A l'image du maître d'école, classer ses clients par ordre d'importance va permettre de les évaluer, de les comparer, et de là les stimuler pour en obtenir davantage.
- Il permet l'évaluation du « risque » que font encourir certains clients, dont le poids excessif menace, en cas de perte, de grever le chiffre d'affaires total du portefeuille de clients.

### **3 avantages à hiérarchiser ses clients :**

**1) Les évaluer, les comparer et les stimuler**

**2) Apprécier le « risque » que font encourir certains clients, dont le poids excessif est menaçant**

**3) Ajouter un nouvel élément pour le choix des contacts**

- Il ajoute un nouvel élément à la définition de la stratégie de visites, assis sur le poids relatif des clients.

Cette hiérarchisation est traditionnellement effectuée par la méthode classique et bien connue, dite des « 20/80 » (ou encore A,B,C). Les limites et défauts de celle-ci m'ont conduit à mettre en place dans les entreprises une technique plus opérante, appelée « Méthode des interquartiles ».

***Il existe 2 méthodes  
pour effectuer ce  
classement***

Après un bref rappel de la méthode des « 20/80 », nous étudierons le modèle plus performant de la méthode interquartiles, retenu par le logiciel de STRAGEOR, logiciel de CRM.

## **La méthode des « 20/80 » ou classement A.B.C.<sup>1</sup>**

Pour décrire simplement cette méthode, prenons un exemple. Utilisons la série statistique suivante, observée sur un secteur commercial dont le chiffre d'affaires total est de 10 millions d'Euros, réalisé avec 100 clients. Un secteur qui ferait le bonheur de beaucoup !

<b>Nombre de clients</b>	<b>%</b>	<b>Chiffres d'affaires cumulés</b>	<b>% cumulés</b>
20	20 %	8 000 000 Euros	<b>80 %</b>
30	30 %	1 500 000 Euros	<b>15 %</b>
50	50 %	500 000 Euros	<b>5 %</b>
Total 100	100 %	10 000 000 Euros	<b>100 %</b>

---

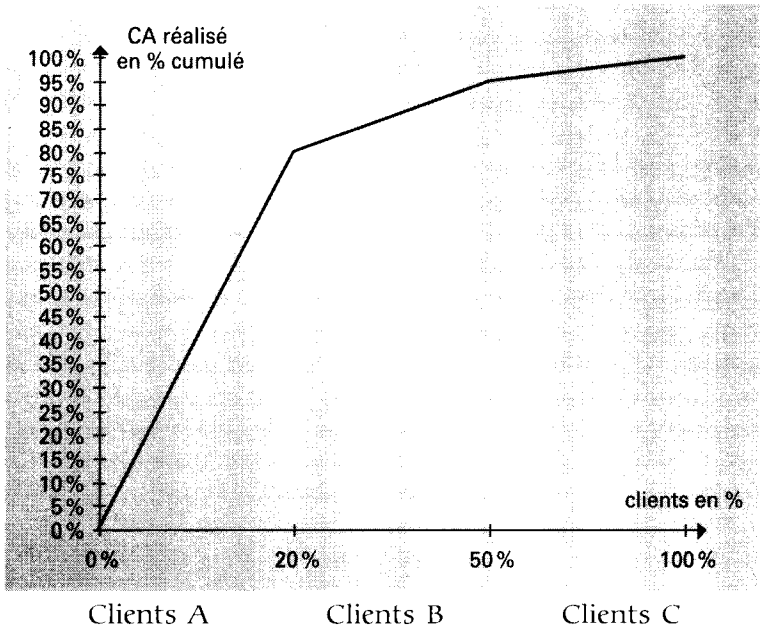
1. Cette méthode est la plus fréquemment rencontrée. Il en existe d'autres, dérivées des méthodes du Boston Consulting Group ou encore de celles de Mac Kinsey. Cf Zeyl et Dayan, « Organisation et gestion de la force de vente » Editions d'Organisation, Paris 1991, page 97 et suivantes.

## *Hierarchisez le poids de vos clients*

Le classement par ordre décroissant des chiffres d'affaires fait ressortir que les 20 premiers clients font *ensemble* 8 000 000 Euros. Les 30 clients suivants cumulent ensemble 1 500 000 Euros. Les 50 derniers réalisent au total 500 000 Euros. Le hasard des chiffres de cette série fait bien les choses. Parmi ces 100 clients, 20 (soit 20 %) font 80 % du chiffre d'affaires total, 30 % réalisent ensemble 15 % du total et les derniers 50 % ne représentent que 5 % du chiffre d'affaires. C'est ainsi que se matérialise la loi des « 20/80 ». Toute série statistique composée de grands nombres devrait, selon ses adeptes, s'y soumettre peu ou prou. Portons les résultats sur un graphique (figure 19).

***Si on met en corrélation deux séries statistiques liées entre elles, une petite quantité de l'une explique une grande quantité de l'autre***

Il ressort de ce graphique (figure 19) la *courbe de concentration* du chiffre d'affaires d'un secteur qui se conformerait *idéalement* à la loi des 20/80. Les clients sont classés A, B ou C selon leur appartenance à la catégorie qui contribue à 80 % du C.A. (A), 15 % du C.A. (B) et 5 % C.A. (C). La méthode obtient ainsi les clients en 3 catégories selon leur poids contributif.



**Figure 19 :** Représentation graphique de la loi des 20/80

**Les clients sont classés A, B ou C selon leur appartenance à la catégorie qui contribue à 80 % du C.A (A), 15 % du C.A (B) et 5 % du C.A. (C)**

Mais la courbe représentée ci-dessus n'est autre qu'une courbe *idéale et théorique* dite des « 20/80 ». La réalité peut s'en écarter. Reprenons nos données et admettons, pour les besoins de la démonstration, que 30 clients (et non 20) aient réalisé ensemble 80 % du C.A.

que 20 (et non 30) aient assuré 15 % et enfin les 50 derniers, 5 %. En traçant sur un même graphique la courbe réelle de concentration et celle théorique idéale ci-dessus, nous pouvons apprécier l'écart entre l'idéale et la réalité.

## Hiérarchisez le poids de vos clients

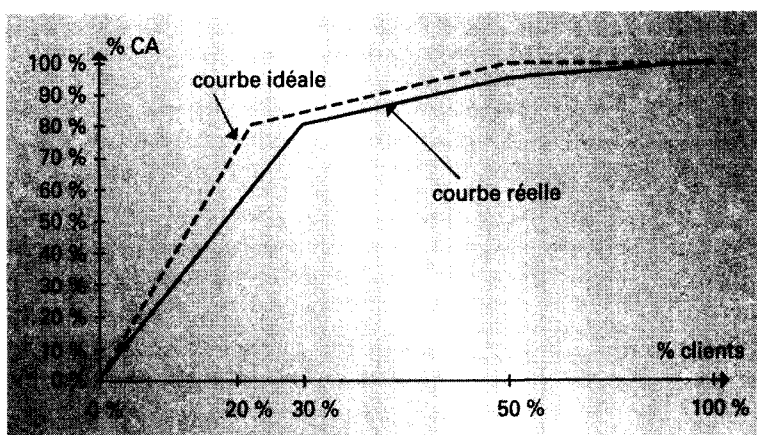


Figure 20 : Concentrations idéale et réelle

Il en ressort (figure 20) que la concentration du secteur commercial sera jugée trop faible pour les clients A (ils sont 30 au lieu de 20 pour réaliser 80 % du C.A.) et *a contrario* trop importante pour les clients B (15 % du C.A est réalisé par 20 clients et non 30) et « normale » pour les clients C.

**Un secteur est trop ou pas assez concentré, selon que les 20 % de clients font moins ou plus de 80 % du chiffre d'affaires**

L'avantage de cette méthode est certainement d'offrir une hiérarchisation des poids relatifs des clients d'un portefeuille. Les clients sont classés A, B ou C selon leur *contribution relative* au chiffre d'affaires total. En ce sens, la méthode « ABC » remplit en partie son premier objectif : la hiérarchisation des clients.

**La méthode est contestable**

En revanche la méthode présente des défauts. Le premier, et non des moindres, est d'être arbitraire. S'il est en effet possible de se demander quelle part du chiffre d'affaires les 20 premiers pour cent des clients réalisent ensemble, il est peu probable que la réponse à cette question soit 80 %. Une étude menée par une grande banque, cliente de mon Cabinet, démontre

**Elle ne se vérifie pas**

que 20 % de leurs clients réalisent 56 % de son produit bancaire ! PARETO, qui a établi cette loi, a simplement voulu démontrer qu'en mettant en parallèle deux séries statistiques corrélées entre elles, une petite partie de l'une expliquait une grande partie de l'autre.

L'expérience montre en effet que les commerciaux interrogés sur le sens qu'ils donnent au classement ABC de leurs clients, répondent invariablement que A sont les gros clients, B les moyens et C les petits. Quel détour pour se retrouver au point de départ !

**Elle n'est pas  
pédagogique**

Quant à l'évaluation du risque, son second objectif, (le portefeuille est-il trop ou pas assez concentré ?) la méthode des 20/80 n'y satisfait pas. La réponse proposée l'est par comparaison à un standard, une norme théorique, celle des « 20/80 ». Ainsi, si 15 % des clients représentent 80 % du chiffre d'affaires, le portefeuille sera jugé très concentré. L'appréciation de la concentration sera juste pour autant que le standard de 20 % / 80 % est le bon. Il reste à espérer que PARETO, qui a établi cette loi, ne se soit pas trompé !

**Elle est arbitraire**

## **La méthode des interquartiles**

Le logiciel STRAGEOR a préféré la méthode des interquartiles, qui donne de bien meilleurs résultats, à celle des « 20/80 ». Personnellement, j'emploie la méthode des interquartiles avec succès en entreprise, pour mettre en place nos modèles de gestion de clientèle. En raison de sa pertinence elle est au programme de tous les enseignements supérieurs en statistiques et figure en outre en bonne place dans n'importe quel ouvrage qui traite du

sujet. Voyons ensemble le principe de la méthode puis un exemple d'application.

### ***Le principe de la méthode***

Les clients sont classés en ordre décroissant, sur le critère de leur chiffre d'affaires (ou de leur marge ou tout autre critère qui vous apparaît pertinent). Ils sont ensuite répartis en 4 rangs. Le rang 1 réunit les clients les plus importants qui totalisent ensemble le premier quart du chiffre d'affaires total du secteur. Dans le rang 2, on trouve les clients d'importance un peu moindre qui réalisent ensemble le deuxième quart du chiffre d'affaires total. Le rang 3 regroupe le troisième quart du portefeuille et le rang 4, le quatrième quart. On détermine ainsi le « R » d'un client, selon qu'il appartient au 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup> ou 4<sup>ème</sup> quart. Ce « R » est égal à 1, pour les clients de rang 1, R = 2 pour le rang 2, etc.

***La méthode des interquartiles : elle détermine à quel quart du portefeuille appartiennent vos clients***

### ***Illustration du calcul des interquartiles***

Prenons l'exemple d'un portefeuille (figure 21), composé de 12 clients, dont le plus important réalise 900 000 Euros de chiffre d'affaires et le plus petit 280 000 Euros. Pour ce portefeuille (voir ci-dessous tableau récapitulatif), le quart du chiffre d'affaires total est de 6 960 000 Euros :  $4 = 1\,740\,000$  Euros. Dans un premier temps les clients seront classés par ordre décroissant. Ensuite on procédera au cumul des chiffres d'affaires. Enfin ils seront regroupés par sous-ensembles, réalisant un cumul de chiffre d'affaires d'environ un quart, soit 1 740 000 Euros. Ainsi les clients du premier quart seront ceux (les plus importants) qui

***On divise le portefeuille en quatre quarts. Par classement des chiffres d'affaires on détermine à quel quart appartient un client***



ensemble font 1 740 000 Euros. Les clients du deuxième quart (d'importance un peu moindre) seront ceux qui ensemble font eux aussi 1 740 000 Euros, mais classés en cumul décroissant entre 1 740 000 et 3 480 000 Euros, soit dans le deuxième quart. Le tableau suivant l'explicite très clairement.

CLIENTS	C.A en milliers E	CUMUL C.A	% de C.A	RANG « R »
1 <sup>o</sup>	900	900	25 %	1
2 <sup>o</sup>	840	1 740		1
3 <sup>o</sup>	820	2 560	25 %	2
4 <sup>o</sup>	800	3 360		2
5 <sup>o</sup>	600	3 960	25 %	3
6 <sup>o</sup>	550	4 510		3
7 <sup>o</sup>	530	5 040		3
8 <sup>o</sup>	470	5 510	25 %	4
9 <sup>o</sup>	450	5 960		4
10 <sup>o</sup>	400	6 360		4
11 <sup>o</sup>	320	6 680		4
12 <sup>o</sup>	280	6 960		4
<b>TOTAL</b>	<b>6 960</b>	<b>6 960</b>		4

**Figure 21** : Exemple de calcul du « R » client

Bien évidemment, le calcul situe parfois un client « à cheval » sur deux rangs. Dans ce cas, on affecte le client au rang supérieur ou inférieur le plus proche. Dans son

**La méthode est plus analytique que celle des 20/80**

esprit, ce que propose cette méthode diffère peu de la règle des « 20/80 ». En première analyse, il pourrait être observé que la différence réside dans la part de chiffre d'affaires de la 1<sup>re</sup> catégorie. Les clients A des 20/80 représentent ensemble 80 % du C.A. total, alors que les clients de rang 1 (du premier quartile), n'en réunissent que 25 %. C'est pourtant là que réside l'un des principaux avantages de la méthode. Elle est en effet plus analytique. En regroupant en une seule catégorie les clients les plus performants et réalisant 80 % du chiffre d'affaires, la technique A,B,C

est imprécise et trop globale. *A contrario*, elle offre deux catégories aux clients les moins intéressants totalisant les 20 % restants. La démarche du « R » est inverse. La piétaille, composant la queue du portefeuille, fait l'objet d'un regroupement ( $R = 4$ ). A l'opposé, les premiers 75 % qui représentent l'essentiel de la richesse du portefeuille, sont davantage disséqués en 3 rangs distincts.

Plus analytique, le concept du « R » client, offre 2 autres avantages. Il permet une meilleure appréciation des risques encourus en raison d'une excessive concentration et, surtout, constitue un élément entrant dans le calcul de la stratégie de visites.

***Elle permet une meilleure appréciation du risque et offre une stratégie de contacts***

### ***Le « R » client et l'évaluation du risque***

Moins nombreux sont les clients de rang 1 et 2, plus important est le risque que fait subir au portefeuille la perte de l'un d'entre eux. L'analyse de concentration facilite l'appréciation de ce risque. Pour cela deux voies sont offertes. La simple lecture de la matrice de concentration ou, de façon plus précise, la représentation graphique de *l'indice de concentration*.

***Moins nombreux sont les clients de rang 1 et 2, plus important est le risque***

#### ***1 – La représentation matricielle de la concentration***

En reprenant notre exemple précédent, la représentation matricielle de la concentration s'établit comme suit (figure 22).

R	Nombre de clients	%	C.A. Part	Cumul clients	%	Cumul C.A.
1	2	16,7	25	2	16,7	25
2	2	16,7	25	4	33,4	50
3	3	25	25	7	58,4	75

**Figure 22 :** Exemple de représentation matricielle de la concentration d'un secteur

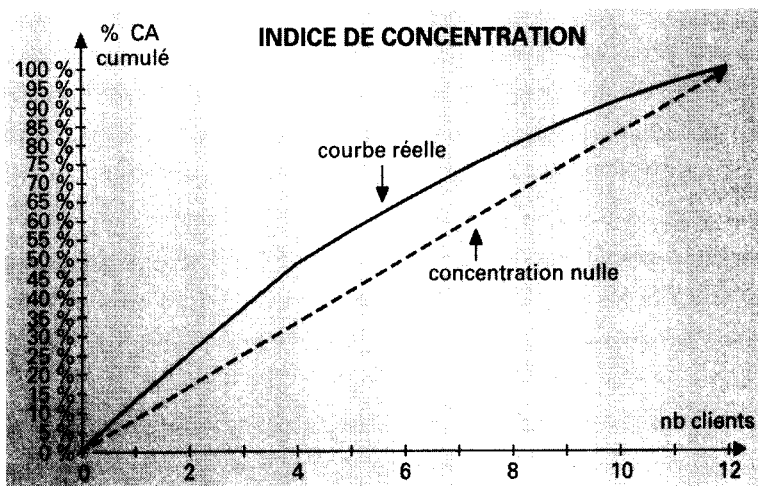
On constate que ce portefeuille (figure 22) est peu concentré. Les clients de rang 1 représentent 16,7 % de la population et ne détiennent entre leurs mains que 25 % de l'activité globale. Ils sont 58,4 % (et non 20 % comme l'entend la loi des 20/80) à réunir 75 % du chiffre d'affaires.

## 2 – La représentation graphique de l'indice de concentration

Pour mieux se rendre compte de la concentration d'un portefeuille, il est intéressant de rapprocher, sur un même graphique, la courbe de concentration du portefeuille et

**On rapproche la courbe réelle d'une droite représentant une concentration nulle**

celle d'une droite de référence (figure 23). Cette droite de référence n'est pas, loin s'en faut, celle des « 20/80 » qui est plutôt très concentrée. Cette courbe de référence est bien au contraire une droite exprimant une concentration nulle, c'est-à-dire une situation dans laquelle 25 % des clients font 25 % du C.A., 50 % des clients font 50 % du C.A., 75 % des clients réalisent 75 % du C.A., etc. comme représentée ci-dessous (figure 23).



**Figure 23 :** Représentation graphique de l'indice de concentration d'un portefeuille de clients

L'aire créée par l'écart entre les deux courbes de concentration (réelle et nulle) constitue l'indice de concentration. Plus la courbe réelle de concentration se rapproche de la droite de concentration nulle, moins importante est cette aire et inversement. La complexité du calcul de cette surface ne permet pas de le développer ici.

**L'aire créée par l'écart entre les deux courbes de concentration (réelle et nulle) s'appelle indice de concentration**

Dans la pratique, on se contentera de la simple lecture du tableau des données ou encore d'une représentation graphique pour « apprécier » la concentration du portefeuille. La comparaison avec celle de l'entreprise ou avec les résultats obtenus par les autres secteurs commerciaux participe au même schéma.

### *3 – L'évolution de la concentration*

***La méthode des interquartiles permet également d'apercevoir si l'évolution de la concentration est grandissante ou non***

Il est également intéressant de prévoir l'évolution de la concentration dans le temps. Le portefeuille va-t-il en se concentrant ou en se déconcentrant ? On l'établira aisément en calculant le taux de croissance global des chiffres d'affaires des clients rang par rang. La croissance plus rapide des clients de rang 1 et 2 tend à augmenter la concentration du portefeuille et inversement.

Enfin, on appréciera utilement le risque d'un excès de concentration en observant les clients dont l'importance du chiffre d'affaires est telle que leurs disparitions ruineraient à elles seules les espoirs de croissance de l'année du portefeuille tout entier. Pour ce faire, il suffit d'établir la liste des clients dont le chiffre d'affaires dépasse individuellement l'augmentation totale de l'année, en Euros. La permanence de l'activité de ces derniers sera mise sous haute surveillance.

### ***Le « R » client, fondement de stratégie de visites***

Ce point sera développé abondamment dans les différents chapitres qui vont suivre. Le « R » est en effet une appréciation qui, jointe à d'autres, permettra de développer des stratégies de visites multicritères. Pour l'heure, observons

***Selon que le portefeuille est trop ou pas assez concentré, le choix de contacts diffère***

qu'un portefeuille peut apparaître à son titulaire trop ou pas assez concentré. Sur ce seul critère et dans le but d'y remédier le vendeur peut adopter une allocation de son capital-visites en fonction du « R » de ses clients. Il pourra privilégier les visites et les efforts promotionnels auprès des rangs 1 et 2 pour concentrer son secteur. Il prendra ainsi appui

### *Hiérarchisez le poids de vos clients*

sur les clients phares qui lui font défaut. A l'inverse, le trouvant trop concentré et pour sécuriser l'avenir de son fonds de commerce, il pourra tenter de développer les clients de rangs 3 et 4, et contrebalancer ainsi ceux dont le poids relatif lui apparaît excessif et dangereux.



## Chapitre 7

# Appréciez leurs potentiels

Il est rare qu'une entreprise soit le fournisseur exclusif de ses clients. Ceux-ci disposent d'un potentiel d'achat qu'ils partagent entre différentes sources d'approvisionnement. Ce partage, toujours mouvant, résulte d'une multitude de facteurs, rationnels ou subjectifs. Certains répondent à des préoccupations d'ordre *stratégique* : sécurité des approvisionnements, rapport de force, degré de concurrence, etc. Les arguments du commercial en réponse n'ont, dans ce cas, que peu de chance de modifier les règles du jeu et d'aboutir à une modification des directives qui lui sont opposées. Par contre, d'autres facteurs de choix sont liés aux *attitudes* des *acheteurs* et des *utilisateurs* et offrent la possibilité au vendeur de peser sur les décisions de ses interlocuteurs. Une étude américaine<sup>1</sup>, certes un peu ancienne mais toujours actuelle, portant sur un échantillon de 150 acheteurs en milieu industriel, établit le classement de leurs motifs de choix entre différents fournisseurs. Il en ressort la hiérarchie suivante :

***Le potentiel se  
partage entre plusieurs  
intervenants***

---

1. G. R. Banville et Dornoff, « Industry source selection behavior an industry study » ; industrial marketing management 2. 1973. Pages 251 et suivantes.



