DOPER LE PORTEFEUILLE CLIENT

Redécouvrir des poches de rentabilité par l'analyse individuelle des comptes clients

OC&C
Strategy Consultants

Sommaire

03 **Si vous n'avez que deux minutes : les points clés à retenir**

04 **On n'a conscience que de ce qu'on mesure**

05 **Dé-moyennisons**

06 **Regarder un par un chaque client du portefeuille**

08 **Pas de rupture, mais des résultats opérationnels durables**

10 **Prendre les micros décisions sur le terrain : la force des « petits ruisseaux »**

SI VOUS N'AVEZ QUE DEUX MINUTES : LES POINTS CLÉS À RETENIR

1. Dans les métiers de grands nombres (de clients, produits, prestations...), savoir ce que coûte et rapporte chaque client individuel est une bouteille à l'encre.
2. Les décideurs n'ont souvent à leur disposition que des mesures « en moyenne » de la rentabilité. Ce qui les enferme dans des choix où les réalités commerciales sont désincarnées.
3. Analyser la rentabilité client par client met à nu des gisements insoupçonnés ou oubliés.
4. Cette vision débouche sur des ajustements opérationnels aux résultats économiques durables.

Etes-vous dans une configuration de grands nombres ?

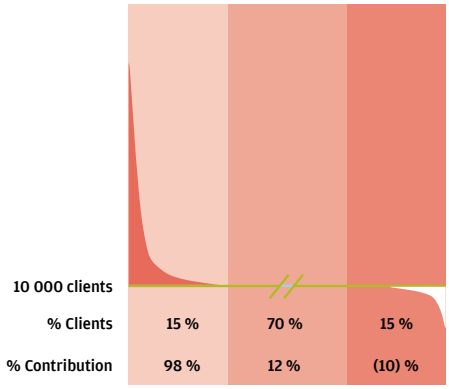
Oui si vous cochez une ou plusieurs cases suivantes :

- ☐ Large gamme de produits et grand nombre de combinaisons différentes ?
- ☐ Large gamme de services associés ?
- ☐ Prestations sur mesure dans plus d'un cas sur 20 ?
- ☐ Forces de vente fragmentées, souvent décentralisées ?
- ☐ Large base de clients (à partir d'une centaine) ?
- ☐ Large spectre de comportements d'achat ?
- ☐ Nombre de transactions par an et par client élevé (plus de 50 par an) ?

ON N'A CONSCIENCE QUE DE CE QU'ON MESURE

Mesurer la contribution à la création de valeur de chacun de ses clients est au bout du compte chose peu commune.

Contribution par client



La disparité de contribution économique entre clients est assez souvent visible pour certains comptes clients, généralement les « grands », et encore dans ses grandes lignes - on le verra plus loin, les surprises en la matière peuvent être de taille.

Certains clients détruisent une part significative du résultat économique

Mais elle reste généralement ignorée pour tous les autres... Or, presqu'invariablement, la relation est formidablement rentable avec certains clients, sans que personne n'en prenne vraiment la mesure.
À l'inverse, d'autres font perdre des sommes astronomiques, à l'insu de tout le monde !

C'est entendu, le client est roi. Mais que le zèle des équipes commerciales ne cache pas que certains clients ne valent pas ce qu'il en coûte de les servir.

DÉ-MOYENNISONS

Les systèmes d'information se sont sophistiqués, mais ce que peuvent en tirer les dirigeants pour lire leur réalité commerciale a peu évolué.

Or, les indicateurs classiques, tels le suivi des marges et taux de remise par client, sont souvent trompeurs :

- Remise accordée sur la base du volume des transactions… sans se soucier suffisamment de l'impact du mix produit sur le niveau de marge brute
- Les coûts des gestes commerciaux sont déduits, certes, mais après la ligne de marge brute…dont elles peuvent consommer la quasi totalité
- Les coûts de recrutement des clients et des services après vente sont suivis uniquement en moyenne… même si dans la pratique, équipes de vendeurs et services de support commercial et technique ne partagent pas leur temps uniformément entre les clients…

Dans des industries dites « de grands nombres », l'économie se caractérise par une multitude de clients, de comportements d'achats, de produits, de prestations.

Dans ces configurations, l'évaluation de la rentabilité réelle client par client effraie car elle paraît trop lourde à mettre en œuvre. Il est dès lors tentant de raisonner en rentabilité moyenne.