1. La qualité du service rendu
2. La qualité du produit
3. Le S.A.V.
4. Le prix
5. La notoriété du fournisseur (réputation)

***Il s'opère à partir de différents critères***

6. La proximité de la source d'approvisionnement
7. Les relations amicales
8. La personnalité du vendeur
9. Le crédit fait par le fournisseur
10. Le prestige du fournisseur
11. Les accords de réciprocité
12. Les avantages personnels de l'acheteur (reconnaissance, amélioration de son statut, etc.)

Bien que cette étude ait été faite Outre-Atlantique, rien n'indique que ce classement serait significativement différent en France. Quoiqu'il en soit, le commercial peut l'intégrer comme une liste représentative du système de motivations de ses interlocuteurs et ainsi, à l'aide de ses contacts et de ses arguments, peser sensiblement sur leurs décisions d'achat et accroître la part qui lui est dévolue

***Le plus grand gisement de développement se trouve être chez les clients en compte***

au sein du potentiel global. Ceci permet de rejoindre ceux qui affirment que le plus grand gisement de développement se trouve être parmi nos propres clients !

A eux seuls, ils représentent à l'évidence un marché gigantesque. Apprécier, évaluer ce marché *potentiel interne*, va permettre de mieux asseoir la stratégie de contacts à entreprendre. Ce paramètre est si important que certains auteurs en sont venus à oublier les autres.

Sans tomber dans cet excès, voyons comment apprécier les potentiels, les hiérarchiser et les gérer.

## **Comment apprécier le potentiel d'un client ?**

Dans mes séminaires de management de clientèle, j'observe invariablement que les auditeurs estiment difficile, l'estimation du potentiel de leurs clients. Les raisons invoquées sont multiples. Peur de se tromper, crainte de demander aux intéressés ou imprécisions du résultat sont mises en avant. Certains y voient le risque d'un retour de bâton. Reconnaître bénéficier de 15 % du marché d'un client c'est, à leur sens, admettre au grand jour que 85 % leur échappe.

***Celui-ci peut être estimé de façon assez précise et sans grande difficulté***

On ne saurait pourtant faire l'économie de la détermination du potentiel de ses clients. Celui-ci peut être estimé de façon assez précise et sans grande difficulté. Nombreux sont en effet les acheteurs qui consentent à informer leurs fournisseurs. Ce changement d'attitude consacre une modification profonde de la politique de communication des entreprises. Le *marketing-achat* contribue à l'image des sociétés. Rien n'empêche que les fournisseurs soient aussi clients et à tout le moins des partenaires. Cette idée de partenariat a grandi au point d'être devenu un levier essentiel du développement des organisations industrielles. Cette interdépendance clients-fournisseurs augmente aussi bien par la pratique de la production en flux tendu que par les analyses de valeur, de coûts et de productivité, désormais conduites en commun. Un équipementier automobile n'est plus un simple accessoiriste. Il a en charge la *fonction de l'équipement* dans le produit fini et assemblé par son

***Les acheteurs consentent souvent à indiquer à leur fournisseur quel est leur potentiel***

client. Dans le même esprit Citroën, en Bretagne, n'a-t-il pas créé une école de gestion qui assure la formation de ses propres sous-traitants ? Dans ce contexte culturel,

***Une offre tarifaire, proposée en fonction du potentiel d'achat, a raison des dernières réticences***

obtenir le potentiel d'achat pour une ligne de produits n'est pas sorcier. Mais il se peut que le vendeur se heurte malgré tout au réflexe primaire du secret. Cet obstacle n'est toutefois pas insurmontable. Une offre tarifaire, proposée en fonction du potentiel d'achat, a souvent raison des dernières réticences. Enfin, derrière un acheteur, il existe un être qui aime son métier et son entreprise. Celui-ci a une certaine idée de son rôle, de son statut, de ses missions. Dialoguer avec lui, solliciter une visite de ses installations sont propres à satisfaire le besoin d'information. Bref, il est peu fréquent que l'on ne puisse découvrir le potentiel d'un client.

Malgré tous ces efforts, il arrive que l'on se heurte à une langue de bois. De nombreuses voies de recoupement permettent de contourner la difficulté. Les inspecteurs des

***La consommation d'un seul produit trahit souvent le potentiel global***

impôts sont passés maîtres dans l'appréciation du chiffre d'affaires des contribuables. La consommation d'un seul produit trahit souvent le potentiel global de l'entreprise qui consomme (les serviettes en papier du restaurateur, les aiguilles de prélèvement pour un laboratoire d'analyses médicales, etc.). Les indices sont nombreux pour légitimer une évaluation approximative. Enfin, ultime recours, il est possible de déduire le potentiel d'un client de celui d'un autre, du même secteur et de taille similaire.

Dans l'évaluation du potentiel, il est sage de ne retenir que la part qui est *accessible*. En raison de considération

***Il faut avoir la sagesse de ne retenir que la part qui est accessible***

stratégique, certaines entreprises font choix de limiter, par exemple à 50 %, le quota auquel peut prétendre un seul

fournisseur. Dans ce cas, le potentiel sera consigné pour moitié. Il est d'autres cas où l'obtention de la totalité du potentiel réduit celui-ci. Il en va ainsi d'un magasin qui offre un assortiment de nombreuses marques pour un même produit. Il serait dangereux pour une marque de revendiquer la totalité des achats de celui-ci. La réduction du choix offert à sa clientèle, réduirait inmanquablement son chiffre d'affaires et partant, celui du fournisseur unique. Dans ce cas d'espèce, le potentiel *accessible* ne saurait raisonnablement dépasser 80 % du total.

## **Hierarchiser les potentiels : le « P » client**

Une fois obtenue l'estimation des potentiels des clients en portefeuille, il reste à les hiérarchiser. La méthode des *intervalles interquartiles*, comme pour le « R » client, détermine une hiérarchisation pertinente en 4 rangs.

Les potentiels sont classés par ordre décroissant. Les clients sont répartis en 4 classes. Chacune réunit les clients disposant ensemble de 25 % du potentiel total. Le classement ainsi obtenu définit le « P » client. Ceux dont le  $P = 1$ , comptent parmi les plus importants potentiels du portefeuille (1<sup>er</sup> quart). A l'opposé  $P = 4$ , est l'indice d'un faible potentiel, appartenant au quatrième et dernier quart (la méthode ne diffère en rien du calcul du « R » des clients).

***La hiérarchisation  
s'opère par la méthode  
des interquartiles***

## Surveiller la concentration des potentiels

Le potentiel du portefeuille est-il aux mains de quelques clients ? Est-il au contraire largement partagé entre ses membres ? Le calcul de la concentration des potentiels le

***Il faut veiller à ce que le potentiel ne soit pas aux mains de quelques clients***

met en évidence. On en déduit les risques d'une concentration future des chiffres d'affaires. La matrice d'analyse de la figure 24 illustre la façon de procéder.

On comparera utilement la concentration du chiffre d'affaires et celle des potentiels. La concentration de ces derniers, forme un indicateur avancé de celle des chiffres d'affaires. Un portefeuille risque en effet de se concentrer d'autant plus, à l'avenir, que ses potentiels sont détenus par quelques clients.

ORDRE	Nb de Clients de même P		part en % du potentiel	Nb de Clients cumulé		Part de CA
P	QTÉ	%		QTÉ	%	Cumul %
1	2	7,69 %	25,00 %	2	7,69 %	25,00 %
2	5	19,23 %	25,00 %	7	26,92 %	50,00 %
3	7	26,93 %	25,00 %	14	53,85 %	75,00 %
4	12	46,15 %	25,00 %	26	100,00 %	100,00 %
TOTAL	26	100,00 %	100,00 %			

**Figure 24** : Exemple d'analyse de concentration des potentiels

## Chapitre 8

# Évaluez la pénétration

L'évaluation des potentiels a permis au responsable de clientèle d'éclairer le champ des possibilités offertes par les clients de son portefeuille. Il a ainsi tracé les frontières de ses espoirs. Préalablement à cet éclairage, il a hiérarchisé la contribution réelle de ses clients à la richesse de son fonds de commerce. Gérer la *pénétration* consiste à rapprocher espoirs et réalités, potentiels et fruits effectivement cueillis.

***L'étude de la pénétration consiste à rapprocher potentiels et fruits effectivement cueillis***

Pour effectuer ce rapprochement, on procède traditionnellement au calcul du *taux de pénétration*.

Son calcul est bien connu. Il s'appuie sur la technique habituelle pour déterminer une part du marché. Ici, le marché envisagé, se limite aux achats des clients en compte. On rapproche donc, client par client, le chiffre d'affaires effectivement réalisé du potentiel accessible. En termes arithmétiques cela nous donne :

***On rapproche le chiffre d'affaires effectivement réalisé de son potentiel accessible***

$$\text{Taux de pénétration d'un client} = \frac{\text{C.A. réel}}{\text{C.A. potentiel}} \times 100$$

Ainsi le taux de pénétration d'un client réalisant 120 000 Euros de C.A, pour un potentiel accessible de 600 000 Euros, est de 20 %.

***On comparera utilement la pénétration obtenue chez chaque client, à celle, plus globale du portefeuille***

On pratique de même pour déterminer le *taux global* de pénétration du portefeuille. Cette fois, sont rapprochés le *chiffre d'affaires total* du secteur et le *potentiel total* du portefeuille.

$$\text{Taux global de pénétration} = \frac{\text{C.A. total du portefeuille}}{\text{Potentiel total du portefeuille}}$$

On comparera utilement la pénétration obtenue chez chaque client, à celle, plus globale du portefeuille. Cette comparaison s'effectue en rapprochant les taux obtenus soit par différence, soit par le rapport de l'un à l'autre. Par exemple, un client dont la pénétration serait de 18 %, pour une pénétration globale du portefeuille s'établissant à 22 %, *l'écart de pénétration* serait de - 4 % ou encore le rapport de sa pénétration à celle du portefeuille serait de 0,82 (18/22)<sup>1</sup>.

1. Un ratio de 1 établit la parfaite relation entre la pénétration d'un client et celle obtenue par le portefeuille. Si ce ratio est supérieur à 1, il indique une sur-pénétration relative ; inférieur à 1, une sous-pénétration.

## Chapitre 9

# Soupez la fidélité de vos clients et leur degré d'engagement

Les produits proposés par les forces de vente sont nombreux. Parmi ceux-ci, certains sont adoptés rapidement et facilement par leurs clients. D'autres en revanche sont assimilés plus lentement et difficilement. En résumé, la *vitesse d'adoption* varie d'un article à l'autre. Il est plus aisé d'ouvrir un compte dans une banque que de s'engager à déposer chaque mois, durant 4 ans, une somme déterminée sur un Plan d'Epargne Logement.

De même, varie la *vitesse d'exclusion* des produits ou services que nos clients consomment. La consommation de certains produits lie en effet durablement l'acquéreur à son fournisseur. *A contrario*, d'autres achats, par leur nature moins engageante, peuvent être aisément interrompus, voire abandonnés. C'est ainsi que l'on ne clôture pas avec la même facilité, un PEA<sup>1</sup> ou une Assurance-vie, que l'on

***Les produits que nous vendons diffèrent en raison de leurs vitesses d'adoption et d'exclusion***

---

1. Plan d'Epargne en Actions



se décide à vendre une SICAV monétaire. Ce que nous achètent nos clients véhicule du sens. Savoir qu'un client ou un ensemble de clients, de par ses consommations, est plus ou moins engagé à le demeurer est nécessaire à l'appréciation de sa fidélité et au risque plus ou moins grand de le perdre.

Ce constat fait, j'ai créé un modèle qui permet de classer les produits offerts par les entreprises sous cet angle de

***Le modèle des vitesses  
d'adoption et  
d'exclusion permet  
d'apprécier la  
consommation des  
clients***

vue. Je l'appelle *modèle des vitesses d'adoption et d'exclusion*.<sup>1</sup> Mes Consultants et moi-même le mettons en place avec succès dans de nombreuses entreprises pour leur permettre d'analyser la consommation de leurs clients et amé-

liorer la logique de leurs gammes de produits. Celui-ci présenté, nous étudierons l'usage que les commerciaux et équipes de marketing peuvent en faire pour gérer leur clientèle et asseoir leur stratégie de contacts.

## **Le modèle des vitesses d'adoption et d'exclusion**

Il s'inspire d'une technique comptable utilisée pour la valorisation des produits en stocks ou encore employée

***Comment entrer chez  
les clients ? Comment  
s'y maintenir ? C'est le  
problème de l'In et de  
l'Out***

en gestion de production. Si le concept n'est donc pas nouveau, en revanche son adaptation à l'analyse des produits que nous achètent nos clients est, elle, parfaitement nouvelle. La méthode revient

---

1. Dans mon livre « *Gérer son secteur de vente et son portefeuille de clients* » paru aux Editions d'Organisation en 1994, j'avais malencontreusement dénommé cette méthode du nom de FLOU. Certains y ont vu une connotation que je ne souhaitais pas lui voir véhiculer. Aujourd'hui, afin de la faire mieux admettre et comprendre, je préfère cette nouvelle appellation.

## *Soupevez la fidélité de vos clients*

à classer les produits du portefeuille selon leur *vitesse d'adoption* d'une part et *d'exclusion* d'autre part. En ce sens, elle est remarquablement bien adaptée aux deux préoccupations de tout commercial. Comment *entrer* chez les clients ? Comment *s'y maintenir* ? C'est le problème de l'*In* et de l'*Out* qui est à la fois posé et résolu.

Le **In**. L'observation montre que certains articles de la gamme sont généralement acquis en premier par les consommateurs ou acheteurs. Convenons de les appeler *First In*. Disons que leur achat ne pose aucun problème. D'autres sont au contraire achetés avec retard, dans un second temps. Tout se passe comme s'il fallait être déjà client du fournisseur pour concevoir se porter acquéreur. Ce sont des produits qui sont acquis dans un second temps. Je les appelle les *Last In*.

**Les produits First In sont achetés en premier, les Last In le sont dans un second temps**

Le **Out**. Pour des raisons aussi bien techniques que psychologiques, il est des produits dont l'achat n'engage pas son acquéreur à long terme. Le client peut abandonner son fournisseur aisément. D'autres le lient au contraire durablement à lui. Nous appellerons les premiers *First Out* (abandonnés facilement) et les seconds *Last Out* (qui lient pour longtemps).

**Les produits First Out sont abandonnés facilement. Les Last Out lient pour longtemps**

En associant deux à deux chacune de ces catégories, le portefeuille de produits, de toute entreprise qui offre une gamme étoffée, peut être divisé en 4 lignes :

- (les produits **FiFo** (First In / First Out) **Ceci nous donne 4 catégories de produits**
- (les produits **FiLo** (First In / Last Out)
- (les produits **LiFo** (Last In / First Out) **FiFo, FiLo, LiFo, LiLo**
- (les produits **LiLo** (Last In / Last Out)

Chacune de ces catégories porte en elle une appréciation du degré « d'engagement » et de « fidélité » que l'acquisition d'un produit sous-entend chez l'acheteur, à l'endroit de son fournisseur. Il en découle des éléments essentiels à l'appréciation des efforts de nos clients et la gestion des nôtres en retour. Regardons cela plus en détail.

***Elles apprécient le degré d'engagement de nos clients au travers de leur acquisition***

### ***Les produits FiFo***

Acquis facilement (en premier), abandonnés tout aussi aisément (en premier), leur achat n'est pas un gage de fidélité de la part du client. Souvent d'usage courant, leurs

***Acquis facilement (en premier), abandonnés tout aussi aisément (en premier), leur achat n'est pas gage de fidélité***

technologies sont banalisées et bien connues de l'utilisateur. Ce sont des *produits d'appel* par excellence. L'offre concurrente est abondante. Les sources d'approvisionnement sont multiples et connues de tous. La concurrence est vive

et les compétiteurs nombreux. Pour ces produits, la préférence donnée à un fournisseur est un peu circonstancielle et souvent éphémère.

Dans ce contexte, l'argument commercial porte moins sur le produit que sur le prix et le service. Côté prix, ceux-ci sont bagarrés et il n'est pas rare de voir quelques centimes de différence emporter la décision. De là, les conditions

***L'argument commercial porte moins sur le produit que sur le prix et le service***

générales de vente appliquées aux produits *FiFo* sont mouvantes et souvent négociables. Les marges des fournisseurs sont très faibles. Quant à la qualité de service, les produits *FiFo* nécessitent une

débauche d'efforts. Grande exigence et faible fidélité entraînent une perte de clientèle à la moindre erreur. Pour ces produits, plus que pour tout autre, l'aphorisme de la *qualité totale* s'applique : « zéro défaut, zéro délai, zéro

prix » ! Autant dire que le rapport de force est en faveur du client. C'est non sans un sentiment de bienveillance, mêlé quelquefois de condescendance, que ce dernier, après avoir tenté d'étrangler le représentant, lui concède momentanément sa préférence ! C'est pourquoi, la séduction exercée par les commerciaux, est le dernier rempart à la mévente. De là, leur tendance à jouer sur le registre de la sensiblerie pour imposer leurs produits et à faire valoir des raisons affectives : « *Faites-moi plaisir...* », « *Soyez sympa...* », « *Cela ne vous engage à rien...* », « *A prix égal, donnez-moi la préférence...* », etc.

Nous verrons, plus tard, ce qui en découle en matière de stratégie de contacts. Notons simplement que les produits *FiFo* sont bien adaptés à la prospection. La vente de produits banalisés est en effet aisée. Les clients jouissent d'une bonne information et d'une bonne capacité de jugement, leur permettant une décision rapide. Par définition faiblement engagés, ils sont toujours prêts à remettre en cause leur ancienne source d'approvisionnement pour quelques avantages supplémentaires concédés par un nouveau fournisseur. De là l'intérêt pour les chargés de clientèle de les avoir clairement identifiés, cela afin de privilégier leur mise en avant au cours de leurs opérations de « Chasse ».

***Les produits FiFo sont bien adaptés à la prospection***

## **EXEMPLES**

► **Dans la gamme des produits bancaires**, le *compte-chèques* est d'essence *FiFo*. L'offre est abondante, elle n'engage à rien, ne coûte pas (ou peu) et permet aux clients de cesser à tout instant la relation établie. Il est même des banques sans guichet, offrant un service exclusivement par téléphone et correspondance qui, pour conquérir de

nouveaux clients proposent mille Euros à qui veut bien ouvrir un compte !

► **Parmi les produits d'assurance**, la *police automobile* est de type *FiFo* : prestations peu différenciées, produit banalisé, engagement résiliable aisément, prix serrés, concurrence abondante et vive, etc.

### **Les produits FiLo**

Facilement acquis, mais abandonnés en dernier, les produits *FiLo* lient durablement le client à son fournisseur. Ce sont, au sein d'une gamme, ceux que les acheteurs distinguent par leur qualité, leur notoriété et/ou leurs

**Les produits FiLo sont facilement acquis, mais abandonnés en dernier**

caractéristiques techniques. Ce sont souvent les produits *phares* ou *vedettes* d'un programme de vente. Les produits *FiLo* permettent à l'entreprise (et à ses commerciaux) de se différencier des autres. Ils ont la réputation des firmes. Ils offrent aux yeux des consommateurs des avantages substantiels qui leur donnent leurs caractères distinctifs.

**Ils forment le noyau dur de la gamme**

Cette différence confère un avantage compétitif aux fournisseurs. En somme, les produits *FiLo* forment le noyau dur de la gamme, la raison d'être de l'entreprise, sa finalité aussi.

Il s'ensuit un rapport de pouvoir client/fournisseur mieux équilibré. Le client est moins attaché au prix qu'aux avan-

**Il s'ensuit des relations différentes entre clients et fournisseurs**

tages conférés par le produit. Que ce soit pour des raisons psychologiques, techniques, juridiques ou stratégiques, cet attachement est durable et s'inscrit dans

le long terme. Plus la différenciation est marquée, plus

faible est la concurrence et le nombre de concurrents restreint. Dans ces conditions, des marges attractives sont préservées.

Réunissant des qualités aussi nécessaires que peu banales, le produit *FiLo* oblige le vendeur à davantage de professionnalisme. La construction d'argumentaires solides et bien structurés, une parfaite connaissance technique, la mise en avant des solutions apportées par le produit aux problèmes de l'utilisateur, les performances intrinsèques, l'assistance et le suivi après vente, etc., prennent le pas sur les prix et l'argutie affective.

Le produit *FiLo*, par ses avantages compétitifs offerts et reconnus, est propice à *l'ouverture des portes* des clients. En ce sens il est un produit *First In*. Mais il autorise en outre une stabilité relationnelle à long terme. Les cartes de crédit, proposées par les banques, illustrent clairement ce phénomène. A l'occasion de l'ouverture d'un compte (produits *FiFo*), un chargé de clientèle pourra proposer une carte de crédit à son nouveau client. Contrairement au compte bancaire, qui n'engage nullement son titulaire à effectuer des opérations, la carte (onéreuse et vendue pour deux années) constitue un meilleur gage de fonctionnement et de pérennité de la relation établie. C'est pour une part en raison de ce souci de fidélisation que les banques rivalisent d'ingéniosité pour multiplier les avantages spécifiques attachés aux cartes.

***Le produit FiLo est idéal pour conquérir un client et le fidéliser***

## EXEMPLES

► **Dans le secteur bancaire**, outre la carte de crédit, le crédit immobilier, le crédit bail, sont autant de produits dont l'acquisition peut être au départ de la relation et initialiser celle-ci. Tout quidam peut, sans en être client, pousser la porte d'une banque pour solliciter un prêt immobilier

(*First In*). Ce prêt, s'il est consenti, engagera le client dans une relation à très long terme (*Last In*).

► **En assurance**, la multirisque habitation est d'essence *FiLo* (bien que chaque jour elle devienne un peu plus *FiFo* par le jeu de la concurrence des banques). La responsabilité civile des entreprises est également *FiLo*.

### Les produits LiFo

« *L'occasion fait le larron* ». C'est au fond l'esprit qui préside à la fourniture de produits *LiFo*, tant côté fournisseur que du côté acheteur. Le découvert bancaire en est un des plus beaux exemples. Qui, parmi nous, pousserait la porte d'une agence bancaire dont il n'est pas client pour solliciter un découvert ? Le découvert, appelé facilité de caisse, est le fruit d'une relation préexistante. Il est par définition *Last In*. Dans la mesure où il s'agit bien d'une aide temporaire, limitée à un temps très court, il est aussi *First Out*.

Côté client, l'achat de produits *LiFo* répond souvent à une nécessité immédiate ou occasionnelle. Qu'il s'agisse d'un test, d'un dépannage ou d'un besoin exceptionnel, le coût et le temps d'une recherche de sources d'approvisionnement et d'une étude de prix sont souvent dissuasifs. C'est

**A l'image du découvert bancaire le produit *LiFo* est réservé à ceux qui sont déjà clients. En revanche, son achat est provisoire**

pourquoi le client s'adresse de préférence à un fournisseur avec lequel il est déjà en relation, auquel il achète déjà des produits de type *FiFo*, *FiLo* ou *LiLo*, et qui est susceptible de le « dépanner ». Disons que le critère de choix de sa source d'approvisionnement est principalement

la facilité. Le prix, dans ce contexte, importe peu. C'est dire que le rapport de force est plutôt favorable au fournisseur. Sa crédibilité et son image de partenaire à long

terme s'en trouvent renforcées. Le client s'en remet à lui pour une aide. C'est comme un service qui lui serait rendu.

Pour le fournisseur, les produits *LiFo* sont les produits périphériques au noyau dur de sa gamme. Ce sont plutôt ce qu'il est convenu d'appeler les compléments de gamme. Disons qu'ils font partie du métier de l'entreprise et celle-ci se doit de les offrir pour être crédible. Mais, par manque de volume, par souci de spécialisation, par absence de savoir-faire ou parce qu'elle les achète pour les revendre

***C'est l'occasion d'un dépannage***

en l'état, elle est souvent insuffisamment compétitive. Quoiqu'il en soit, les forces de vente n'en font pas leur cheval de bataille. Elles ne les proposent qu'occasionnellement, dans le cadre de relations bien établies (*Last In*). Disons que ce n'est pas le cœur du métier. Pour un banquier, financer les découverts de ses clients n'est pas le cœur de son activité. S'il consent à le faire c'est pour aider momentanément tels ou tels de ses clients. S'il s'y refusait, ceux-ci s'adresseraient nécessairement à une banque concurrente et pour ce faire, ouvriraient chez elle un compte (*FiFo*), y domicilieraient le versement de leurs salaires (*FiLo*) et obtiendraient ainsi, quelque temps plus tard (*LiFo* oblige), les facilités dont ils ont besoin !

Dans ce contexte, prix et qualités comptent moins. Il s'ensuit d'excellentes marges pour le fournisseur<sup>1</sup>. Ainsi s'expliquent les taux pratiqués par les banques pour leur découvert. Les chiffres d'affaires générés sont hélas aussi modestes que rares sont les ventes. Car c'est bien là que

***Dans ce contexte, prix et qualités comptent moins***

---

1. Il arrive toutefois que certaines entreprises, considérant la fourniture de produits *LiFo* comme un service obligé, pratiquent une politique de prix coûtant... Cette politique ne change pas la nature *LiFo* de ces produits. Elle vise simplement à ne pas donner une image de non-compétitivité qui pourrait, par assimilation, s'étendre à l'ensemble de la gamme.



**Si le besoin perdure,  
l'acheteur approchera  
rapidement une source  
mieux placée**

le bât blesse. Le produit *Last In* est *First Out*. La demande, par nature exceptionnelle, s'éteint une fois satisfaite. Si elle perdure, l'acheteur approchera rapidement une source mieux placée. Aussi, quand besoins et volumes du client se développent, le fournisseur d'un produit *LiFo* en perd inmanquablement la vente, au profit d'un concurrent plus spécialisé et dans la gamme duquel ce produit est *FiLo*. A moins que le fournisseur ait l'à-propos de proposer un produit de substitution qui soit autre que *LiFo*. Par exemple, le banquier retiendra les clients dont le besoin de facilité de caisse est par trop permanent, par la fourniture d'une carte de crédit à la consommation de type Aurore, d'un contrat de prêt à réméré ou par un prêt personnel remboursable sur plusieurs années. Les banquiers qui me lisent objecteront peut-être qu'aujourd'hui les packs de l'offre d'entrée sont très complets et comportent, associés à l'ouverture de compte, cartes de crédit, engagement de découvert, CODEVI, etc. Partant de cette observation l'engagement de découvert serait pour eux un produit *FiFo* et non pas *LiFo*. Cette observation me permet de donner une précision qui doit aider le lecteur à mieux percevoir le concept de produit *LiFo*. A dire vrai, les banques, dans un contexte de concurrence accrue, poussent leurs chargés de clientèle à présenter tous les produits maison à l'occasion du premier contact. Cette tactique, pour judicieuse qu'elle soit, n'a pas pour conséquence ni de vendre les produits proposés ni de transformer la nature de ceux-ci en *FiFo*. Comprenons-nous bien. Les produits *First In* sont les mobiles d'entrée du prospect dans la gamme. Quand bien même celui-ci souscrirait à un CODEVI, ce n'est pas ce produit qui motiva son entrée dans une agence dont il n'était pas encore le client ! En résumé, il serait erroné de croire que proposer et vendre un produit *LiFo* à un prospect en fait un produit *FiFo*.

## *Soupevez la fidélité de vos clients*

Les avantages de disposer au sein d'une gamme de produits *Last In / First Out* sont tout à la fois de pouvoir répondre favorablement à une demande exceptionnelle, d'entretenir une relation à long terme avec la clientèle, de retarder l'entrée d'un concurrent, d'approfondir et d'élargir la gamme offerte. Ils permettent également de rentabiliser les entretiens du commercial et de développer quelques affaires supplémentaires avec des clients en phase adulte ou de vieillissement.

***Les produits LiFo sont indispensables au sein d'une gamme pour répondre à tous les besoins occasionnels***

En revanche, les caractéristiques des produits *LiFo* les rendent impropres à la prospection (*Last In*). De même, ils sont peu adaptés à la vente aux clients en phase de démarrage. N'est-il pas préférable de conduire ceux-ci à adopter des produits *FiLo* ou *LiLo* pour consolider leur entrée et les fidéliser ? En outre, proposer à des clients en Démarrage des produits *LiFo* pourraient conduire ceux-ci à se méprendre sur les vraies spécialités de l'entreprise et sous-estimer sa compétitivité.

***Ils sont impropres à la prospection***

### EXEMPLES

► **Secteur bancaire** : L'assurance automobile. Sauf exception, elle attire des acheteurs déjà clients de l'agence (*Last In*). En revanche la concurrence est si vive que ce produit est d'essence *First Out*...

► **Secteur assurance** : l'assurance automobile au kilomètre ou à la journée, la couverture exceptionnelle de risques à l'étranger, etc. sont des produits de type *LiFo*.

## Les produits LiLo

**Les produits LiLo sont  
lentement mais  
durablement adoptés**

Sont *LiLo* les produits dont la vitesse d'adoption par la clientèle est la plus lente. Une fois adoptés, leur consommation est en revanche durable.

Les produits LiLo sont tous ceux dont l'acquisition nécessite une confiance préalable de l'acquéreur envers son fournisseur et, à tout le moins, une longue approche et beaucoup de contacts. L'inertie du client, à choisir ou à changer de source d'approvisionnement, reflète souvent le caractère stratégique du produit ou encore sa haute technicité. Quelquefois cette lenteur des *in* et des *out* se

**Nécessaire confiance,  
technicité, légalité,  
aspect stratégique du  
produit expliquent cela**

justifie par des raisons techniques. Par exemple, la modification des procédures de fabrication que le client doit opérer pour y incorporer un nouveau produit.

Ou encore, ce sont des contraintes administratives qui soumettent l'acheteur à un effort de procédure. Celui-ci n'y sacrifiera que sur insistance du vendeur, armé de patience et d'opiniâtreté. La vente d'alcool aux laboratoires et hôpitaux en est une bonne illustration. En France, celle-ci est contingentée. La Régie des Alcools définit avec les utilisateurs un quota annuel. Elle en contrôle le respect et le bon usage. Mais les laboratoires et hôpitaux font librement éléction de leurs fournisseurs. Ceux-ci sont simplement désignés auprès de la Régie des Alcools. Ce sont eux qui deviennent garants du respect des quotas. Clients et fournisseurs sont bien sûr soumis à des contrôles périodiques tatillons <sup>1</sup>. Cette lourdeur de la procédure fait de l'alcool un produit *LiLo*. La résistance des clients à adopter une nouvelle source d'approvisionnement n'a d'égal que celle à exclure l'ancienne. C'est en

---

1. Cette procédure a pour objet de lutter contre les activités clandestines des bouilleurs de cru.

« récompense » de nombreuses années d'une fructueuse collaboration avec un technico-commercial que l'utilisateur d'alcool consentira à braver les lourdeurs administratives et à effectuer les démarches pour le faire agréer comme nouveau fournisseur.

*Des produits réservés  
aux clients solidement  
ancrés*

Il va sans dire que les produits de type *LiLo* sont, par définition, mal adaptés à la prospection et à la vente aux clients en phase de démarrage ou de croissance. Ils sont par contre plus propices au développement du chiffre d'affaires des clients en maturité ou vieillissants. Ajoutons que les produits *LiLo* ne sauraient être vendus isolément. Ils consacrent l'aboutissement d'une relation depuis longtemps entretenue et qui a pris naissance antérieurement, dans la vente d'un produit *First In*.

### EXEMPLES

► **Secteur bancaire** : Le PEA, PEL, Assurance-vie, la gestion de portefeuille, sous mandat, l'ingénierie juridique et financière, etc.

► **Secteur assurance** : la retraite complémentaire, l'ouverture d'un P.E.P., les placements financiers. La séparation des activités IARD et Vie répond au besoin stratégique de « forcer » la nature *LiLo* de l'Assurance-vie et de tenter non sans mal d'en faire un produit *FiLo*, à l'aide de méthodes commerciales musclées.

Produits	Rapports de force	Vente et prospection	Prix et service	Marges	Concurrence	Fidélité clients	Technicité	C.A. potentiel	Crédibilité fournisseur
<b>FIFO</b>	favorables au client	*aisées *favorables à la prospection	très bagarrés	*faibles *remises fréquentes	nombreuse et forte	très faible	souvent modeste	importants volumes	faible
<b>FILO</b>	équilibrés	*très professionnelles *assez techniques *adaptées à la prospection	sous surveillance mais pas prépondérants	bonnes	moyenne	fort ancrage	assez élevée	forme important fond de portefeuille	déterminante (idem pour vendeur)
<b>LIFO</b>	favorables au fournisseur	*occasionnelles ou ponctuelles *répondent à des besoins spécifiques *inadaptées à la prospection	ne comptent que très peu	souvent excellentes	très faible	bonne mais circonstancielle	marginal ou originale	modeste mais temporaire	ambivalente et inadaptée
<b>LILO</b>	équilibrés	*très difficiles *longs travaux d'approche *nécessitent une bonne relation *pas de prospection	*un peu tirés *nécessitent des garanties *place difficile à prendre, aisée à conserver	moyennes	*forte par à-coups *nécessite vigilance *perte LILO égale perte client	maximale	nécessite souvent un savoir-faire reconnu par le client	moyen	extrême

**Figure 25 :** Caractéristiques des produits selon les vitesses d'adoption et d'exclusion des produits

## **Quels enseignements tirer du modèle des vitesses d'adoption et d'exclusion ?**

L'examen des produits de la consommation de nos clients, sous l'angle de leurs vitesses d'adoption et d'exclusion, permet d'apprécier leur degré d'engagement et partant les *risques encourus de perte* et plus particulièrement :

- Le risque de perte de chiffre d'affaires.
- Le risque de perte de clients.

***Ce modèle permet d'apprécier les risques de pertes de clients ou de chiffres d'affaires***

### ***Le risque de perte de chiffre d'affaires***

Il est clair qu'un produit dont la vitesse d'exclusion est lente (*Last Out*) encourt moins de risque de baisse de chiffre d'affaires qu'un produit *First Out*, par nature volatil.

De même, un produit à vitesse d'adoption lente (*Last In*) résiste mieux aux assauts des concurrents qui prospectent, que ne résiste un produit *First In*. Par-

***Plus un produit engage son client, plus le chiffre d'affaires est certain***

tant, plus la part des produits *Last (In et Out)* sera élevée dans un portefeuille, moins grand sera le risque de perte de chiffre d'affaires. Inversement, les produits *First (In et Out)* font peser un risque proportionnel à leur chiffre d'affaires. La vente en est soit trop occasionnelle et à court terme (*LiFo*) soit trop banalisée et exposée à la concurrence (*FiFo*).

Afin d'examiner le risque de perte de chiffre d'affaires et de déclencher les actions correctives qui en découlent, le gestionnaire de portefeuille ventilera son chiffre d'affaires dans les 4 catégories selon les vitesses d'adoption et d'exclusion (figure 26).

	<i>FiFo</i>	<i>FiLo</i>	<i>LiFo</i>	<i>LiLo</i>
Chiffre d'affaires	1 225 500	2 318 500	629 000	1 950 000
%	20	38	10	32

**Figure 26 :** Exemple de répartition de l'activité d'un portefeuille selon les vitesses d'adoption et d'exclusion des produits dans un secteur commercial

Dans l'exemple donné ci-dessus (figure 26) les produits *Last Out* représentent 70 % de l'activité (contre 30 % pour les *First Out*). Les risques de perte de chiffre d'affaires se révèlent assez faibles. En revanche, 20 % du chiffre sont exposés à l'entrée de la concurrence (*FiFo*). Des actions correctives s'imposent auprès des clients qui ne consomment que des produits *FiFo*. Quels sont-ils ? Cette question nous conduit à apprécier le risque de perte de clientèle.

### **Le risque de perte de clients**

Il ressort de l'analyse précédente que le choix des produits est plus ou moins *impliquant* pour un client. Le fait de consentir à acquérir des produits *Last In* est significatif, chez lui, d'un degré d'engagement personnel à l'endroit de son fournisseur. Bien que ce phénomène nécessite d'être confirmé cas par cas, l'expérience montre que la consommation d'un produit *Last (In ou Out)* est gage d'une certaine fidélité. Cette fidélité sera moindre chez un client limitant ses achats à des produits *First Out*.

**Plus un client achète de produits qui l'engagent, plus sa fidélité est grande**

Poursuivons notre exemple d'activité bancaire et considérons, par exemple, deux clients qui disposent dans la même banque d'un compte-chèques (*FiFo*). Il est certain que celui qui bénéficie en outre d'un prêt immobilier (*FiLo*) offre davantage de garanties de fidélité que celui qui n'en a pas. Un troisième qui en plus utiliserait régulièrement les prestations d'*ingénierie financière*

(*LiLo*) ou disposerait d'un PEA ou d'une assurance-vie serait, sans conteste, encore plus étroitement engagé dans une relation à long terme avec sa banque.

Ainsi, il est intéressant et nécessaire de classer *les clients* d'un portefeuille en fonction de l'implication présumée que sous-entendent leurs choix de consommation. Par ordre décroissant *d'engagement* nous trouverons les consommations de produits :

- Last In Last Out ➡ implication forte
- First In Last Out ➡ bonne implication
- Last In First Out ➡ implication moyenne
- First In First Out ➡ implication faible

***Il est nécessaire de classer les clients en fonction de leur implication présumée en raison de leur consommation. Par ordre décroissant d'engagement nous trouverons les consommations de produits : LiLo, FiLo, LiFo, FiFo***

Pour examiner un portefeuille de clients sous cet angle, on procédera de la façon suivante. Un client sera considéré de type *LiLo*, s'il consomme au moins un produit *LiLo* (quels que soient ses achats par ailleurs). Aussi modeste soit-elle, cette consommation est le signe d'un engagement à long terme de sa part. A défaut, il sera noté *FiLo*, s'il consomme au moins un produit *FiLo*. Sinon, il sera noté *LiFo*, pour peu qu'il ait acheté un produit de cette catégorie. Enfin, seront désignés *FiFo* les clients, peu engagés, limitant leurs achats à ces seuls produits (figure 27).



Type de clients Nombre de clients	Fifo Implication faible à court terme	Lifo Implication moyenne	Filo Bonne implication	Lilo Forté implication à long terme
Nombre	3	2	7	14
100	11,6 %	7,7 %	26,9 %	53,8 %

**Figure 27 :** Vue synoptique des degrés d'engagements des clients d'un portefeuille

Dans l'exemple ci-dessus, 80,7 % des clients de ce portefeuille achètent des produits qui sous-entendent un lien durable. De ce point de vue cette clientèle semble fidèle et le risque de perdre des clients est faible. Seuls, 11,6 % sont exposés à la prospection des concurrents en raison de leur trop modeste implication (FiFo).

Le modèle *des vitesses d'adoption et d'exclusion*, est facile d'emploi. Il répond bien aux interrogations des forces de vente concernant l'engagement de leurs clients. Il en découle des éléments pour l'élaboration de sa stratégie de visites. Bien que la quatrième partie de ce livre fasse une large place à ce sujet, nous pouvons d'ores et déjà dégager quelques éléments de stratégie sur ce seul critère *d'engagement*.

## Définir la stratégie de contacts au vu des engagements

L'approche que nous venons de développer répond aux deux préoccupations des commerciaux et hommes de marketing qui élaborent leurs stratégies de contacts. Quels produits devons-nous proposer selon le type de contacts ?

**Quels produits proposés et à qui ?**

Comment apprécier la plus ou moins grande *nécessité* de contacter tel client plutôt que tel autre ?

### ***Quels produits proposés selon le type de contacts ?***

La classification par *les vitesses d'adoption et d'exclusion* propose aux chargés de clientèle d'ordonnancer leurs offres de produits, à l'image des marches d'un escalier, en raison de la capacité de leurs clients à les gravir sans trébucher.

***Les produits FiFo sont parfaitement adaptés à la prospection***

Les produits *FiFo* sont parfaitement adaptés à la prospection. Le prospect visé peut en effet s'engager et cela d'autant plus aisément que ce type de produit ne le lie pas durablement à son fournisseur actuel. La position de ce dernier est d'ailleurs fragile si elle repose sur ces seuls produits. Dans le même esprit, c'est à bon escient que le responsable de clientèle proposera les références *FiFo* à ses clients en démarrage et en croissance. Cela permet une augmentation rapide du chiffre d'affaires des clients particulièrement perméables. Quant à eux, les produits *FiLo* ont un caractère plus universel. Ils sont aussi bien adaptés à la prospection qu'aux clients en maturité. C'est pourquoi, ce sont ces produits que le vendeur doit mettre en avant en toute circonstance. Il insistera tout particulièrement auprès de ses clients en phase de Démarrage ou de Croissance, dans le but de les stabiliser et les fidéliser.

***Les produits FiLo ont un caractère plus universel***

Les produits *LiFo* et *LiLo* sont quant à eux davantage appropriés à la vente aux clients en maturité ou vieillissants. Ces derniers ont en effet le recul et l'ancienneté nécessaires pour acheter un produit *Last In*. Tout au plus le vendeur se risquera-t-il à le proposer aux clients en croissance. Sa peine et son temps, en

***Les produits LiFo et LiLo sont davantage appropriés à la vente aux clients en maturité ou vieillissants***

prospection ou auprès des clients en démarrage, seraient investis en pure perte.