Pourtant, aussi varié, large et contrasté le portefeuille clients soit-il, une analyse systématique et approfondie est possible et même facile grâce aux capacités de stockage et de gestion de l'information. Un simple serveur de quelques milliers d'euros peut contenir aujourd'hui tout le système de gestion d'une entreprise.

Bien menée, cette plongée dans la réalité du portefeuille clients permet d'imaginer des ajustements opérationnels dont les résultats sur le terrain rentabilisent à coup sûr les investissements en temps et en efforts.

Comment procéder ? La démarche, très simple, est illustrée dans les exemples qui suivent.

Quelques métiers de grands nombres :

Dans la fabrication et distribution

Matériaux de construction second œuvre
Matériels et d'équipement médicaux
Equipements de sécurité
Chimie de spécialités
Ingrédients alimentaires
Papier et consommables de production graphique

Dans les services BtoB

Propreté
Travail temporaire
Services logistiques
Location d'équipements
Facility management

REGARDER UN PAR UN CHAQUE CLIENT DU PORTEFEUILLE

Un portefeuille clients peut se comparer à une chaîne de magasins, un ensemble de points de vente aux dynamiques de performance variées.

Appliquer les principes de la gestion de portefeuille d'activités à ses clients revient à créer une vision ide la rentabilité client par client, dans le but de récupérer une partie des profits négligés par l'approche « moyenne » de la rentabilité …

L'analyse de la contribution client par client modifie l'angle d'observation classique en s'intéressant à l'économie d'ensemble de chaque relation. Il s'agit en effet de :

- Considérer la contribution des clients sur toute la durée de vie de la relation.
- Consolider l'ensemble des activités par client.
- Construire une allocation simple des coûts associés par client.

En général, de telles mesures économiques de l'activité ne sont pas directement disponibles.

Aucune raison pour autant de se laisser effrayer par l'exercice : les données sont toujours accessibles et exploitables rapidement …

Peu importe d'ailleurs le nombre de chiffres après la virgule, l'important est de faire évoluer la relation client.
Et celle-ci se décide sur le terrain.

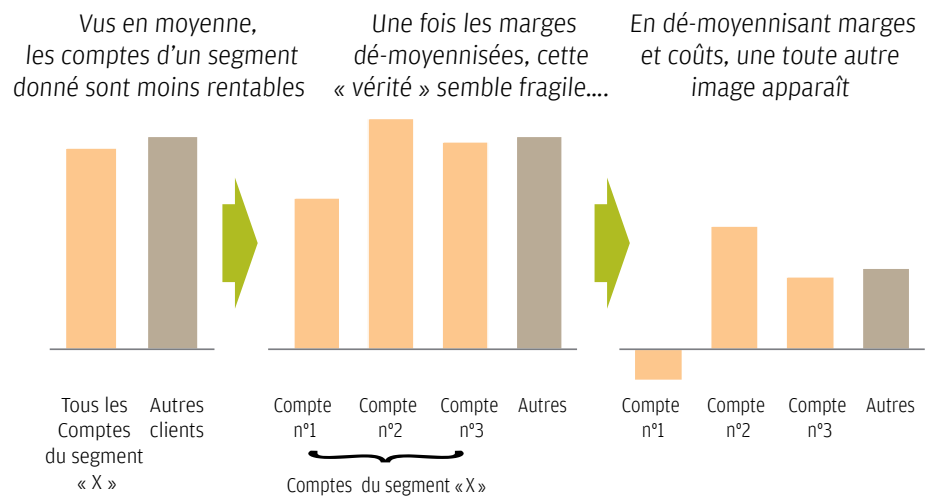
Comprendre les facteurs de disparités

Avant de décider quoi que ce soit, encore faut-il comprendre pourquoi la contribution varie entre clients similaires qui achètent le même type de prestation… Les approches consistent par exemple à rechercher des corrélations entre niveaux de contribution et catégories de clients (classés par taille, implantation, comportements d'achats, etc.), à croiser différentes dimensions (par exemple : type de services - produits achetés et comportements d'achats), à scruter les pratiques commerciales, etc.

L'exercice débouche sur une segmentation de clients ou de catégories de clients par niveau de contribution à la rentabilité. Cette échelle permettra de prendre des décisions, par exemple :

- Renforcer la relation aux clients dont la contribution à la création de valeur est forte.
- Redresser les clients à faible contribution et les convertir en clients rentables
- Renoncer aux clients qu'il est impossible de servir rentablement et les sortir du portefeuille…

Les moyennes nous trompent !



PAS DE RUPTURE, MAIS DES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS DURABLES

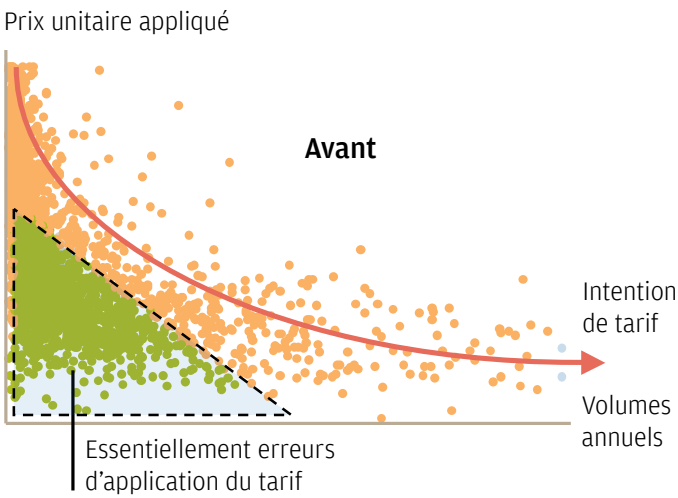
Quels sont les effets concrets qui découlent de cette revue du portefeuille ? À quelle échéance peut-on observer des gains ?

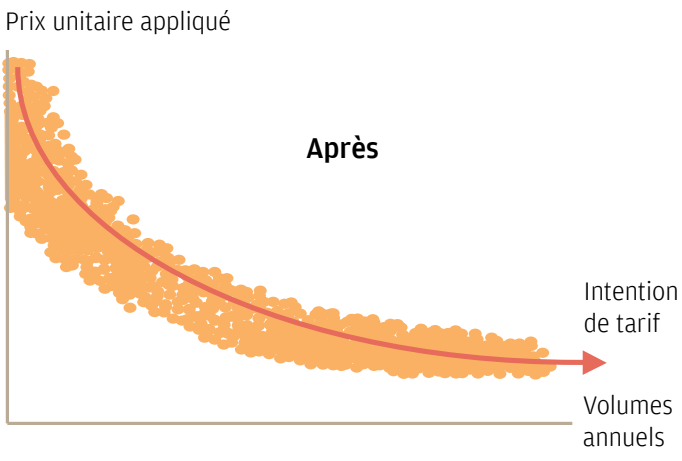
La simple correction d'erreur d'application du tarif peut fournir des gains substantiels

En général, on observe peu d'effets de rupture. Il ne faut pas s'attendre à des remises en cause révolutionnaires. Mais certainement à des ébranlements de certitudes, à des redécouvertes d'évidences perdues de vue depuis trop longtemps. Quelques-unes peuvent paraître banales à première vue. Mais les réajustements qui en découlent ont des effets économiques salutaires, visibles à court terme ou manifestes dans la durée.

D'autres changements vont nécessiter plus de temps, et sans bouleverser le métier ou l'organisation de l'entreprise, amener des ajustements en profondeur.

Ci-dessous, quelques exemples observés dans les métiers très différents où nous avons appliqué ces méthodes. Les gains sont apparus du plus court terme (quelques semaines) au plus long (2 ans).





Dépasser les idées reçues permet d'équilibrer une activité de maintenance, client par client

Idées reçues de départ	Nouveaux fondements
« On a peu de marges de manœuvre sur les prix de la maintenance. »	Différencier plusieurs niveaux de contrat par les prix et les services (varier les délais garantie, plafonner le nombre d'interventions, limiter les dommages couverts…)
« Évaluer les risques individuels est trop risqué. Il faut mutualiser les risques de panne sur tout le portefeuille. »	Qualifier les utilisations du matériel lors de l'approche commerciale et proposer un contrat adapté.
« Contractualiser est toujours la solution la plus rentable. »	Privilégier à l'occasion la vente des services au cas par cas plutôt que sous contrat.

Corriger les disparités de prix

Une partie significative de gains peut être simplement récupérée par des réglages apportés à l'application des tarifs, dont les anomalies auront été mises en évidence par l'analyse.

Si certaines sont dues à la structure même du tarif, d'autres résultent souvent d'erreurs d'application : tarifs exceptionnels consentis et maintenus quels que soient les changements ultérieurs, faute de visibilité sur l'évolution de la contribution client par client ; conditions promotionnelles indûment généralisées…

Ajuster l'offre de service

L'analyse du portefeuille client permet d'adapter l'offre de service en posant sous un nouvel angle la question de la nature et du niveau des prestations proposées… Dans ce domaine comme dans d'autres, la chasse aux idées reçues peut être fructueuse. Bien conduite, elle déclenche en effet des ajustements économiques profitables, comme le montre la réévaluation de l'offre de contrats de maintenance d'une entreprise.