### ***Apprécier la nécessité de « suivre » un client***

La classification des clients selon leur degré d'engagement est un bon support pour apprécier la plus ou moins grande nécessité *d'impacter* un client par des contacts. Elle

***Moins un client est  
engagé plus grande est  
la nécessité de le suivre***

permet de répartir l'effort de contacts de façon inversement proportionnelle au degré d'engagement des acheteurs. Ainsi le vendeur doit consacrer un maximum de visites aux clients de type *FiFo* pour pallier leur volatilité. *A contrario*, le type *LiLo* dont l'implication est forte et à long terme, nécessite moins de contacts. Le client d'une banque qui, outre son compte-chèques, dispose d'une carte bleue (*FiLo*) et d'une assurance-vie (*LiLo*) ne nécessite que peu de contacts. Une veille annuelle, par voie téléphonique, doit suffire à s'assurer de sa fidélité. En revanche, un individu disposant d'un simple compte ouvert dans les livres de la banque avec un solde créditeur est tel un oiseau sur une branche, prêt à s'envoler. Le tableau qui suit (figure 28) présente une vue d'ensemble des stratégies de contacts envisageables en raison des deux critères croisés : degré d'engagement et stade de maturation des clients.

	Prospect	Clients en Démarrage		Clients en Croissance		Clients en Maturité		Clients Vieillissants	
		contacts offensifs	contacts défensifs	contacts offensifs	contacts défensifs	contacts offensifs	contacts défensifs	contacts offensifs	contacts défensifs
<b>FIFO</b>	+++	++	0	++	0	0	+	0	+
<b>FILO</b>	++	+++	0	+++	0	+	++	0	+
<b>LIFO</b>	0	0	0	+	0	++	+	0	+
<b>LILO</b>	0	0	0	+	0	+++	++	0	+

**Figure 28 :** Redéfinition de l'effort de visites en fonction de la maturité et de l'engagement des clients

Le modèle des *vitesse d'adoption et d'exclusion* est très performant pour apprécier le degré d'engagement de nos clients. Sa mise en œuvre, à la portée de tout responsable de clientèle, donne des résultats indubitablement tangibles et opérants. Quels en sont les prolongements possibles et... ses éventuelles limites ?

## **Prolongements et limites du modèle**

A ce jour, il ne m'a pas encore été donné d'observer un secteur (ou une profession) dont les produits – pour peu qu'ils s'harmonisent en nombre suffisant au sein d'une

***Le modèle peut-il  
gagner en précision et  
se généraliser à la  
stratégie de gamme ?***

gamme – excluaient l'usage du modèle des vitesses d'adoption et d'exclusion. Mais l'application de ce modèle conduit à se poser deux questions : la mesure de l'engagement des clients par cette méthode peut-elle être développée et plus précise ? Est-elle une technique d'analyse de stratégie de gamme, exploitable par l'entreprise face à son marché ?

### ***Le développement d'une échelle « d'engagement » des clients***

Tout classement est réducteur. Notre modèle n'échappe pas à cet écueil. Les causes, modalités et types d'attachement des clients à un fournisseur sont multiples et variés.

***Cette méthode ne  
saurait prétendre se  
substituer aux études  
de motivations d'achat***

D'essence aussi bien affective que rationnelle, cet attachement est toujours mobile, variable et diffère d'un client à l'autre. En ce sens, cette méthode est insuffisamment précise et ne saurait prétendre se substituer aux études de motivations d'achat. Mais l'intérêt de ce modèle ne peut se juger qu'au travers

de la performance qu'il convoite. Il est conçu pour deux usages et un usager. Les deux usages, rappelons-les, sont 1) l'appréciation du degré de « risque » encouru de voir s'évader clients et chiffres d'affaires, 2) définir les produits à proposer (au-delà de la satisfaction des besoins des consommateurs) pour engager d'avantage les clients vers un attachement sans faille. Quant à l'usager, il doit pouvoir apprécier le degré de « suivi » dont les différents clients qu'il a en charge doivent faire l'objet. Ceci, pour le protéger de leur infidélité éventuelle et en déduire comment répartir son effort de contacts pour juguler au mieux ce risque. Il faut admettre que quatre niveaux d'engagement suffisent amplement à l'éclairer sur ces points.

***En revanche elle suffit à satisfaire à ses objectifs***

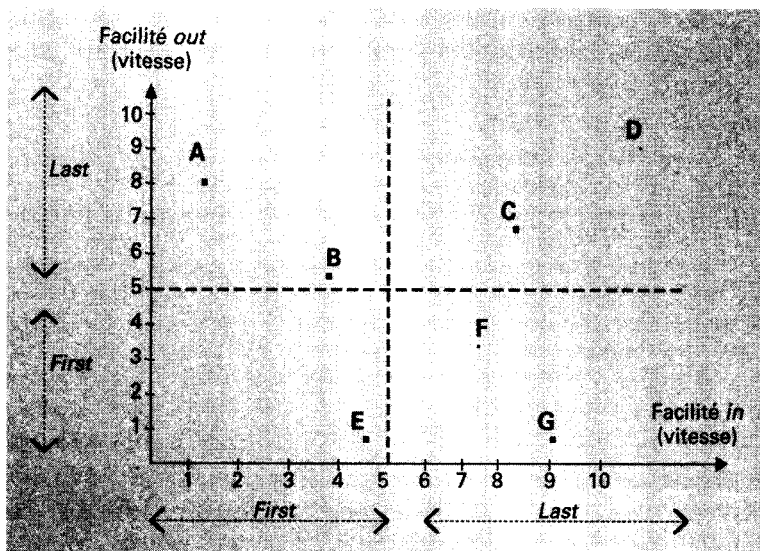
Il est toutefois possible de sophistication l'approche et d'offrir davantage de précision à ceux qui entendent rationaliser plus encore la démarche. Chaque produit de la gamme peut être repéré sur les deux axes d'un graphique.

En abscisse est portée la *vitesse d'adoption* des produits par les clients et en ordonnée la *vitesse d'exclusion* de ceux-ci. Mais au lieu de se contenter de deux vitesses (*First et Last*) les échelles retenues peuvent comporter plusieurs niveaux. A l'intersection, chaque produit est repéré précisément en fonction de la plus ou moins grande facilité des clients à les acquérir et à les exclure. Ils

***Il est possible de sophistication l'approche et d'offrir davantage de précisions pour rationaliser plus encore la démarche à l'aide d'une graduation à 10 niveaux des vitesses d'adoption et d'exclusion***

pourraient être repérés sur une échelle de vitesses d'adoption et d'exclusion plus fines, par exemple à cinq échelons. Dans notre exemple (figure 29) les *produits A et B* sont tous deux d'espèce *FiLo*. Mais A est plus aisément adopté que B par les clients. De plus A engage ceux-ci à plus long terme. On obtient ainsi un positionnement précis de chaque produit au sein de sa classe et de sa gamme. En outre,

côté client, on en déduira un engagement plus stable du consommateur de produit A que celui de B.



**Figure 29 :** Graphe des produits d'une gamme en fonction de leur vitesse d'adoption et d'exclusion par les clients

Bien évidemment cette cartographie détaillée ne peut être dressée que dans la mesure où l'entreprise dispose de données précises sur les vitesses d'adoption et d'exclusion des produits. Tout cela nécessite des études préalables, longues et coûteuses. Dans la pratique les forces de vente se satisferont d'une ventilation en 4 classes (*First, Last, in et out*) pour gérer leurs portefeuilles de clients.

**Dans la pratique les forces de vente se satisferont d'une ventilation en 4 classes (*First, Last, in et out*)**

### ***Les vitesses d'adoption et d'exclusion, technique d'analyse des stratégies de gamme***

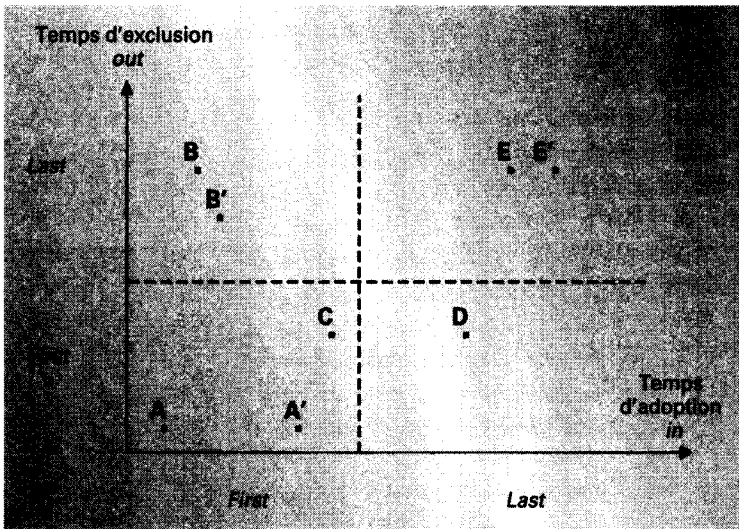
Sans prétendre aucunement se substituer aux modèles d'analyse stratégique de portefeuilles/produits, le modèle des *vitesse d'adoption et d'exclusion* semble pouvoir leur apporter une approche complémentaire et avantageuse pour la construction de l'offre faite par une entreprise à ses clients.

La gamme de produits est une réponse stratégique faite par l'entreprise à ses concurrents, pour satisfaire au mieux les attentes de clients potentiels. Les modèles d'analyse visent à étudier le positionnement des produits tant par rapport aux différents segments du marché que par rapport aux offres concurrentes. C'est en ce sens qu'il est intéressant de comparer les produits d'une entreprise à ceux de ses concurrents, sous l'angle de leurs *vitesse d'adoption et d'exclusion* respectives. Une offre harmonieuse, équilibrée et bien conçue doit en effet présenter des produits dont l'*adoption* rapide favorise « l'entrée » des clients dans la gamme. D'autres produits seront conçus pour les fidéliser (*Last Out*). De ce point de vue, une gamme est un escalier dont chaque marche est un seuil *d'adoption* et de moindre *exclusion*. Cette démarche est bien connue des constructeurs automobiles. Il y a quelques années une campagne publicitaire de BMW, déclinait clairement les caractéristiques *FiFo* de véhicules d'occasion que la marque proposait. Ceux-ci étaient présentés, sans détour, comme la *clef d'accès à la gamme BMW*.

***Ce modèle permet de  
comparer les produits  
d'une entreprise à ceux  
de ses concurrents, sous  
l'angle de leurs vitesses  
d'adoption et  
d'exclusion respectives***

Pour procéder à l'analyse comparée des gammes de produits, il est nécessaire de porter sur le même graphique, les produits des différents protagonistes intervenant sur un marché (figure 30).





**Figure 30 :** Positions comparées de 2 gammes de produits (A, B, C, D, E et A', B', E') concurrents en fonction de leurs vitesses respectives d'adoption et d'exclusion

**Le positionnement de 2 gammes concurrentes, sur un graphe de vitesses d'adoption et d'exclusion, aide à repérer les « trous » et à concevoir des gammes homogènes**

Le graphique (figure 30) repère le positionnement de 2 gammes concurrentes. Les spécifications de A semblent mieux favoriser l'entrée des consommateurs que celles de A'. B assure une meilleure fidélisation de la clientèle que B'. Enfin, C et D sont sans concurrence. Ce « trou » chez l'un des protagonistes oblige le consommateur à faire un pas important en terme d'engagement pour passer de B' (FiLo) à E' (LiLo). Ce sera peut-être pour lui l'occasion de passer à l'acquisition de C offert par le concurrent.

Cette approche est un complément d'analyse prometteur. Elle nécessiterait que lui soit consacré un livre tout entier. Les quelques réflexions complémentaires qui viennent d'être développées l'ont été pour mémoire.

## **Autres techniques d'appréciation de l'engagement des clients**

La CRM développe d'autres techniques pour tenter de cerner le niveau d'engagement des clients. Celles-ci sont davantage d'essence statistique que ne l'est le modèle des *vitesse d'adoption et d'exclusion*. Elle repère cet engagement de 3 manières : Le nombre de commandes, leur espacement et enfin le taux d'équipement des clients.

**Le nombre des commandes.** Il est clair qu'un prospect qui a passé une première commande, n'est que faiblement engagé à en passer une seconde ! En revanche, s'il se décide à renouveler son ordre, ce renouvellement a du sens au regard de la notion d'engagement. De prospect, séduit et passant à l'acte, il devient client occasionnel. De commande en commande, il accède au statut de client régulier et confirme, à chaque fois un peu plus, son engagement (théorique).

***Le nombre de commandes, leurs fréquences et le taux d'équipement évoquent davantage le degré de fidélité des clients que leur engagement***

**L'espacement des commandes,** autrement dit la fréquence, allie le nombre de commandes au temps écoulé entre 2 commandes. Les clients sont ainsi classés en annuels, trimestriels, mensuels, hebdomadaires ou journaliers. Très adapté à certains métiers (la vente par correspondance), ce critère est peu opérant dans de nombreux autres (banques, assurances, etc.).

**Le taux d'équipement.** Dans certains métiers, le nombre de produits ou famille de produits est suffisamment faible pour que soit décomptée la consommation d'un client rapportée au nombre total de produits qu'il est susceptible d'acheter. Dans le secteur de la banque, on parlera par exemple d'un taux d'équipement de 56 % pour exprimer que 56 % des familles de produits sont acquis par un

client. Ici, on ne s'intéresse pas à son chiffre d'affaires ni à son potentiel mais simplement à un score prouvé de consommation qui sous-entend un niveau d'engagement.

Pour intéressantes qu'elles sont, ces méthodes ont pour inconvénient de ne pas prendre en compte la facilité avec laquelle un client est entré dans la gamme et la facilité avec laquelle il peut interrompre son partenariat. Qu'un client soit équipé à 56 % est faussement rassurant, si cet équipement peut être remis en cause du jour au lendemain. Le modèle des *vitesses d'adoption et d'exclusion* remédie à ce défaut. En ce sens, ces méthodes palliatives mesurent davantage la fidélité d'un client que son engagement à la perpétuer.

Nous disposons désormais d'un ensemble d'éléments vecteurs de trois développements.

*En premier*, nous sommes en mesure de juger de l'activité écoulée ainsi que des forces et faiblesses du portefeuille de clients et des actions à mener pour les corriger. Tout ceci pourra être consigné dans un *rapport annuel de gestion*. Ce rapport fera, outre la présentation des statistiques traditionnelles portant sur le secteur, la synthèse des différentes analyses menées. Seront ainsi passées en revue, les analyses du portefeuille de clients :

- la maturation,
- la concentration,
- le potentiel,
- la pénétration,
- le degré d'engagement des clients,
- le bilan de l'activité et celui des visites passées.

Ce rapport proposera les mesures correctives pour améliorer la gestion des portefeuilles confiés.

*En second*, le fichier client sera enrichi de toutes les valeurs calculées (figure 31). La maturation du client, son poten-

tiel le « R » et le « P », le taux de pénétration, sa rentabilité, sa consommation et sa sensibilité aux visites, son degré de fidélité, etc. Tous ces paramètres seront consultés pour décider de l'opportunité de chaque contact. Ils permettront au responsable d'une clientèle d'assigner à ses clients un *objectif de gestion*, visant à faire évoluer, au mieux des intérêts de son entreprise, les efforts de ses interlocuteurs. C'est au développement de cette tâche que nous allons désormais nous consacrer.

*En troisième*, tous ces éléments vont pouvoir s'intégrer dans un modèle multicritères pour fonder le calcul de la stratégie de contacts à mettre en œuvre. Ce modèle n'a pas place dans ce livre. Nous ne pouvons que renvoyer le lecteur à notre précédent ouvrage « *Gérer son secteur de vente et son portefeuille de clients* » dans lequel ce modèle est développé ou encore à utiliser le logiciel STRAGEOR<sup>1</sup> qui, à partir des données ci-dessus, optimise le calcul des stratégies de contacts par clients ou segments de clients, et dont je présente sommairement en annexe les principales fonctions.

---

1. Le logiciel STRAGEOR Advanced, effectue tous les calculs exposés dans la première partie de notre exposé et livre à son utilisateur la maturation de sa clientèle, son potentiel le « R » et le « P », la pénétration, sa rentabilité, sa consommation et sa sensibilité aux visites, son degré de fidélité. Il détermine en outre la stratégie de contacts optimale. Il permet en plus le suivi du progrès des efforts de chaque client en portefeuille comme indiqué dans la seconde partie de ce livre.

## FICHE DE GESTION DE L'EFFORT CLIENT

### Analyse des contacts

Squelette <input type="checkbox"/>	insensible <input type="checkbox"/>	Nb de contacts	année n-1 <input type="text"/>
Contactivore <input type="checkbox"/>	peu sensible <input type="checkbox"/>	Nb de contacts	année n <input type="text"/>
Vache à lait <input type="checkbox"/>	sensible <input type="checkbox"/>	coefficient	élasticité <input type="text"/>
Poule œufs d'or <input type="checkbox"/>	très sensible <input type="checkbox"/>		

### Stade de maturation

Enfant <input type="checkbox"/>	Adolescent <input type="checkbox"/>	Taux de croissance <input type="text"/> %
Adulte <input type="checkbox"/>	Vétéran <input type="checkbox"/>	

### Score réel / Score potentiel

PR : <input type="text"/>	P - R : <input type="text"/>	Taux de pénétration <input type="text"/> %
		<input type="text"/>

### Rentabilité des visites

Marge brute <input type="text"/>	Client BLEU <input type="text"/>
Coûts des visites <input type="text"/>	Client BLANC <input type="text"/>
Marge nette <input type="text"/>	Client ROUGE <input type="text"/>
Taux rentabilité <input type="text"/> %	C.A. moyen/contact <input type="text"/>

### Niveau d'engagement au travers des achats

Part FIFO <input type="text"/> %	Part LIFO <input type="text"/> %
Part FILO <input type="text"/> %	Part LILO <input type="text"/> %

Figure 31 : Fiche de gestion de l'effort client

## **Deuxième partie**



**Dirigez  
et animez  
vos clients**



Précisons ce que diriger et animer veut dire et quelles tâches, quel travail, cela sous-entend.

L'ensemble des analyses auquel nous venons de nous livrer conduit à une idée plus exacte et objective des forces et faiblesses d'un fonds de commerce. Et ceci à deux niveaux. A celui de la clientèle qui globalise tous les clients en un seul ensemble d'une part, et d'autre part, à celui de chacun des clients, individuellement considérés, qui la composent.

### **Au niveau clientèle**

La clientèle est-elle globalement vieillissante ou en démarrage ? Faut-il prospecter ou consacrer son temps aux nouveaux clients. Le chiffre d'affaires est-il trop concentré entre les mains de quelques acheteurs ou bien très dispersé en une myriade de petits clients dont le « R » est de 4 ? Quel est le niveau d'engagement de la clientèle ? Quel est le pourcentage de Contactivores et comment le faire évoluer ? etc.

***Nous disposons d'un diagnostic à 2 niveaux :***  
***1) global clientèle***  
***2) par client***

### **Au niveau du client, individuellement considéré**

Face à un client, nous sommes désormais en mesure d'intégrer notre diagnostic aux propos que nous allons lui tenir. De lui, nous savons par exemple qu'il s'agit d'un



Squelette ou d'une Poule aux œufs d'or, qu'il se montre sensible ou non aux contacts, qu'il est en phase de démarrage ou bien parvenu à maturité ou encore en croissance ou enfin vieillissant ; qu'il appartient au premier, second, troisième ou quatrième quart du portefeuille, et ceci tant au regard de son chiffre d'affaires qu'à celui de son potentiel. Enfin qu'il est plus ou moins engagé dans un processus de fidélité par les produits qu'il achète de façon récurrente.

Ces examens effectués, le responsable d'une clientèle disposera d'une juste vue des choses. Il pourra décider comment répartir au mieux son effort de vente pour atteindre ses objectifs à la vue des analyses qu'il vient de

***Le responsable d'une clientèle disposera d'une juste vue des choses pour décider de la conduite à tenir et animer ses clients***

mener. Les questions que celles-ci soulèvent font de lui un véritable gestionnaire de fonds de commerce. Doit-il accroître le nombre de ses clients ou au contraire développer ceux existants ? Quelle part doit-il réserver au simple entretien de sa clientèle ? Doit-il concentrer son effort sur quelques clients ? Si oui, lesquels ? Quel type de produits doit-il vendre pour « sécuriser » son activité ? Comment faire un juste écho à l'effort des clients ? De combien peut-il augmenter son nombre total de contacts ? etc.

En bref, le commercial dispose d'un diagnostic qui va lui permettre de décider les actions à mener. Fixer des objectifs d'efforts par clients, se donner les moyens de les atteindre et déterminer les conduites à tenir, c'est cela que DIRIGER une clientèle veut dire. Mais diriger ne suffit pas. Ce serait pure velléité ! Faut-il encore réussir la mise en œuvre et conduire sa clientèle aux objectifs assignés et la faire consentir à augmenter ses efforts. Plus prosaïquement disons qu'il ne suffit pas de décréter que les clients d'une chaîne de restauration rapide doivent ranger leur plateau et mettre dans une poubelle leurs déchets pour que ceux-ci le fassent ! Il faut en outre ANIMER sa clien-

tèle. Animer vient du latin *animare*, donner la vie. Cela sous-entend que l'on stimule, que l'on motive et que pour le moins, soient mis au point un discours et des moyens donnés pour demander et obtenir de nos clients ce que l'on attend d'eux.