Rectifier l'allocation des ressources commerciales et marketing

Grâce à une comparaison des clients sur leur niveau de contribution, il est également possible de revoir les postulats qui guident les forces de vente, et permettre aux commerciaux de corriger leur tir. Dans une entreprise spécialisée dans la vente d'équipements médicaux, l'analyse a montré que les hôpitaux publics étaient, contrairement aux croyances des équipes de vente et à leur réticence à se frotter aux appels d'offres, bien plus rentables que les petits cabinets que les commerciaux préféraient pourtant démarcher.

Nettoyer le portefeuille clients

L'analyse désigne impitoyablement les clients qu'il n'est pas rentable de servir convenablement. Des décisions s'en suivent : revoir leurs conditions tarifaires, les servir autrement (par exemple, renoncer au sur-mesure si celui-ci n'est pas économiquement justifié), ou encore, si nécessaire, mettre fin à la relation commerciale.

La rentabilité n'est pas toujours celle qu'on imagine

	Segment client	Taille client	Appel d'offres systématique ?	Niveau de rentabilité client
Tel qu'imaginé par la force de vente…	Hôpitaux publics	Élevée	OUI	
… mais en réalité, niveau de contribution effective	Cliniques privées	Moyenne	NON	
	Cabinets	Faible	NON	

PRENDRE LES MICROS DÉCISIONS SUR LE TERRAIN : LA FORCE DES « PETITS RUISSEAUX »

Les micros ajustements font les grandes rivières des résultats opérationnels… En effet, c'est sur le terrain que la bataille se joue et se gagne.

C'est une chose de constater que plusieurs centaines de clients sont servis à perte, sans qu'on puisse améliorer suffisamment la rentabilité de ces relations. Que faire après ce constat ? Il faut pour les dirigeants une certaine dose de ténacité pour mener les équipes au bout de leur réflexion. Un de nos clients nous confiait avoir mis plus de 18 mois à faire interrompre « proprement » des relations avec plusieurs centaines de clients non rentables (proprement, c'est-à-dire avec un préavis suffisant pour ne pas embarrasser ces clients et élaborer une communication de façon à préserver la réputation de la société dans son secteur). D'où l'importance de mener cette analyse en impliquant les équipes concernées et en visant la prise de conscience partagée, ce qui facilite et accélère les changements par la suite…

Bien entendu, le moteur de l'exercice résidera dans la motivation des équipes et à leur conviction dans le bénéfice du résultat. Si les affaires vont mal, c'est le moment de reprendre conscience ensemble de ce qui tire la rentabilité et de ce qui la plombe. Si elles vont bien, de s'assurer qu'aucune dérive ne s'installe.

L'exercice peut aller plus loin. Les mêmes outils peuvent aider à identifier chez un prospect le futur client rentable… Deux pistes :

- Quels profils de clients avez-vous intérêt à recruter ?
- Quels services sont les plus à même de séduire vos meilleurs clients ?

Bureaux

www.occstrategy.com

Boston
T +1 617 896 9900

Düsseldorf
T +49 211 86 07 0

Hambourg
T +49 40 40 17 56 0

Hong Kong
T +852 2201 1700

Londres
T +44 20 7010 8000

Mumbai
T +91 22 6619 1166

New Delhi
T +91 11 4051 6666

New York
T +1 212 803 7280

Paris
T +33 1 58 56 18 00

Rotterdam
T +31 10 217 5555

Shanghai
T +852 2201 1700

Partners du bureau de Paris

Bruno Bousquié
Laurent Billès-Garabédian
Jean-Michel Cagin
François Chaillou
Guy-Noël Chatelin
Daniel Dannenberg
Gérard Despinoy
Jean-Daniel Pick
Philippe Pruneau
Michel Sasportes

Pour plus d'informations contacter
Philippe Pruneau
01 58 56 18 61
philippepruneau@occstrategy.fr

Michel Sasportes
01 58 56 18 84
michelsasportes@occstrategy.fr

Guy-Noël Chatelin
01 58 56 18 90
guynoelchatelin@occstrategy.fr

OC&C Strategy Consultants

© OC&C Strategy Consultants 2010.
Trademarks and logos are registered trademarks of OC&C Strategy Consultants and its licensors.