Diriger et animer font l'objet de cette seconde partie. Elle est découpée en trois chapitres. Le premier résout le problème du choix des cibles. Qui contacter ? Auprès de quels clients agir ? Le second détermine ce que l'on veut ou l'on peut raisonnablement obtenir d'une clientèle. Ce chapitre est consacré aux objectifs d'efforts que l'on va assigner à la clientèle. Le dernier chapitre enfin est plus spécifiquement consacré à l'animation proprement dite, autrement dit *au comment* obtenir de sa clientèle ce que l'on en attend.



## Chapitre 10

# Auprès de quels clients agir ? Concevez votre stratégie de contacts

*Si on ne savait pas où l'on se rendait, que l'on ne fasse pas mine de s'étonner d'être arrivé là où l'on est ! Diriger une clientèle c'est définir auprès de quels clients l'on entend agir. En bref, il s'agit de concevoir une stratégie de contacts qui paie ! Une stratégie qui nous conduit à appeler, rencontrer – ou solliciter de toutes sortes de manières et à bon escient – les clients qui se doivent de l'être. Voilà le problème posé. Voyons comment le résoudre.*

***Il s'agit de concevoir  
une stratégie de  
contacts qui paie !***

Les différents outils et modèles que nous avons examinés au cours de la première partie, résolvent tous, partiellement, le problème de la pertinence du choix des contacts. Par exemple, celui des *dévoreurs de contacts*, croisé avec celui de la sensibilité aux contacts, permet de réduire les efforts auprès des Contactivores peu sensibles et d'augmenter la

***Les modèles étudiés  
donnent une réponse  
partielle à la stratégie  
de contacts à mettre en  
œuvre***

pression sur les Poules aux œufs d'or sensibles. Dans le même esprit le modèle de la *maturation* conduit les chargés de clientèle à cibler leurs efforts davantage sur les clients en démarrage et en croissance que sur ceux parvenus à maturité. Enfin, à la vue des résultats du modèle des *vitesse d'adoption et d'exclusion* des produits, les commerciaux sont avisés de devoir donner priorité aux clients peu engagés et *a contrario* réduire leurs efforts auprès de ceux qui « jouent le jeu », c'est-à-dire qui sont acheteurs de produits FiLo et LiLo.

Tous ces modèles, pour intéressants qu'ils sont, analysent et résolvent le problème de la stratégie de contacts sous un angle unique ; celui que chacun entend examiner. L'idéal serait de pouvoir les réunir tous en une formule qui calculerait le score d'effort  $E_c$  que fait chaque client

***A défaut d'intégrer toutes les données, un modèle intermédiaire résout convenablement le problème***

en portefeuille et dont on déduirait  $E_v$ , l'effort de vente à fournir en retour. En d'autres termes, il faudrait obtenir le score d'efforts que fait chaque client en tenant compte à la fois des contacts antérieurs, de la sensibilité, du degré de

maturité, de l'engagement plus ou moins grand, du « R » et du « P ». C'est ce que propose notre logiciel STRAGEOR, dont nous parlerons plus loin. En attendant, je vais présenter une solution intermédiaire de calcul d'une stratégie de contacts. Il s'agit d'un modèle que j'ai créé pour répondre aux souhaits exprimés par certaines entreprises qui, manquant de données, désirent malgré tout pouvoir concevoir une stratégie de contacts pertinente, cela sans délai et à moindres frais.

Si cette solution – bien qu'efficace – est elle-même partielle, elle présente l'avantage de ne pas nécessiter l'acquisition d'un logiciel. L'emploi d'un simple tableur de type *Excel* suffit à son calcul.

## **L'indicateur de pénétration dynamique « PR »**

A l'occasion de notre première partie nous avons pu opérer un diagnostic de gestion. Nous avons hiérarchisé les clients selon leur potentiel en quatre quartiles. Ceci nous a permis de déterminer le « P » de chacun des clients en portefeuille. Ce « P » pouvant être 1, 2, 3 ou 4 selon que le client, en raison de l'importance de son potentiel, se classe dans le premier, deuxième, troisième ou quatrième quart du portefeuille. En pratiquant de même pour les chiffres d'affaires réalisés, nous avons déterminé le « R » des clients par classement de ceux-ci en quatre quartiles (R égal 1, 2, 3, ou 4).

L'indicateur « PR » réunit en un seul nombre les deux classements que nous avons préalablement examinés des potentiels et des chiffres d'affaires. Cet adossement du P des clients et de leur R facilite une lecture *directe* de la hiérarchie des pénétrations des clients en portefeuille. Pour être clair, un client dont le « PR » est de 14 dispose d'un potentiel parmi les plus élevés du portefeuille et un chiffre d'affaires parmi les plus faibles. *A contrario* un autre, dont le PR est de 41, a un potentiel des plus modestes mais compte, malgré cela, parmi les plus importants par son chiffre d'affaires. Ce phénomène, bien que peu fréquent, n'est toutefois pas rare. J'ai pu le vérifier à l'occasion d'une mission de gestion de portefeuilles de clients d'une grande banque à réseau. Il n'est pas un seul chargé de clientèle qui ne disposait pas d'au moins 10 clients 41 sur les 500 que comportait leur portefeuille.

Ainsi la simple juxtaposition du P et du R est un formidable indicateur. Il n'est en effet pas neutre pour le responsable d'une clientèle de savoir que l'interlocuteur

***L'indicateur PR  
rapproche de façon  
synthétique la faculté  
contributive de chaque  
client (ce qu'il pourrait  
faire en quelque sorte)  
et ce qu'il apporte  
réellement au  
portefeuille en raison  
de son chiffre d'affaires***

auquel il s'adresse est classé 14, 11, 44 ou 41 (ou tout autre combinaison possible). Au fond l'indicateur PR rapproche de façon synthétique la faculté contributive de chacun (ce qu'il pourrait faire en quelque sorte) et ce qu'il apporte réellement au portefeuille. L'indicateur PR offre un classement dynamique de la contribution *relative* des membres d'un portefeuille.

L'indicateur PR présente en outre deux avantages : *il est porteur de sens pour l'ensemble du personnel et opérant pour l'élaboration d'une stratégie optimale de visites.*

L'indicateur PR est porteur de sens pour l'ensemble du personnel de l'entreprise. Il m'a souvent été donné de relever l'ignorance commerciale dans laquelle était tenu le personnel du *back office* des entreprises. Or, on le sait, la nature a horreur du vide. L'absence d'informations est

***L'indicateur PR présente en outre deux avantages : il est porteur de sens pour l'ensemble du personnel et opérant pour l'élaboration d'une stratégie optimale de visites***

comblée par des appréciations subjectives, des idées toutes faites, aux racines psychoaffectives. Ainsi, pour le personnel d'exploitation, un « vieux client » est équivalent à un « bon client ». Le nouveau est un inconnu qui fera long feu. Ce manque d'informations est souvent préjudiciable. Pour l'illustrer, prenons l'exemple d'un préparateur de commandes.

Confronté à une insuffisance de stocks, il peut être conduit à arbitrer entre deux clients à satisfaire. Il aura tendance à donner priorité au vieux client (= bon) plutôt qu'au nouveau venu dont il ne sait rien. C'est pourtant ce dernier que le service commercial voudrait voir privilégié. Lui, le sait nouveau et donc fragile. Il en connaît le potentiel ( $P=1$ ). Bien servi, ce client passera peut-être de rang 4 au rang 2 ou 1. Or notre magasinier peut disposer de la même information pour assurer son arbitrage. Il suffit de porter à sa connaissance le PR des clients, précédé

du symbole de leur maturation<sup>1</sup>. Dès lors il pourra rendre un arbitrage judicieux, en cas de besoin, entre satisfaire un client D 14 et contrarier un client V 41.

La concurrence est vive. Les firmes se demandent souvent comment véhiculer l'information commerciale de façon synthétique auprès de leur *back office*. Que l'on soit comptable, chauffeur livreur ou hôtesse d'accueil, c'est toute l'équipe qui doit mobiliser plus que jamais ses énergies pour gagner. L'indicateur PR est un judicieux moyen pour transporter jusqu'à eux des informations essentielles de nature à les orienter dans leur relation commerciale en tout genre.

Et la stratégie de contacts dans tout cela, comment la concevoir ? A partir du PR des clients en portefeuille, c'est désormais un jeu d'enfant que de répondre à cette question. Il suffit en effet de soustraire l'un de l'autre pour résoudre le problème.

## **L'indicateur « P-R » comme mode opératoire d'une stratégie de contacts**

En matière de stratégie de contacts, le problème d'un responsable de clientèle est identique à celui que connaît tout maître d'école qui réfléchit à la question de savoir comment répartir son effort au sein de sa classe. Tous ses élèves ne sont en effet pas au même niveau. Il a de bons élèves mais aussi de moins bons. De prime abord, il serait judicieux qu'il

***L'un comme l'autre, le P et le R sont tout aussi importants dans le choix d'une stratégie de contacts***

---

1. Je conseille aux entreprises auprès desquelles j'interviens d'ajouter ces coordonnées (sous la forme d'une partie variable) au numéro des clients ou à ceux des bons de commandes internes.



fasse choix de solliciter davantage les moins bons pour obtenir de leur part de meilleurs résultats et un peu moins ceux qui travaillent naturellement bien. Mais travailler bien ne veut pas dire *facilement*. Pour se décider à bon escient, il lui faut aussi tenir compte des facilités de chacun, autrement dit du potentiel de chaque élève. Ainsi il pourrait tout aussi bien décider d'accompagner tel enfant à haut potentiel plutôt que tel autre dont les facultés sont moindres. Chacun de ces 2 critères semble exclusif de l'autre. Que faire ?

Au fond le premier critère évoqué ci-dessus n'est autre que le R et le second le P. L'opérateur P-R permet de fusionner en un seul, deux paramètres aussi pertinents l'un que l'autre. Regardons de plus près.

Retranchons R de P. Le calcul du « P-R » débouche sur trois grands cas de figure :

► Le P-R du client est de 0. Les clients dont les PR sont de 11, 22, 33 ou 44 ont un « P-R » nul. Pour ceux-là, le potentiel et le réel s'accordent et leur pénétration est équilibrée. Chacun participe au chiffre d'affaires du portefeuille à la juste hauteur de ses possibilités relatives.

► Le P-R est positif. Un client 21, 32, 43 (P-R = 1) dispose d'un rang de chiffre d'affaires un peu plus élevé que ne le laisse espérer, *a priori*, son potentiel. Il en va de même, mais de façon plus marquante, pour les clients 31 ou 42 (P-R

= 2) et plus encore pour ceux dont le PR est de 41 (P-R = 3). Dans ce cas de figure, *les clients jouent le jeu*. Ils apportent au portefeuille plus qu'ils ne lui doivent *a priori*.

► Enfin le P-R peut-être négatif. Il peut être à - 3 (PR de 14), moins 2 (PR de 24 ou 13) ou encore être à moins 1 (PR de 34, 23 ou 12).

**Soustraire R de P donne  
trois cas de figure :**

**Le P-R est nul**

**Le P-R est positif**

**Le P-R est négatif**

En résumé le signe négatif ou positif qui résulte du calcul « P-R » donne le sens du déphasage observé entre capacité contributive et contribution réelle. Le signe *moins*, signifie que le client est mieux classé au titre de son potentiel qu'en raison de sa contribution réelle. En ce sens, un « P-R » négatif est la marque d'une *sous-pénétration* relative (il contribue moins qu'il ne le pourrait). A l'inverse, un « P-R » positif signifie que le client est, relativement à d'autres, « *sur-pénétré* » et qu'il contribue davantage que son potentiel ne le laisse augurer. Un « P-R » différent de 0 est la marque d'une distorsion entre ce que peut « faire » un client et ce qu'il « fait » en réalité. Plus cet écart sera important, plus grande sera cette distorsion.

***Négatif, c'est la marque d'une sous-pénétration, positif d'une surpénétration et nul d'un équilibre parfait (le client apporte au portefeuille ce qu'il lui doit)***

Partant de l'opérateur « P-R », il est également intéressant de disposer d'un aperçu de la pénétration globale d'un portefeuille. Dans un premier temps, il est nécessaire de calculer le « P-R » de chaque membre. Dans un second temps, les clients sont regroupés et décomptés par niveau (et signe) de P-R. Voici pour un secteur les résultats (figure 33). On en déduit que 42 % de la clientèle offrent une production conforme ou à peu près équivalente à leur potentiel. De fortes dissonances sont révélées pour 27 % environ d'entre eux, qui s'avèrent ne pas participer à la richesse du portefeuille à due proportion de leurs facultés contributives. En revanche, plus de 30 % contribuent au-delà de leurs possibilités relatives. Les actions correctives une fois mises en œuvre, il sera possible d'en mesurer les effets en procédant périodiquement au même calcul.

***Si l'on globalise l'approche, on dispose d'un aperçu de la pénétration globale du portefeuille***

<i>P-R</i>	<i>Nb de clients</i>	<i>%</i>	<b>EFFORT clients</b>
- 3	0	0,00 %	<b>Faible</b>
- 2	2	7,69 %	
- 1	5	19,23 %	
<b>0</b>	<b>11</b>	<b>42,31 %</b>	<b>Equilibré</b>
1	7	26,92 %	<b>Fort</b>
2	1	3,85 %	
3	0	0,00 %	

**Figure 32 :** Exemple d'analyse de la pénétration dynamique d'un secteur de vente

## Définition d'une stratégie de contacts à partir des P-R

Il va sans dire que les P-R sous-tendent de la part de nos clients des niveaux d'efforts différents. Entre celui dont la capacité contributive le situe dans le quatrième quart (P=4) et qui se classe dans le premier quartile de notre portefeuille (R=1) et son opposé, le client à gros potentiel (P=1) et qui fait si peu que son chiffre d'affaires le conduit à figurer dans le quatrième quartile, il existe un monde qui les sépare. Tandis que le premier fait un effort maximum, le second ne « fiche rien » ! La stratégie de contacts va pouvoir en être déduite en qualité (type de contacts) et quantité (nombre de contacts).

**Le P-R donne la juste mesure des efforts de chacun**

### ***Quelle quantité de contacts définir en fonction des P-R des clients ?***

Ce premier problème n'est pas compliqué à résoudre. Il s'agit simplement d'opérer un choix. Du P-R + 3 au P-R - 3, nous disposons de sept niveaux d'efforts possibles de la part des clients que nous avons en portefeuille. A chacun de ces niveaux, il nous faut affecter le nombre de contacts qui paraît adéquat. Pour cela nous partirons de notre capital annuel de contacts, tous types confondus et le répartirons en proportion inverse du niveau d'effort des clients que révèlent les P-R. A fin d'illustration, prenons l'exemple d'un capital annuel de 1900 contacts possibles à la disposition d'un commercial. Celui-ci peut décider de n'assurer qu'une simple veille marketing, une sorte de surveillance, auprès des clients dont les P-R sont de + 3 ou +2, et de ne leur allouer que deux contacts par an. A ceux qui disposent d'un P-R de +1, il peut, par exemple, décider d'en affecter trois. Aux clients dont les P-R sont nuls, il pourra réserver quatre contacts. A l'endroit de ceux qui sont à -1 et -2 une action d'envergure est envisageable. Ce sont des clients qui apportent une contribution inférieure à leurs facultés. Cinq contacts paraissent s'imposer. Enfin, il lui est possible de se montrer plus parcimonieux avec les clients -3. Le risque d'insuccès est grand chez ces clients qui disposent probablement d'un P-R +3 chez un de ses concurrents. Le tableau qui suit indique le mode opératoire en reprenant cet exemple.

***A chaque niveau de P-R on allouera la quantité de contacts qui apparaît souhaitable***

## Manager ses clients

P-R	Répartition des clients (1)	Répartition des clients en % col. (2) = (1) / total	Stratégie de contacts par client de la catégorie Contacts souhaitables par client	Allocation des contacts Par catégorie P-R col. (4) = (1) x (3)
<b>+ 3</b>	15 clients	3,09 %	2 contacts / an	<b>30</b>
<b>+ 2</b>	29 clients	5,97 %	2 contacts / an	<b>58</b>
<b>+ 1</b>	51 clients	10,49 %	3 contacts / an	<b>153</b>
<b>0</b>	163 clients	33,54 %	4 contacts / an	<b>652</b>
<b>- 1</b>	88 clients	18,10 %	5 contacts / an	<b>440</b>
<b>- 2</b>	73 clients	15,02 %	5 contacts / an	<b>365</b>
<b>- 3</b>	67 clients	13,79 %	3 contacts / an	<b>201</b>
<b>TOTAL</b>	486 clients	100 %		<b>1 899</b>

**Figure 33 : Allocation stratégique des contacts en fonction des P-R**

### **Quel type de contacts mettre en œuvre selon le P-R ?**

Les types de contacts possibles ne sont pas très nombreux. En revanche, ils diffèrent en coût et en efficacité. Certains contacts sont en effet très coûteux, telle la visite du commercial qui se rend chez son client (surtout s'il est

**A chaque niveau de P-R on affectera le type de contacts le plus approprié**

accompagné par un manager pour lui prêter main forte). A l'autre bout de la chaîne, le mailing a un prix de revient faible. Entre les deux, l'appel téléphonique et la réception en agence d'un client présentent des coûts intermédiaires. Partant de ces coûts, il faut se déterminer sur le type de contacts adaptés au P-R. Par exemple, on pourra décider de ne communiquer que par mailing avec les clients + 3 et leur faire un cadeau en fin d'année (très pénétrés, il serait dommage de leur consacrer trop de temps). A l'opposé, pour les clients -3 on pourra les approcher avec des offres spéciales et avantageuses spécifiquement conçues pour les séduire ; ou

## *Après de quels clients agir ?*

décider de les faire visiter par les managers ou encore de les inviter à l'occasion d'un événement, etc. Le tableau qui suit (figure 34) récapitule, avec quelques exemples, les seize cas de figures possible. Il est envisageable, si le commercial le souhaite, de faire choix d'un *mix contacts* qui stipule autant d'actions distinctes qu'il y a de PR clients.

P	R	1	2	3	4
1	0	Effort normal <b>EQUILIBRE</b> courrier + téléphone + visites + cadeau	- 1 Effort client suffisant <b>Effort commercial +</b> Courrier + visites	- 2 Effort client faible <b>Effort commercial +</b> Courrier + téléphone + visites + offres spéciales	- 3 Effort client médiocre <b>Effort commercial +</b> Offres spéciales + visites
2	1	Bon effort <b>Effort commercial +</b> Courrier + visites + cadeau	0 Effort normal <b>EQUILIBRE</b> Téléphone + visites + cadeau	- 1 Effort client insuffisant <b>Effort commercial +</b> Courrier + visites	- 2 Effort client faible <b>Effort commercial +</b> Courrier + visites + offres spéciales
3	2	Très bon effort <b>Effort commercial - -</b> Courrier + téléphone + cadeau	1 Bon effort <b>Effort commercial -</b> Courrier + téléphone + visites	0 Effort normal <b>EQUILIBRE</b> Téléphone + visites	- 1 Effort client insuffisant <b>Effort commercial +</b> Courrier + visites
4	3	Excellent effort <b>Effort commercial - - -</b> Courrier + téléphone + cadeau	2 Très bon effort <b>Effort commercial - -</b> Courrier + téléphone	1 Bon effort <b>Effort commercial -</b> Courrier + téléphone + visites	0 Effort normal <b>EQUILIBRE</b> Téléphone + visites

**Figure 34 :** Détermination du nombre de contacts et de leur nature en fonction du PR et du P-R (effort relatif des clients en portefeuille)

Votre stratégie de contacts arrêtée, il vous faut désormais vous attacher à déterminer quels efforts solliciter de la part de vos clients. C'est le sujet de notre prochain chapitre.



## Chapitre 11

# Assignez des objectifs d'efforts à vos clients

Les efforts accomplis par les clients se manifestent sous de nombreux aspects et en maintes occasions. L'emploi de la référence des articles dans une commande, la programmation des livraisons, la passation des ordres sans assistance commerciale, la préférence donnée à prix égal, etc., sont autant de *messages d'efforts* exprimés par nos clients. Pour France Télécom, un client professionnel, qui compose spontanément le 1016 pour appeler et commander une flotte de GSM pour sa force de vente ou pour solliciter la création d'un site Internet, fait incontestablement plus d'efforts que cet autre qui attend d'être démarché par les équipes *proactives*. Il est vrai que considérer en valeur absolue le simple appel téléphonique d'un prospect inconnu ne semble pas constituer de sa part un intense effort. Mais comparée à d'autres, cette attitude est exceptionnellement positive. Elle sous-entend, de sa part, une certaine disposition à « passer commande ». Cette disposition diffère de celle, fort négative, du prospect dont la secrétaire fait barrage à toute demande de rendez-vous. Autrement dit, les signaux d'efforts de nos clients sont à

*Nos clients font de nombreux efforts à notre endroit*



apprécier en valeur relative. Ce qui nous conduit à réfléchir à deux choses :

***Que voulons-nous  
obtenir d'eux et  
comment le mesurer ?***

1) Que voulons-nous ou pouvons-nous raisonnablement obtenir de nos clients ? C'est le problème du choix des objectifs qui est posé.

2) Comment mesurer le progrès de leurs efforts ? C'est, ici, le choix des indicateurs de résultats qui doit être fait.

## **Quels efforts voulons-nous obtenir de la part de nos clients ?**

Les grandes surfaces ont obtenu de leurs clients la restitution et le rangement des chariots qui leur sont prêtés. Ce n'est pas chose fortuite. Il a bien fallu qu'un jour une

***A quel type d'efforts  
devons-nous soumettre  
notre clientèle ?***

réflexion sur ce sujet soit menée en interne et que des décisions soient prises ! Alors, interrogeons-nous sur ce qui est possible et intéressant (pour nous) de demander à nos clients ? Cette réflexion nous la menons avec les équipes commerciales et leurs dirigeants au cours de nos séminaires sur le sujet. Nous invitons les participants à rêver (à voix haute) de clients idéaux. Ils nous livrent ainsi leurs problèmes, leurs attentes et préoccupations à propos du comportement de leurs clients. Nous les sollicitons sur les inconvénients à laisser les choses en l'état et sur les avantages à retirer si leurs clients infléchissaient leurs façons de faire ou d'être. Nous soupesons ainsi l'intérêt d'en faire ou non un objectif d'effort. Puis nous débattons de la faisabilité. Est-il concevable (et si oui comment ?) de conduire la clientèle à tel ou tel effort ?

## *Assignez des objectifs d'efforts à vos clients*

### Application à votre entreprise

**« Dans votre métier, quels efforts pouvez-vous raisonnablement demander et obtenir de vos clients ? »**

Vous ne saurez obtenir quelque chose de vos clients que si vous prenez la peine d'y réfléchir préalablement. Vous pouvez avantageusement utiliser le tableau suivant pour y porter le fruit de vos réflexions.

**Dans votre métier,  
quels efforts demander à vos clients ?**

<b>N°</b>	<b>Efforts à demander et obtenir de vos clients</b>

A l'occasion de mes nombreuses interventions en entreprises, j'enrichis une liste des efforts qu'il est possible à un commercial de demander à ses clients, ceci tous secteurs confondus. Sans la publier ici, je peux faire part, à titre d'exemple, de quelques-uns des objectifs d'efforts qui sont assignables à une clientèle.

### **Gagner en autonomie dans la passation de leurs commandes**

Certains de nos clients sont bien peu autonomes dans la passation de leurs commandes. Je veux dire que leur mâcher le travail, chercher pour eux les références, les conditionnements et les prix, est indispensable. A défaut, point de commande ! Quelquefois il est nécessaire de procéder nous-mêmes au calcul du meilleur tarif, optimisant quantité et prix. A l'opposé certains autres clients font montre d'une parfaite autonomie. Ils passent leurs ordres sans attendre le passage du commercial, appellent son assistante ou les services commerciaux. Ils renseignent convenablement leurs bons de commandes et nous font gagner beaucoup de temps et d'argent. Conduire les premiers à gagner en autonomie et à rejoindre les seconds est un objectif d'effort louable.

***Conduire vos clients à passer commande sans assistance est un objectif d'effort possible***

### **Accroître leur fidélité**

En matière commerciale, la fidélité se conquiert, elle s'argumente. Elle ne se décrète pas ! Assigner un objectif de fidélité et conduire nos interlocuteurs à l'atteindre est de même un objectif d'effort envisageable.

***La fidélité se conquiert, elle ne se décrète pas !***

## **Préconiser davantage nos produits et notre marque**

Parmi nos clients se trouvent quelques inconditionnels de notre marque ou de certains de nos produits. Ils en vien-

***Faire passer nos interlocuteurs d'attitudes négatives à des attitudes positives voire actives est certainement un bon objectif d'effort***

nent à faire du prosélytisme actif et gratuit. Ils forment une force de vente d'appoint, à la puissance de feu non négligeable. A l'opposé, d'autres nous dénigrent, tout en continuant, faute de mieux, à travailler avec nous. Faire passer nos interlocuteurs d'attitudes négatives à des attitudes positives voire actives est certainement un bon objectif d'effort.

## **Offrir plus de transparence**

Les informations que nous donnent nos interlocuteurs sur leurs besoins, sur leurs marchés ou à propos de nos

***Obtenir qu'ils se livrent...***

concurrents sont une source formidable de progrès et de vente. Encore faut-il qu'ils soient de bonne composition et nous livrent les informations qu'ils détiennent. Du très transparent, qui dit tout, au très opaque qui cache tout, le niveau d'effort n'est pas le même...

## **Améliorer leur attitude relationnelle**

Il est des clients sympathiques et d'autres qui le sont moins. En nous recevant sans rendez-vous, en déjeunant avec nous, en ne nous tenant pas rigueur de quelques

***Si certains clients sont sympas et d'autres pas, nous y sommes pour quelque chose !***

erreurs obligées pour qui travaille beaucoup, nos interlocuteurs ont une attitude relationnelle favorable. Reconnaissons toutefois que nous sommes partie prenante dans l'obtention de celle-ci.

Notre propre attitude n'est pas neutre. Si tous ceux que nous rencontrons ne sont pas aussi accueillants et convi-

viaux que nous le souhaitons, nous pouvons certainement faire en sorte qu'ils le deviennent.

### **Faire montre de plus de dynamisme**

La *proactivité* est naturelle pour certains, alors que d'autres sont totalement passifs. En nous appelant, en bougeant, en venant vers nous, les acheteurs prennent en charge une grande partie de l'effort.

A l'opposé, en étant passifs, voire inertes, et en ne réagissant pas à nos propositions, nos suggestions de toute sorte, d'autres laissent à notre charge la totalité du fardeau. Rendre plus réactifs nos clients et les dynamiser fait partie des objectifs possibles.

***Rendre plus réactifs et dynamiser nos clients est encore un objectif possible***

### **Être moins sensible aux sirènes de la concurrence**

L'attraction de nos concurrents est plus ou moins forte. Pour partie, elle est liée à ceux-ci, à leurs actions et leurs produits. Pour une autre partie, cette attraction est le fait du client lui-même. Ce dernier chine et interroge nos concurrents, en quête permanente d'une hypothétique affaire ou de meilleures conditions. C'est pourquoi un effort estimable à obtenir de nos clients, est qu'ils s'en remettent à nos bons soins pour bénéficier du meilleur rapport qualité-prix et nous accordent une sorte de contrat de confiance.

***Que nos clients s'en remettent à nos seuls bons soins !***

Les critères d'efforts exposés ci-dessus sont des critères *estimés*. Je veux dire qu'il n'y a pas d'autres moyens que de les soumettre à l'appréciation subjective de ceux qui sont en relation avec la clientèle, cela afin qu'ils « notent » leurs interlocuteurs. La liste des efforts envisageables vous apparaîtrait longue et fastidieuse si je vous la livrais dans son

***Il nous faut maintenant introduire une dose d'objectivité par le recours à des scores d'efforts prouvés***

intégralité. Cela d'autant plus qu'il nous faut maintenant introduire une dose d'objectivité par le recours à des scores d'efforts *prouvés*. Il serait en effet regrettable de ne pas utiliser les efforts examinés dans la première partie de ce livre. Ceux-ci présentent l'avantage d'être le fruit du travail d'un ordinateur et d'être tout aussi pertinents, comme objectifs d'efforts, que ceux envisagés ci-dessus. Passons-les en revue, pour en examiner l'intérêt.

### **Améliorer son rang dans le portefeuille.**

Il est clair que le « R » d'un client met en perspective son effort par rapport aux autres clients du portefeuille. Assigner à chaque client un objectif de progrès de son R est un des fondements du management des clients, un peu comme celui des commerciaux qui ne saurait pas davantage s'en passer.

***Assignez à vos clients  
un objectif de progrès  
de leur R***

### **Améliorer son P-R**

Ce critère est le fondement de notre stratégie de contacts. Il est important de le retenir dans les objectifs d'efforts que nous assignons à nos clients. A + 3, comme nous l'avons établi plus haut, le client fournit un effort si important que malgré un potentiel de niveau 4, il figure dans le premier quart du portefeuille par l'importance de son chiffre d'affaires (ou tout autre critère qui a servi de base au calcul du R).

***Améliorer le P-R, c'est  
augmenter la  
pénétration***

### **Être moins Contactivore**

Entre la Poule aux œufs d'or, qui fournit beaucoup d'efforts, et le Contactivore qui en sollicite plus qu'il n'en faut, il y a un océan d'efficacité. Conduire nos interlocuteurs à davantage commander et à moins nous solliciter

***Obtenir plus de chiffre  
d'affaires pour moins  
de contacts***

est une des principales missions du manager de clientèle. Il ne saurait en faire l'économie.

## **Gagner en maturité**

Les clients en démarrage nécessitent beaucoup de soins de notre part, alors que ceux parvenus à maturité en demandent moins. Assigner pour objectif à un client de devenir Adulte et par conséquent « plus reposant », le transformer de Vétéran en Adolescent, fait partie des ambitions d'un bon manager de clientèle.

***Une clientèle mature est moins prenante***

## **Être plus engagé**

L'acheteur de produits LiLo, est plus engagé que celui d'un FiLo. Ce dernier l'est à son tour davantage que le client LiFo, qui l'est également plus que celui de produits exclusivement FiFo qui, lui, ne l'est pas du tout ! Il s'ensuit la nécessité de faire progresser nos clients dans l'échelle de nos produits pour les mieux attacher.

***Acquérir des produits de nature plus engageante***

D'autres *scores prouvés* pourraient bien évidemment être retenus. Par exemple, la fréquence des commandes ou encore l'adhésion à tel ou tel statut contractuel de livraison. Une seule chose est incontournable. Il nous faut choisir et assigner des objectifs en raison précise de ce que nous voulons obtenir de notre clientèle. Ici, on touche précisément du doigt l'incorporation de la politique et de la stratégie globale d'une firme et de son état-major, dans le pilotage quotidien des actions commerciales menées sur le terrain, auprès de la clientèle. Ceci explique que lors d'intervention en entreprise, je sollicite la présence des dirigeants de niveaux N et N-1, pour que ceux-ci fassent valoir ce qu'ils

***Qu'ils soient prouvés ou estimés les efforts que l'on veut obtenir d'une clientèle sont le fruit d'une réflexion collective impliquant toute la chaîne hiérarchique de l'entreprise***



attendent du management des clients par leurs forces de vente. Pour revenir à l'exemple précité de *Mc Do*, c'est au plus haut échelon de la société que doit être prise la décision de solliciter les consommateurs pour qu'ils débarrassent leur table et rangent leur plateau. Des moyens, un discours et un planning seront définis pour ce faire. Des formations seront dispensées. Des indicateurs seront mis en place pour mesurer l'évolution des comportements, etc. Il va sans dire que ceci nécessite la participation active de tous ceux en contact avec la clientèle. Ceux-là pressentent, mieux que quiconque, ce qu'il est possible de demander et d'obtenir d'un client. Sans leurs expériences, les choix seraient technocratiques et voués à un probable échec. En ce sens la gestion de clientèle et la définition de ce qu'une entreprise en attend sont un fabuleux moyen d'échange, de compréhension et de coordination des équipes commerciales et de leurs états-majors.

## **La mesure des efforts de nos clients**

Le meilleur système apparaît être celui retenu par STRAGEOR. Une notation en quatre niveaux des différents

***La mesure des efforts  
se fait par une  
notation en quatre  
niveaux...***

aspects d'efforts accomplis par les clients du portefeuille. A chacun d'eux, est attribué une note d'effort, selon le barème suivant :

- 10 = Excellent niveau d'effort
- 7 = Assez bon niveau d'effort
- 4 = Effort modeste ou faible
- 1 = Effort médiocre, voire inexistant

## Assignez des objectifs d'efforts à vos clients

L'effort « *Ec* » peut être observé sous deux angles différents. Il peut l'être *a priori*, comme l'indice *subjectif* d'une disposition positive du client à l'endroit de son fournisseur (par exemple, la transparence ou l'attitude relationnelle). Mais il peut l'être aussi, *a posteriori*, au travers de résultats objectivables, tel que chiffre d'affaires réalisé ou taux de pénétration obtenu. Ainsi que nous l'avons vu, les premiers critères appartiennent à ce que l'on peut appeler des *indices d'efforts pressentis ou estimés* alors que les seconds sont des *scores prouvés*.

**... et deux types  
d'efforts, prouvés ou  
estimés**

Je présente ci-après un exemple de grille d'évaluation des efforts clients (figure 35). Je vous invite à l'examiner attentivement. Elle est l'aboutissement de ce chapitre et présente d'autres critères d'efforts que ceux passés en revue jusqu'ici.

Voyons, pour les *scores prouvés*, comment s'étalonnent les échelles d'efforts retenues dans la grille proposée. Pour les *scores estimés*, la justification des échelles est à la charge de celui qui les crée. Je conseille seulement de veiller à ce que les niveaux d'efforts qu'elles comportent soient convenablement répartis et équilibrés.

### 1 - La maturation

Nous avons vu que les différents stades de maturation sous-entendaient des niveaux d'efforts différents. Faible pour les nouveaux clients (les enfants), l'effort de nos clients est porté à son maximum au cours de la phase adulte. Les premiers sont pris en charge par le commercial alors que les seconds jouissent d'une large autonomie. Ils portent le porte-feuille au quotidien. Entre ces deux extrêmes, les vétérans font un effort supérieur à celui des enfants (très fragile et dépendant du commercial) mais peut-être moindre que

**Selon son degré de  
maturité les efforts  
fournis par un client ne  
sont pas les mêmes**

ceux des clients en croissance (augmentation du C.A., meilleure longévité, autonomie plus grande).

## **2 - Le « R » des clients**

Le rang des clients relativise convenablement les efforts respectifs accomplis par chacun au sein du portefeuille. Il est juste de reconnaître que les clients dont le « R » égale

***Un R faible est l'indice d'un effort soutenu et inversement***

1 démontrent, par leur importance, une plus grande disposition à « travailler » que celle que présentent les clients dont le « R » est égal à 4.

## **3 - L'indicateur « P-R »**

Observons que le potentiel d'un client ne permet pas de préjuger de son effort. Son potentiel peut être élevé alors que ses achats sont faibles et inversement. Plus significatif

***Le P-R est un bon indice d'efforts***

est en revanche l'indicateur « P-R ». Négatif, il révèle l'absence d'effort de la part d'un client. Celui-ci en effet obtient

un rang dans le portefeuille plus modeste que son potentiel ne le laisse *a priori* espérer. C'est le cas de P-R qui sont à -2 et -3, un niveau d'effort si faible qu'il est coté 0. A l'inverse, la différence entre P et R, si elle s'établit à +2, voire +3, indique clairement un excellent niveau d'effort, noté 10. Les efforts de niveau intermédiaire seront notés 7 pour les P-R de +1, et 4 pour les P-R nuls<sup>1</sup>.

---

1. Dans mon livre précité « Gérer son secteur de vente et son portefeuille de clients », je note plus sévèrement le défaut d'effort révélé par ce critère.

### I Critères d'efforts : « Estimés »

Spectre prises de décisions	Ec	Attitudes affectives coopération du client	Ec	Mode de gestion des commandes	Ec	Satisfaction du client	Ec	Place occupée par l'entreprise	Ec
*4 et plus	10	* très favorables	10	*programmées	10	*très satisfait	10	*premier fournisseur	10
*3 décideurs	7	* positives	7	*référencement	7	*satisfait	7	*deuxième fournisseur	7
*2 décideurs	4	* neutres	4	*coup par coup	4	*peu satisfait	4	*troisième fournisseur	4
*1 décideur	1	*défavorables	1	*appel d'offres devis	1	*insatisfait	1	*au-delà	1

### II Critères d'efforts : « Prouvés »

Stade de maturation	Ec	Productivité des visites	Ec	FILLOU – le client est acheteur de :	Ec	Rang dans le portefeuille « R »	Ec	Indicateur de pénétration « P-R »	Ec
* adultes	10	* Poule aux œufs d'or	10	* LIFO	10	* R = 1	10	* P-R > +1	10
* retraités	7	* Vache à lait	7	* FILO	7	* R = 2	7	* P-R = +1	7
* adolescents	4	* Squelette	4	* LIFO	4	* R = 3	4	* P-R = 0	4
* enfants	1	* Contactivore	1	* FIFO	1	* R = 4	1	* P-R = -1	1
								(P-R < -1 Ec = 0)	

Figure 35 : Exemple de grille d'évaluation de l'effort de vos clients

#### 4 - Le degré d'engagement des clients

**En s'engageant durablement par des produits LiLo, un client fait davantage d'efforts que celui qui se cantonne à des produits FiFo**

Nous avons établi que les consommateurs de produits Last Out étaient plus durablement engagés que ceux limitant leurs achats à des produits de type *FiFo*. Les premiers, par leur enracinement, font incontestablement plus d'efforts que les seconds toujours prêts à remettre en cause leur collaboration. Entre ces extrêmes, il est aisément repérable que les consommateurs *FiLo*, plus engagés que ceux utilisant les *LiFo*, font davantage d'efforts que ces derniers. Cette observation nous conduit à retenir l'échelle suivante : LiLo 10, FiLo 7, LiFo 4, FiFo 1.

#### 5 - La productivité des contacts

**La productivité des contacts est un excellent moyen de cerner l'effort de nos clients**

La pertinence de ce critère n'est pas à démontrer. Observons simplement que plus un client est dévoreur de contacts, moins il fait écho en terme de chiffres d'affaires à nos invites. *A contrario*, les Poules aux œufs d'or font beaucoup d'efforts et nous permettent de ménager les nôtres. Les efforts des Contactivores seront donc notés 1, alors que les Poules aux œufs d'or le seront 10. Entre les deux nous trouvons les Squelettes, notés 4, et les Vaches à lait 7.

**Nous disposons désormais de dix critères pertinents d'efforts. Passons à l'animation**

Nous disposons désormais de cinq critères objectifs dont la somme donne le *score prouvé des efforts* de chaque client du portefeuille. D'autres critères, tout aussi objectifs, auraient pu être retenus. L'avantage de ceux-ci est qu'ils découlent directement des analyses de portefeuilles (clients et produits) ainsi que des visites passées. Ces critères s'ajoutent aux cinq autres, plus subjectifs, dits *estimés* que nous avons examinés plus haut. Sachant ce que voulons obte-

## *Assignez des objectifs d'efforts à vos clients*

nir de nos clients et auprès desquels il nous faut agir, nous pouvons passer au dernier volet de notre démarche : ANIMER.

### **Application à votre entreprise**

**« Dans le cadre de votre entreprise, quels efforts pensez-vous pouvoir raisonnablement demander et obtenir de vos clients ? »**

En vous inspirant de la grille des efforts qui suit (figure 36) et des critères d'efforts présentés plus haut, tentez d'établir votre grille personnelle.

## I Critères d'efforts : « Estimés »

Spectre prises de décisions	Ec	Attitudes affectives coopération du client	Ec	Mode de gestion des commandes	Ec	Satisfaction du client	Ec	Place occupée par l'entreprise	Ec
*4 et plus	10	* très favorables	10	*programmées	10	*très satisfait	10	*premier fournisseur	10
*3 décideurs	7	* positives	7	*référencement	7	*satisfait	7	*deuxième fournisseur	7
*2 décideurs	4	* neutres	4	*coup par coup	4	*peu satisfait	4	*troisième fournisseur	4
*1 décideur	1	*défavorables	1	*consultation/devis	1	*insatisfait	1	*au-delà	1

## II Critères d'efforts : « Prouvés »

Stade de maturation	Ec	Sensibilité aux visites	Ec	FILOU – le client est acheteur de :	Ec	Rang dans le portefeuille « R »	Ec	Indicateur de pénétration « P-R »	Ec
* adultes	10	* Sensibilité < 0,4	10	* LILO	10	* R = 1	10	* P-R = + 3	10
* retraités	7	* 0,4 < sensibilité < 0,8	7	* FILO	7	* R = 2	7	* P-R = +2	7
* adolescents	4	* 0,8 < sensibilité < 1	4	* LIFO	4	* R = 3	4	* P-R = +1	4
* enfants	1	* Sensibilité > 1	1	* FIFO	1	* R = 4	1	* P-R = 0	1
								(P-R négatif Ec = 0)	

Figure 36 : Table d'évaluation de l'effort des clients

**I Critères d'efforts : « Estimés »**

	Ec		Ec		Ec		Ec		Ec
	10		10		10		10		10
	7		7		7		7		7
	4		4		4		4		4
	1		1		1		1		1

**II Critères d'efforts : « Prouvés »**

	Ec		Ec		Ec		Ec		Ec
	10		10		10		10		10
	7		7		7		7		7
	4		4		4		4		4
	1		1		1		1		1

**Figure 37 :** Table d'évaluation de l'effort à obtenir de vos clients





## Chapitre 12

# Animez votre clientèle

Parvenus où nous sommes, nous disposons d'une grille d'évaluation des efforts de nos clients. Il nous reste à totaliser les points obtenus par chacun au regard des dix critères retenus (figure 38). Cette somme évalue son *effort total* « *Ec* ». La valeur minimale que peut prendre *Ec* est de 10 (voire 9, si son P-R est négatif). En l'espèce, un client qui pour le moins ne fait pas d'efforts ! Quant à la valeur maximale que peut atteindre « *Ec* », elle est de 100 et nous dispense, en théorie, de tout contact autre que de pure courtoisie et de légitime surveillance. Examinons de plus près ces deux extrêmes, pour mieux appréhender la pertinence du modèle :

***Totalisons les points obtenus par chacun des clients, au regard des dix critères retenus***

**L'effort minimal,  $E_c = 9$ .** Un niveau d'effort aussi bas est le fait d'un client au stade de démarrage, dont le chiffre d'affaires est modeste ( $R=4$ ), ayant un potentiel très élevé ( $P=1$ ), ne consommant que des produits ne l'engageant pas à long terme (FiFo) et qui plus est Contactivore ! En outre, il ne peut s'agir que d'un décideur discrétionnaire<sup>1</sup>,

---

1. Nous conviendrons que plus le nombre de décideurs ou d'intervenants est élevé, plus le client conquis est stable, en raison de la difficulté à remettre en cause une décision collégiale. *A contrario*, des pouvoirs discrétionnaires, réunis

à l'attitude inamicale, qui sollicite l'établissement d'un devis pour chacune de ses commandes. Très peu satisfait de son fournisseur, il ne confère à celui-ci qu'une part négligeable de ses achats... Sévère, n'est-ce pas ? Voilà un client qui fait bien peu d'effort pour nous et qui en demande beaucoup *pour en faire quelque chose*.

**Le minimum est de 9, alors que le maximum peut être de 100 !**

**Effort maximal,  $E_c = 100$  :** Il ne pourrait s'agir que d'un client parfaitement mature (qui fait partie en quelque sorte du peloton), comptant parmi les plus importants du portefeuille ( $R=1$ ) alors que la faiblesse de son potentiel ( $P=4$ ) ne l'y dispose en rien. Très engagé, à long terme, par des produits (*LiLo*), il aurait très peu besoin de contacts. Il inviterait son fournisseur à déjeuner lors de ses rares passages et lui confirmerait qu'il occupe le premier rang dans sa catégorie. Totalement satisfaits, les nombreux intervenants dans la décision d'achats, passeraient des commandes prévisionnelles aux livraisons planifiées à long terme. On peut rêver, pensez-vous ? Certes oui, mais ce rêve n'est pas inaccessible...

Comment accéder à ce rêve ? Tout simplement en sollicitant les clients et en les stimulant pour qu'ils comblerent, pas-à-pas, l'écart qui sépare leur score d'effort de 100 ! C'est à ce travail, partie intégrante du management que l'on appelle ANIMER, auquel nous allons réfléchir au cours de ce chapitre.

**Pour rendre maximum l'effort des clients, il faut animer !**

---

en une seule main, permettent le revirement, sans préavis, des bonnes dispositions antérieures. Ceci explique que, pour prospecter, il est préférable de rechercher des décideurs uniques plutôt que d'avoir à convaincre un à un les membres d'un spectre complexe de décisions. C'est pourquoi le décideur unique est noté 1, deux décideurs 4, etc.

# **Grille de notation des 26 clients** **Secteur Centre Ouest SOFRALAB**

NOM	EFFORTS PROUVÉS					EFFORTS PRESENTIS					
CLIENT	Maturité	R	P-R	FILOU	Sensibilité	Spectre	Affectivité	Position	Satisfaction	Mode cde	« Ec »
A	1	1	1	7	1	7	7	4	7	4	40
B	4	1	1	1	10	1	7	7	10	10	52
C	1	1	1	1	1	4	4	4	4	7	28
D	10	10	4	10	10	4	7	1	7	4	67
E	4	4	0	7	1	1	10	4	10	7	48
F	4	1	1	10	1	10	4	4	7	7	49
G	4	4	0	7	1	4	1	4	7	7	39
H	10	1	1	4	10	7	7	7	7	7	61
I	7	7	4	10	10	4	4	7	4	1	58
J	7	1	0	4	10	1	7	1	4	4	39
K	1	1	0	7	10	1	4	1	7	4	36
L	10	10	1	7	10	7	7	4	7	10	73
M	10	1	0	7	1	4	10	4	7	7	51
N	10	4	4	10	10	4	4	4	4	4	58
O	1	1	1	1	1	7	4	1	4	4	25
P	4	1	1	10	1	7	10	1	7	7	49
Q	4	1	1	7	1	1	7	1	7	4	34
R	10	1	1	10	1	1	10	7	10	10	61
S	10	1	0	10	1	1	4	1	7	4	39
T	10	7	4	10	10	1	4	4	7	61	
U	10	7	0	10	7	4	7	4	7	7	63
V	10	4	1	10	1	1	1	7	1	1	37
W	7	4	4	10	10	10	7	10	10	7	79
X	10	10	7	10	10	7	4	7	7	7	79
Y	10	7	4	10	7	7	4	7	7	7	70
Z	10	4	4	10	4	7	4	7	4	7	61
<b>TOTAL</b>	<b>179</b>	<b>95</b>	<b>46</b>	<b>200</b>	<b>140</b>	<b>113</b>	<b>149</b>	<b>113</b>	<b>167</b>	<b>155</b>	<b>1 357</b>
<b>%</b>	<b>13 %</b>	<b>7 %</b>	<b>3 %</b>	<b>15 %</b>	<b>10 %</b>	<b>8 %</b>	<b>11 %</b>	<b>8 %</b>	<b>12 %</b>	<b>11 %</b>	

*Figure 38 : Exemple de grille de notation d'efforts portant sur un portefeuille de 26 clients*

## Élargissez votre discours

Pour animer sa clientèle, le commercial doit s'élever au statut de commerçant responsable de son fonds de commerce. Il ne se situe plus seulement dans une relation *one to one*, biunivoque, où l'enjeu est de vendre un produit ou une solution à son vis-à-vis. Cette fois, il s'agit d'obtenir un progrès des interlocuteurs, progrès qui se solde par davantage d'efforts de leur part. C'est une sorte d'entretien d'évaluation que l'on va mener avec eux. Un entre-

***Il s'agit d'obtenir un progrès de vos interlocuteurs, progrès qui se solde par davantage d'efforts de leur part. C'est une sorte d'entretien d'évaluation qu'il vous faut mener avec eux. Un entretien au cours duquel vous poserez la question fondamentale portant sur ses efforts***

tien au cours duquel on posera des questions fondamentales portant sur la grille d'évaluation. Un peu comme le ferait un chef d'État en visite à l'étranger. Il ne va pas directement proposer à ses hôtes, l'achat d'un TGV ou celui d'un métro. C'est bien davantage de rééquilibrage de la balance des échanges commerciaux dont il parlera, de communauté d'intérêts, et de bâtir l'avenir ensemble, etc. Après avoir obtenu un accord de principe sur l'intérêt de ce rééquilibrage, la porte s'ouvre à une proposition plus

précise, constitutive d'un début d'exécution. Pour illustrer, imaginons ce que pourrait être le discours à tenir à propos du « P-R » d'un client qui s'établirait à -3 : « Monsieur (Machin), vous savez ô combien nous sommes heureux de travailler avec vous et de vous compter parmi nos clients, n'est-ce pas ? Il se trouve que, à l'occasion de mon bilan annuel, j'ai constaté que vous figuriez dans le quatrième quart de mes clients, classés selon leurs chiffres d'affaires. Or, si je considère votre potentiel d'achat, vous pourriez sans difficulté compter parmi les tout premiers. Aujourd'hui je suis venu examiner avec vous comment faire pour remédier à cette situation. J'aimerais bien qu'ensemble nous trouvions une solution à cela. Qu'en pensez-vous ? etc. ».

Parmi les critères d'évaluation, l'un doit motiver tout particulièrement votre vigilance : le degré d'engagement de vos clients. Animer une clientèle, c'est veiller à lui faire adopter des produits ou solutions LiLo et FiLo, qui par leur nature sont fidélisants.

***Tout particulièrement il faut obtenir plus d'engagement grâce aux produits LiLo***

Ainsi, un à un les items de la grille d'évaluation seront passés en revue. Peut-être vous faudra-t-il plusieurs rendez-vous pour les examiner tous et obtenir une position de votre client sur chacun d'eux. Prenons deux autres exemples.

**Le spectre de décision.** Nous avons vu qu'un spectre de plusieurs décideurs est une chance pour le fournisseur. Nos concurrents, désireux d'entrer dans la place devront convaincre un à un chaque décideur. Un travail de Pénélope. Or, avoir à faire face à un décideur unique n'est en rien une fatalité. Attachez-vous à rencontrer les utilisateurs de vos produits. Veillez à leur demander leur avis. Faites valoir ceux-ci auprès de votre interlocuteur. Tentez de le convaincre de l'intérêt de tenir des réunions élargies aux utilisateurs. Très rapidement vous aurez « fabriqué » de toutes pièces un spectre de décision, tant il est vrai qu'il est plus facile de donner la parole à des individus que de la leur reprendre !

***Vous passerez en revue un à un les items de votre grille d'évaluation***

### ***La satisfaction du client***

Visiter un client dans le but d'évoquer avec lui comment faire pour augmenter sa satisfaction est peu commun pour un commercial : *« Je sais monsieur (Truc) que vous n'êtes pas vraiment satisfait par nos livraisons. Je viens étudier avec vous comment faire pour augmenter votre satisfaction. Que pourrions-nous faire, vous et nous, qui permettrait cette amélioration ? »*

Ce jour-là, vous ne vendrez peut-être rien. Du moins rien qui ne soit susceptible d'être facturé. Ce que vous aurez vendu en revanche et qui vaut de l'or, est un partenariat qui va conduire votre client à augmenter son effort. Vous aurez établi, en élargissant votre discours, une relation plus profonde, plus solide et plus durable. Votre client va se mettre enfin à ranger son plateau !

## **Agrandissez les bases de votre relation**

A en croire le dicton, *nous sommes souvent punis par là où l'on pêche*. Lorsqu'un commercial limite sa relation avec ses clients aux seuls échanges professionnels *stricto sensu*, il ne saurait s'étonner que ses clients se comportent en prospects ! Manager, nous l'avons vu, c'est transformer des prospects en véritables partenaires, prescripteurs de nos produits. Pour y parvenir, faut-il encore que nous consentions à un travail important au

### **Donnez une dimension personnelle à la relation**

niveau de la relation en élargissant celle-ci et en lui donnant une dimension personnelle. C'est cette dimension personnelle qui va nous lier à lui et le lier à nous ainsi qu'à notre fonds de commerce. Certains appellent cela *la vente confiance*. C'est certainement cette vente confiance qui explique le succès commercial d'un participant à l'un de nos séminaires. Quelque temps après ce séminaire, celui-ci fit un grave infarctus qui l'immobilisa de nombreux mois. M'enquérant de ses nouvelles auprès de ses dirigeants, j'appris que, bien que non couvert, son secteur continuait à se développer. Une chaîne de solidarité, spontanément formée par ses clients, s'était tout simplement organisée. Dans l'attente de son rétablissement, ceux-ci, veillaient à lui adresser une part croissante de leurs achats de fourniture, en signe de soutien.

## ***Etablissez une relation personnelle***

Les voies pour élargir la relation sont multiples. Tout d'abord sachez établir, avec simplicité, une relation au plan humain, sincère et naturelle. Pour cela apprenez à connaître vos clients et à vous faire connaître d'eux, autrement que comme commercial. Ne voyez pas dans vos interlocuteurs de simples donneurs d'ordres fructueux. N'agissez pas, vous-même, en preneur d'ordres. Intéressez-vous à lui. Derrière l'acheteur, découvrez l'homme (ou la femme) que cache la fonction. Il a probablement des projets plein la tête. Il est souvent riche de convictions et d'idées. Il a des enfants, une famille et lui aussi, comme vous, part en vacances !

***En vous faisant connaître sur le plan humain découvrez l'être derrière l'acheteur***

Pour parvenir à l'appréhender et vous en convaincre, voilà un bon moyen : obligez-vous à rechercher deux qualités chez chacun de vos interlocuteurs. Ce faisant, votre attitude, vos comportements changeront et vous ferez des prouesses en relation publique.

***Trouvez-lui deux qualités***

## ***Confiance et respects mutuels***

Confiance et respect ne se décrètent pas. Ils s'acquièrent et se construisent. Ils sont un peu comme une toile, ils se tissent. Et c'est à nous à qui revient le soin de la tisser. Travail de longue haleine, s'il en est. Pour y parvenir commencez par ne jamais être pris en défaut. Ne racontez pas d'histoire et ne trichez en rien. Situez-vous plutôt en deçà de la vérité, jamais au-delà. Ne gonflez pas les performances, minimisez-les un peu. C'est un lot de bonnes nouvelles à venir que vous réserverez ainsi à vos clients. Par

***Cela se construit :  
Travail de longue haleine  
Ne racontez pas d'histoire  
Respectez votre interlocuteur  
Soyez respectable  
Adoptez la bonne distance***



ailleurs, pour être respecté, le mieux est sans nul doute de commencer par adopter une attitude respectueuse. Vous construirez ainsi ce tissu relationnel, fondé sur la réciprocité. Ensuite, il faut être respectable. Autrement dit savoir *tenir en respect*. Expression policière qui, comme beaucoup d'expressions populaires, est riche de sens et de psychologie. Ne signifie-t-elle pas *tenir à distance* ? Se rendre respectable, c'est en effet tenir en respect l'autre, c'est-à-dire le tenir à une bonne distance. Une sorte de périmètre de sécurité entre lui et vous qui le situe ni trop près, ni trop loin. Nul n'est en effet prophète en son pays. Trop proche de nos interlocuteurs, trop accessible ou trop familier, nous perdons un peu de notre halo. Hors de question donc de consentir à ce que nos clients nous tapent sur le ventre... et nous approchent de si près qu'ils

***Soignez attitudes,  
sourire, habillement,  
etc.***

nous piétinent ou nous dévorent. Pas davantage question de nous en trop éloigner. Distant, nous donnons l'image d'être hautain et inaccessible, ce qui est peu propice à l'instauration d'une bonne relation. L'habillement, les attitudes, le vocabulaire, le sourire, la gestuelle des mains, la pondération des propos, le sérieux sont quelques-unes des nombreuses touches qui composent le clavier symbolique du respect.

## ***Développez un lien amical et affectif***

Faites une juste place aux sentiments. Sachez développer un lien amical et affectif avec vos clients. S'il est peu

***La pratique d'un sport***

***Intéressez-vous à la vie  
intime de vos sujets***

***Écoutez les petites  
misères***

conseillé de faire des affaires entre amis, il est en revanche possible que les affaires fassent naître de solides amitiés. N'hésitez pas à aborder des sujets de tout ordre. Tentez de vous découvrir des points communs. La pratique d'un sport, d'un hobby, d'un loisir fait sou-

vent l'affaire. Il vous faut savoir parler vacances avec vos clients. Intéressez-vous un peu à leur vie intime : ont-ils des enfants ? Ceux-ci font-ils des études et passent-ils des examens ? Laissez-les s'abandonner à parler de leurs petites misères. Ne manquez jamais une occasion, en les rencontrant, de leur demander comment ont évolué ce qui les préoccupait la fois précédente. En bref, ne manquez pas l'occasion d'élargir les échanges et de parler d'autres choses : travail, loisirs, joies, problèmes, sports, lectures, opinions, projets, soucis, etc. Autant de moyens d'être connu d'eux et reconnu par eux.

Et la sincérité, dans tout cela, qu'en fait-il, vous demandez-vous ? A dire vrai, vendre pour gagner de l'argent et aimer ses clients ne sont en rien choses incompatibles. Il est vrai que dans nos cultures *latino-chrétiennes*, ces deux concepts font mauvais ménage. Mais c'est là un phénomène purement culturel. Nous n'imaginons pas que Saint Martin ait pu réchauffer autrement un pauvre homme qu'en partageant son manteau et en attrapant froid lui-même ! C'est peut être pourquoi il ne déplaît pas aux Français que soient déficitaires leurs services publics et que leurs hôpitaux ne gagnent pas d'argent. Nous touchons du doigt nos contradictions quand nous consultons un médecin spécialiste ou un grand avocat, dont nous jugeons les compétences à l'aune de leurs tarifs ! Notre route est encore longue pour que nous autres Français accédions au pragmatisme anglo-saxon !

***Il n'y a pas d'antinomie  
obligée entre les  
affaires et l'amitié  
sincère***

## Soyez omniprésent

On ne devient pas ami en trois minutes. Il en va des relations un peu comme du bon vin. Elles doivent vieillir pour

**Une relation mûrit  
Devenez-lui familier**

se bonifier... En habituant nos interlocuteurs à nous voir, nous revoir, nous parler, nous écouter, à échanger avec nous, bref, en étant omniprésent, nous leur devenons coutumier. De coutumier à familier il n'y a qu'un pas. Alors faites-le ! Devenez leur familier sans être familier, distance oblige.

## *L'habitude est mère de la fidélité*

Tout d'abord persuadez vos clients que vous pensez à eux en dehors du travail... Les formules du genre : « *Ah, j'ai pensé à vous, dimanche dernier, quand je jouais au tennis...* » font merveille. N'est-ce pas la plus élémentaire façon de

**Pensez à vos clients en  
dehors du travail**

leur montrer que vous nourrissez à leur endroit une relation qui n'est pas exclusivement commerciale et qu'ils ne sont ni taillables et corvéables ni tirelires juste bonnes à arrondir le chiffre de vos affaires. Bien au contraire, c'est en véritable partenaire et ami que vous pensez à eux. Ceci n'exclut en rien la sincérité de vos sentiments. Un Agent Commercial de métier, a su ainsi nouer des tels liens avec ses clients que certains lui offrent gîte et couvert à l'occasion de ses visites ! D'autres ne marient pas leurs enfants sans l'inviter. Preuves de solides amitiés, façonnées par quarante années de contacts...

## ***Multipliez les contacts flash***

Chaque contact dépose comme une fine couche d'amitié. Couche après couche la relation s'imprègne de sentiments. C'est si vrai, qu'il est bien rare qu'un changement de responsable de secteur n'offre pas quelques opportunités à la concurrence pour entrer chez des clients attristés par ce départ intempestif, quand il n'entraîne pas leur perte pure et simple... C'est pourquoi il vous faut saisir et multiplier les occasions de petits contacts éclair que j'appelle contacts flash. Les occasions en sont nombreuses. Par exemple, écrire est une habitude qui se perd. C'est pourtant une technique de contact efficace et peu coûteuse. L'écriture, surtout si elle est manuscrite, est une formidable preuve d'attention. Qui n'aime pas recevoir des cartes postales ? Les cartes de vœux, les petits mots griffonnés sur une carte de visite pour accompagner un courrier plus protocolaire (ou l'envoi d'un catalogue) sont tout autant d'occasions de séduire. Envoyez la photocopie d'un article qui concerne les centres d'intérêt d'un client, est un clin d'œil qui vous vaudra beaucoup de reconnaissance. D'autant que la voie est libre, vos concurrents n'écrivent plus ! Alors, confiez au service expédition de votre entreprise un lot de cartes de visite porteur d'un petit mot manuscrit : « *Je suis sûr que vous serez satisfait. A très bientôt.* », etc. Enfin, si vous avez parlé vacances avec vos interlocuteurs, la carte postale que vous enverrez à vos meilleurs clients ne les laissera pas insensibles.

Nous sommes l'oreille et la voix de l'entreprise, mais aussi son cœur. C'est au travers de nous que l'entreprise va pouvoir établir une relation affective avec ses clients. Si les petits mots

***Ecrivez des cartes***

***Portez des annotations sur les bons de livraisons***

***Profitez des expéditions***

***Passez inopinément***

***Téléphonez pour prendre des nouvelles***

manuscrits le permettent, les visites (ou contacts téléphoniques) de courtoisie y contribuent également. Elles n'ont aucun autre but que de montrer à un client que l'on pense à lui sans espoir de lucre. Il est rare qu'il ne s'y montre pas sensible. Ces brèves visites de courtoisie lui rappellent que vous existez et que lui aussi existe en vous. « *J'appelaï juste pour prendre de vos nouvelles et savoir si, pour votre fils...* ». Il suffit de s'intéresser un tantinet vraiment aux autres pour que cela soit naturel.

Mais il existe bien d'autres opportunités de contacts. Dans le monde de l'automobile, le retour des véhicules pour la maintenance est un fabuleux moyen de rencontre. Mon

***Profitez de la  
maintenance  
ou d'une banale  
opération***

expérience dans la formation des commerciaux de cette branche me persuade que ceux-ci l'exploitent insuffisamment. Dans la banque, je conseille aux chargés de clientèle de surveiller (ou

faire surveiller par les guichetiers) le passage de leurs clients. Un dépôt de chèques, un retrait d'argent, l'arrivée à échéance d'un compte-épargne sont des événements parmi d'autres qui offrent de formidables occasions de

***Les occasions de  
contacts ne manquent  
pas***

contacts. Occasions de contacts d'autant plus désintéressées, que leur objet peut être de simplement rendre service. Par exemple, remplir un bordereau de dépôt

de chèques et éviter ainsi à son client une longue file d'attente. Les déclarations de sinistres offrent aux Agents Généraux en Assurances la chance de fructueuses rencontres. Inviter leurs clients à passer à leur agence afin de les aider à remplir cette fastidieuse formalité est en effet un acte commercial percutant.

Sachez aussi profiter de la sortie d'un nouveau modèle, d'un nouveau produit, d'un changement de formule, d'une proposition originale pour vous déplacer et intéres-

ser votre client. Nous sommes là pour former nos clients, les informer. Ne les décevons pas.

### **Application à votre entreprise**

**« Dans votre secteur, quelles occasions de contacts avec vos clients pouvez-vous saisir ? »**

Réfléchissez aux occasions de contacts que vous pouvez mettre à profit pour développer une relation privilégiée avec vos interlocuteurs.

**Dans votre secteur,  
quelles occasions de contacts avec vos clients  
pouvez-vous saisir ?**

N°	Occasions de contacts

## **Faites montre de professionnalisme**

Qui parmi nous n'est pas ébloui par le professionnalisme de certaines hôtesse d'accueil ou du personnel des grands hôtels ? Le professionnalisme n'est autre que la maîtrise des savoir-faire (les tours de main) et des savoir être (comportements et réactions) propres au métier que l'on exerce. Le professionnalisme est sans aucun doute l'un des meilleurs moyens de fidéliser nos clients et d'obtenir davantage d'eux. Il est pour eux une chose rassurante, sécurisante et satisfaisante. Pourquoi iraient-ils chercher ailleurs ce qu'ils ont la certitude d'avoir avec nous ? Faut-il encore le leur prouver.

***Le professionnalisme est sans aucun doute l'un des meilleurs moyens de fidéliser nos clients***

### ***Faites valoir vos compétences***

Pour faire valoir votre professionnalisme, commencez par faire connaître et reconnaître vos compétences. Qu'ils soient techniques ou commerciaux, vos comportements, vos réactions, votre discours, vos compétences forment ensemble l'assise de votre professionnalisme. Démontrez votre savoir-faire, votre aptitude à dégager et mettre au jour les besoins et à proposer les produits qui conviennent pour résoudre au mieux les problèmes et difficultés de vos clients. Faites la preuve de votre maîtrise technique de la gamme dont vous vantez les mérites. Soyez incollable et ne vous trouvez jamais pris en défaut d'en savoir moins que votre interlocuteur.

***Faites connaître et reconnaître vos compétences et leurs attributs***



## **Assurez une veille permanente de satisfaction**

Prenez exemple des services hôteliers (une des meilleures écoles pour cela) et demander à *tout bout de champ* si tout se passe pour votre client comme il l'entend. En matière de professionnalisme la seconde chose d'importance (après la compétence) est en effet d'assurer une veille permanente de la satisfaction et de l'insatisfaction de chacun de nos clients.

### **Veillez à la satisfaction et à l'insatisfaction**

On ne saurait déduire du simple renouvellement, par un acheteur, de ses commandes, que celui-ci est satisfait. A l'inverse, l'absence d'ordre n'a pas pour corollaire obligé l'insatisfaction. Une veille rigoureuse fait apparaître qu'un consommateur peut apprécier nos produits, mais pas notre service après-vente. Il peut apprécier le service après-vente, mais pas le service livrai-

### **Sachez y mettre fin et juguler les mécontentements**

son. Il peut affectionner notre service livraison, notre service après-vente et nos produits mais ne pas accepter les procédés de relance de la comptabilité ou notre façon de facturer. Cette observation vous invite à évaluer, suivre et apprécier en permanence la satisfaction de votre clientèle afin de balayer avec elle, toutes les sources d'un éventuel mécontentement ou d'une insatisfaction, fondées ou non. Cette veille, pour être efficace, ne se limite pas à détecter les seules sources d'insatisfaction. Faut-il encore savoir y mettre fin. Et si désamorcer les sources de mécontentement après les avoir authentifiées est une chose, régler les problèmes efficacement en est encore une autre. Les commerciaux ont en charge l'interface entreprise/client. En

### **Et suivez les affaires jusqu'au bout**

leur qualité de porte-parole de leur entreprise ils ont, aux yeux de leur clientèle, la responsabilité de tous les problèmes. Et comme la réalité organisationnelle de l'entreprise est autre, il leur revient l'obligation de suivre le ballon, c'est-à-dire veiller au règlement des problèmes, quand bien même échappent-ils à leur compétence.

Cette quasi-dépendance dans laquelle se trouvent les commerciaux pour résoudre les problèmes de leurs clients, les oblige à une grande vigilance. *A l'impossible nul n'est tenu.* La nécessité d'attendre le retour d'un responsable, l'obligation d'attendre une pièce, une fabrication spéciale ou simplement une décision de leur direction imposent des délais quelquefois longs avant que leurs clients ne reçoivent satisfaction. Ici, le professionnalisme fidélisant consiste à informer et aviser en permanence le client tenu d'attendre. Le plus souvent, quelques entretiens téléphoniques (ou petits mots manuscrits), pour lui faire savoir que son affaire est suivie, suffiront à le rassurer. Le mauvais professionnel, lui, laissera pourrir les choses, s'accumuler les mécontentements. Qu'il ne s'étonne pas que ses clients ne fassent pas d'efforts et qu'à l'occasion d'un renouvellement de contrat, d'être mis en balance avec un rival...

***Tenez votre client au courant, n'attendez pas qu'il réclame***

## **« Obligez vos clients »**

« *Soyez assuré que je suis votre obligé...* » Voici une formule de politesse qui, comme de nombreuses expressions, est riche de significations. Elle offre la voie d'une autre technique de management. Obliger les clients. A en croire en effet la formule précitée, en contrepartie d'un service rendu, on devient l'obligé de celui qui le rend. En bref, tout ce qui va contribuer à arrimer la clientèle à son fournisseur, par le jeu d'obligations, de promesses faites, etc., appartient à cette tactique.

***Obligé c'est astreindre. Les moyens élégants d'y parvenir sont légion***

Qui parmi nous pénètre chez son boulanger habituel, une baguette à la main, sans ressentir aucune gêne ni éprouver le besoin de balbutier quelques mots de justification

ou encore de confier ladite baguette à un accompagnant qui restera par pudeur dehors. Si pour moins d'un Euro nous ressentons, de quelque manière, le besoin de nous justifier et de ne pas peiner un fournisseur, sachons en jouer à notre tour, vis-à-vis de nos clients, quand nous sommes de l'autre côté de la barrière.

### ***Faites en sorte de les rendre redevables***

En multipliant les petits services, chaque client va se sentir un peu redevable envers vous. Certains vous décevront peut-être. Ingrats, ils n'auront pas la reconnaissance que l'on prête au ventre. Mais beaucoup se sentiront obligés.

***En multipliant les  
petits services, en  
obtenant des  
promesses, vos clients  
vous deviennent  
redevables***

Obligés de quoi ? Obligés, le moment venu, de prouver leur attachement. Les petits services sont une élégante manière d'obliger une clientèle. Mais il en existe bien d'autres. Par exemple amener son client à consentir des promesses et bien

sûr... à les tenir. A chaque métier, ses promesses. Celles-ci varient tellement que je ne puis ici qu'en présenter quelques-unes pour illustrer mon propos : « *Promettez-moi que votre prochaine commande sera destinée à notre entreprise...* », ou « *Promettez-moi que dans votre budget de l'année prochaine, une part nous sera donnée...* », ou encore « *Promettez-moi de nous interroger la prochaine fois que vous aurez une commande à passer....* » ou enfin « *Promettez-moi de me donner la préférence à prix égal...* ». Tenir ses promesses et n'avoir qu'une parole sont des qualités que beaucoup revendiquent. Profitons-en !

## ***Jouez sur le registre de la culpabilité***

Pour obliger vous pouvez également jouer de la culpabilité. C'est un moyen de faire appel à la conscience du client et à une autosurveillance qui là encore « obligent ». Dire à votre vis-à-vis que « *vous comptez sur lui* » suffit bien souvent à cela. Ceci

***Dites-lui que vous comptez sur lui***

sous-entend une obligation et à défaut, une défaillance. Personne n'aime reconnaître une défaillance ou avoir failli. Soyez assurés que nos archaïsmes infantiles régissent nos comportements. Les beaux personnages, dont les images peuplent nos consciences, sont faits d'êtres sur lesquels on peut compter et non des lâches qui nous abandonnent. Ils tiennent leurs promesses coûte que coûte. Ils s'acquittent de leurs dettes et ne restent jamais bien longtemps redevables de quoi que ce soit. Disons qu'ils sont fidèles. Les reproches dénonçant les éventuels manquements constituent un excellent moyen de réactivation de ces archaïsmes et astreignent nos clients à tenir leurs promesses.

***Faites reproche en cas de manquements***

## ***Revendiquez leur fidélité***

La fidélité est une qualité que beaucoup revendiquent. Réclamez-la ! Solliciter la fidélité est un bon moyen de les y contraindre. La relation vendeur/acheteur est, à beaucoup d'égards, une relation d'essence affective. Dans une telle relation, la fidélité est de bon usage et l'infidélité vécue comme une intolérable trahison. Quel commercial ne s'est-il pas senti trahi en apprenant qu'un client est « *passé à la concurrence* » ? Suis-je seul à avoir entendu des vendeurs désapprouver un client pour avoir « flirté » avec un autre fournisseur ? Ai-je rêvé ou bien observé certains acheteurs *travaillant en douce* (pas vu, pas pris) avec le confrère d'en

***La relation de vente est chargée d'affects  
La fidélité est d'usage  
Faites grief à son manquement***

face ? C'est pourquoi, j'enjoins les commerciaux à faire grief, à leurs clients, en y mettant les formes d'usage, de leurs éventuels manquements !

Ainsi, animer, est faire tout autre chose que vendre. C'est échanger sur le registre de la dialectique de l'effort. Avec en ligne de mire celui fourni par vos clients. Ici, le

commercial transcende son action.

**Animer, est tout autre chose que vendre**

Conscient de ses responsabilités de gestionnaire, responsable de sa clientèle, il chausse les bottes de dirigeant. Ses propos visent à demander et obtenir, au-delà des commandes toujours appréciées, davantage de sa clientèle.

# Conclusion

---

Au-delà de la prise de commandes, au-delà du simple entretien de la relation ou de l'information à donner, manager un client, a pour objectif de le contacter pour solliciter ses efforts en vue de :

- Développer sa maturité.
  - Augmenter sa pénétration.
  - Améliorer son rang au sein du portefeuille.
  - L'aider à conquérir plus d'autonomie vis-à-vis de nous (moindre sensibilité à nos contacts).
  - L'encourager à automatiser ses procédures de commandes.
  - Approfondir ses engagements par l'achat de produits Last Out.
  - Le conduire à « coopérer » davantage.
  - Tenter d'étoffer le spectre de décision (en intéressant par exemple les utilisateurs et les prescripteurs).
  - Le décider à améliorer la place conférée parmi ses fournisseurs.
  - Obtenir la reconnaissance de sa parfaite satisfaction.
  - Et toute autre forme d'efforts que l'entreprise et sa force de vente jugent nécessaire et possible de lui assigner.
- Manager un client, c'est obtenir plus d'efforts de sa part***

Inlassablement le gestionnaire de clientèle devra, pour ce faire, aller du collectif à l'individuel, des données fondamentales de son portefeuille à l'action sur un client nommément désigné. A l'instar du chef d'entreprise, qui

appréhende l'impact de toute décision sur ses comptes, il aura à l'esprit, à l'occasion de chaque contact, l'impact qu'il en attend sur le tableau de bord de son fonds de commerce.

Parvenu au terme de ce livre, une légitime question se doit de trouver réponse. Quels dividendes, un commercial qui manage sa clientèle, peut-il espérer percevoir ?

Pour répondre à cette question, je dois confesser m'étonner de pouvoir souvent constater d'importants écarts de chiffres d'affaires entre les différents commerciaux d'une même entreprise. Beaucoup y voient pour raison, la maîtrise de l'art de vendre de certains ou la pugnacité de quelques autres. S'il est incontestable que ces facteurs

***Quels dividendes, le commercial qui manage sa clientèle, peut-il en espérer ?***

comptent, l'expérience me persuade que le facteur principal de la performance est ailleurs. Il a été donné à un Directeur Commercial de l'observer à l'occasion du recrutement d'une jeune femme que son équipe commerciale souhaitait intégrer. Elle était plutôt disgracieuse, affublée d'une surcharge pondérale importante qui ne la prédisposait (*a priori*) ni à séduire facilement les clients de sexe opposé, ni à courir sans fatigue deux lièvres à la fois. Sa première année fut si catastrophique que de guerre lasse, il s'apprêtait à la remercier. Un peu d'inertie de sa part et d'hésitation à mettre en œuvre une décision humainement délicate sauvèrent la mise de cette jeune femme. En effet, l'année suivante elle obtint les meilleurs résultats au sein de son agence régionale. L'année qui suivit, elle accéda au club très fermé des tout premiers vendeurs en France ! Quel était le secret de son succès ? Elle avait su tout bonnement faire ce travail en profondeur que j'appelle manager sa clientèle. Un travail de vrai professionnel, accompli par ceux qui aiment plus encore leurs clients que les produits qu'ils leur vendent. Ils établissent ainsi naturellement une relation dont ils retirent, après un délai de latence, deux avantages :

d'une part ils prennent des commandes en plus grand nombre et d'autre part, ils se façonnent une clientèle plus « confortable ».

### ***Des commandes en plus grand nombre***

Une clientèle managée avec efficacité et dynamisme produit plus de commandes. Autrement dit, elle offre au commercial la possibilité de réaliser, plus aisément et en fournissant moins d'efforts, davantage de chiffre d'affaires et de marge. Ses objectifs sont ainsi plus facilement atteints. Partant, celui qui a su investir du temps en actions de management, en recevra les dividendes en la forme de primes d'objectifs et autres commissions dont, par sa nature de commercial, il raffole ! De la même façon, le responsable marketing ou dirigeant qui applique les modèles, que nous avons proposés dans ce livre, pour manager la clientèle globale de son entreprise, verra les chiffres de celle-ci se gonfler avantageusement, la sortie de nouveaux produits recevoir un accueil plus favorable, ses *mailings* connaître meilleures fortunes et d'une façon générale il percevra les dividendes du succès.

***Une clientèle managée avec efficacité et dynamisme produit plus de chiffre d'affaires, plus de marge, et donc plus de primes***

### ***La clientèle devient plus confortable***

Une clientèle efficacement managée est infiniment plus « confortable ». Elle est, par définition, satisfaite et attachée durablement au responsable commercial qui la manage, aux produits qu'il propose et à l'entreprise qui les fabrique. C'est en quelque sorte une clientèle agréable. Docile, elle revendique peu et fait de gros efforts pour nous séduire. Les litiges sont rares. Quand ils surviennent, ils se règlent aisément,

***Une clientèle plus satisfaite et moins revendicative est plus agréable à travailler et plus fidèle...***



à l'amiable. Enfin, elle *flirte* moins avec la concurrence, tant il est vrai que le propre d'une clientèle bien managée est d'être fidèle ! Attachée et attachante, elle libère son *manager*. Ici, le dividende se perçoit en temps. Un temps que tout à loisir, ce dernier pourra consacrer à d'autres tâches, telles que la prospection... ou la consultation de notre site internet [www.forventor.fr](http://www.forventor.fr)

## **Annexe**

# **Quelques mots sur STRAGEOR<sup>1</sup>**

STRAGEOR est un logiciel que nous avons développé et qui exécute sous Windows, les quatre fonctions de management de clientèle étudiées dans ce livre. Il respecte scrupuleusement les modes opératoires, les appellations, la présentation des modèles proposés ici. En une seule opération, tous les fichiers sont mis à jour : analyse des contacts, R, P, P-R, analyse de la fidélité des clients, fiche de gestion de l'effort client, etc. Ce logiciel, en outre, fusionne tous ces modèles en une formule qui calcule automatiquement le score d'effort  $E_c$  que fait chaque client en portefeuille. Il en déduit l'effort  $E_v$  de vente que doit fournir en retour le responsable de clientèle, et cela client par client. Il offre en outre toutes les fonctions accessoires habituelles pour assurer le suivi quotidien des clients.

---

1. Les lecteurs qui le désirent pourront, avant la fin de l'année 2001, télécharger gratuitement un logiciel de test, à partir de notre site Internet [www.forventor.fr](http://www.forventor.fr)

## **STRAGEOR est organisé en 4 modules**

### **① Module Gestion Base de Données des Clients et Prospects**

La vocation de la base de données STRAGEOR est de fournir une architecture visant à structurer, héberger, organiser et restituer les informations à des fins d'analyses et de décisions stratégiques pour la gestion des contacts avec les clients.

### **② Module Diagnostic**

Les analyses de gestion de portefeuille proposées en standard, offrent des indicateurs d'efforts dont font preuve nos clients.

Diagnostic du portefeuille clients/prospects : Maturation, le R, le P, et le P-R

Analyse des contacts antérieurs : les Dévoreurs de contacts et leur sensibilité

Fidélité et engagements des clients à partir du modèle des vitesses d'adoption et d'exclusion

Statistiques complémentaires : le CA, segment, produits...

### **③ Module Aide à la Décision et Analyses Globales**

L'aide à la décision STRAGEOR est une réponse aux questions que les dirigeants managers, vendeurs, se posent dans le cadre de leurs analyses stratégiques concernant les clients, les canaux de vente et les produits à proposer.

- Analyses Globales, Score d'efforts, fiche de Gestion des Clients et Prospects
- Planification des Contacts et répartition par Plates-Formes
- Lien direct avec Excel Microsoft

- Géomarketing avec MapPoint Microsoft et optimisation des tournées

#### **Module importation de données**

STRAGEOR récupère les données de l'entreprise ou du secteur grâce au module importation. Ceci limite les temps de saisie. Les données nécessaires aux différentes analyses sont importées sous la forme de fichier de type TXT : Excel, Lotus, etc.

Pour faciliter les analyses et éviter les saisies inutiles, 5 bases d'informations peuvent être importées :

- La base Clients, incluant le CA total et marge brute, les types et nombres de contacts
- Les bases Familles et Produits, incluant les pourcentages de marge et leur degré d'engagement
- La base des affaires et produits vendus
- La base de prospection

## **STRAGEOR est paramétrable et personnalisé**

Ce module permet de définir les paramètres généraux de **STRAGEOR** et en particulier :

- La carte d'identité de la société, les segments et secteurs commerciaux
- La gestion des droits accès, selon les niveaux hiérarchiques ou tout autre organisation (Dirigeant, Manager Commercial et Gestionnaire d'un secteur)
- Le paramétrage de la grille des Efforts Estimés/Prouvés de vos clients, selon votre métier
- Le paramétrage de la grille des Efforts des prospects
- La gestion de bascule des informations d'une année sur l'autre (visites, CA, marges, produits) de N-1 vers N
- Les données nécessaires pour élaborer une stratégie de contacts

## **STRAGEOR se décline en deux versions**

STRAGEOR nécessite pour son installation un PC de type Pentium MMX 200 minimum, équipé de 64 Mo RAM, Windows 95/98, NT ou 200 et existe en 2 versions :

- **STRAGEOR Advanced** : conçu pour la gestion d'une seule clientèle, quelle que soit sa taille (clientèle d'une société, d'une agence, d'un secteur commercial, composant un segment de marché, etc.)
- **STRAGEOR Enterprise** : est une version permettant le travail en réseau. Elle intègre le module du Manager Commercial. Cette version autorise la subdivision et le regroupement à volonté des clientèles de secteurs, de portefeuilles ou de segments de clientèles.

- Des concepts
- Des méthodes
- Des outils
- Des formules
- Des astuces
- Des exemples

**Faites travailler vos clients !** Les clients de Mac'Do débarrassent leur table et rangent leur plateau ! Ceux de Carrefour ramènent leur chariot et pèsent leurs légumes ! Les clients de Total, BP ou Shell acceptent un bref instant d'être pompistes !

**Et vos clients, eux, quels efforts pourraient-ils fournir pour votre entreprise et vous-même ?** Au-delà de la simple éducation, certains fournisseurs sont parvenus à faire opérer une véritable révolution culturelle et comportementale à leur clientèle et à obtenir de celle-ci des efforts considérables. Pour ce faire, les commerciaux doivent se faire Manager. À l'image du skipper d'un voilier qui souhaite gagner une course, les responsables d'une clientèle (d'un secteur ou d'une entreprise) doivent diriger, motiver leurs clients (leurs équipiers) et obtenir d'eux davantage d'efforts.

**Comment ?** C'est tout cet art du *Management des clients* que Pascal PY, spécialiste du CRM (Customers Relationship Management), développe dans ce livre, issu de ses séminaires de Gestion et de Management de clients.

**Pascal PY** est Directeur du Cabinet FORVENTOR ([www.forventor.fr](http://www.forventor.fr)). Docteur ès Sciences Economiques, il a managé d'importantes équipes de vente. Riche de ses expériences, il conseille, perfectionne et recrute les forces de vente et les dirigeants commerciaux des entreprises, qu'elles soient grandes ou petites. Il intervient par ailleurs dans les grands organismes de formation.

La collection **Training Vente** dévoile les secrets, techniques et astuces que les meilleurs consultants de cette spécialité transmettent dans leurs stages, aux commerciaux et dirigeants désireux de hisser leurs performances au premier rang de leur secteur. Elle ne laisse aucune place aux théories dont la pertinence ne serait pas vérifiée à l'aune du terrain. Ainsi cette collection se veut-elle l'une des principales voies d'accès aux outils pratiques du succès commercial.