

Fidéliser ses clients stratégiques

Morosité économique oblige, les entreprises doivent, plus que jamais, choyer leurs clients.

Et s'il en est un qu'elles doivent plus particulièrement soigner, c'est bien le client stratégique. Parfois difficile à identifier, il ne l'est pas moins à fidéliser. Voici les clés permettant de le reconnaître et de le retenir durablement.

Étre aux petits soins pour ses comptes stratégiques, une évidence? Pas si sûr. Fidéliser un tel client implique d'assez lourds investissements en temps et en argent, alors que la pression des objectifs incombant à l'équipe commerciale repose le plus souvent sur le court terme. Cependant, dans un contexte où la concurrence internationale s'intensifie et révèle des fournisseurs toujours plus nombreux et très compétitifs, garder ses clients s'avère plus que jamais primordial pour conserver ses parts de marché. Fidéliser un compte stratégique, représente avant tout un investissement et un pari sur l'avenir que certaines entreprises ont d'ores et déjà accepté d'engager. Mais ce n'est malheureusement pas le cas pour toutes.



1 Clients importants ou stratégiques : identifiez les meilleurs profils

Si tous vos clients sont importants, tous ne sont pas stratégiques. Or, fidéliser un compte-clé nécessite de déployer des ressources spécifiques. Donc pas question de se tromper, sous peine de ne pas voir vos efforts récompensés, avec un retour sur investissement nul. De fait, ce client stratégique doit avant tout être identifié parmi l'ensemble de votre clientèle. Différents éléments permettent de le reconnaître et de torde le coup à certaines idées : un compte-clé ne se limite pas à un chiffre d'affaires important ou à une "top entreprise" du CAC 40. Selon Frédéric Lainé, associé senior chez Productis, cabinet spécialisé dans l'amélioration de la performance commerciale, un compte stratégique est « *générateur d'image, de volume et de parts de marché. Il est vecteur de positionnement, de communication, de développement, de performance et constitue donc un enjeu prioritaire pour l'entreprise.* » Dès lors, comment le reconnaître? Au-delà du simple chiffre d'affaires

réalisé ou potentiellement réalisable, plusieurs éléments peuvent être pris en compte : le fait que ce client soit un acteur de référence sur son marché, qu'il dispose d'une image de marque forte ou qu'il soit un leader d'opinion... Tous ces critères varient selon le profil de votre entreprise, mais aussi, et surtout, selon votre stratégie de conquête. Il est donc essentiel de bien cerner vos propres objectifs et besoins pour identifier les clients stratégiques pour votre développement : « *Plus que jamais, clients et fournisseurs sont liés, le succès de l'un faisant la réussite de l'autre* », affirme Frédéric Vendevre, directeur associé et cofondateur du cabinet Halifax Consulting, spécialisé dans le management commercial. Votre client stratégique doit donc contribuer à votre propre logique de développement, qu'elle soit un déploiement international, une logique d'innovation, de développement de nouveaux produits, ou l'arrivée sur un nouveau segment de marché.

2 Traquez les spécificités de votre compte stratégique et misez sur les interlocuteurs-clés

À profil différent, traitement spécifique : en effet, on ne fidélise pas de la même manière un compte-clé de type PME et un grand compte du CAC 40. De même, on ne peut pas traiter de façon identique un client qui affiche un volume de chiffre d'affaires important, et un autre qui représente un fort potentiel de développement.

Fidéliser un client stratégique, c'est avant tout prendre en compte ses spécificités. Dans un premier temps, « *distinguez les clients stratégiques qui représentent un chiffre d'affaires important mais sans évolution, de ceux dont la part de marché est actuellement faible, mais avec un potentiel important* », explique Philippe Morana, gérant de M Conseil, cabinet spécialisé dans le pilotage des activités commerciales. Les ressources spécifiques, humaines et matérielles, doivent être portées en priorité sur les clients représentant un fort potentiel de chiffre d'affaires, tandis que

l'importance du client qui génère de gros volumes doit être relativisée si le potentiel n'est pas au rendez-vous. Attention toutefois : ne pas qualifier un client important de stratégique ne veut pas dire qu'il ne faut rien faire pour le fidéliser. Seulement, il ne bénéficiera pas des mêmes avantages liés aux programmes de fidélisation spécialement dédiés aux comptes-clés. Dans un second temps, il s'agit de déceler les différents niveaux de prises de décisions chez vos clients. Ainsi pour Édouard Benguigui, directeur du département marketing commercial au sein de Demos, « *il faut distinguer les PME des grands groupes. Dans les premières, l'accès à la décision est rapide, tandis que dans les grandes entreprises, le travail quotidien des responsables grands comptes et des commerciaux est justement de déceler les meilleurs interlocuteurs et les décisionnaires, puis d'aller porter le bon message aux déci-*

deurs. » Segmenter ses clients-clés selon la structure de leur chaîne de décision constitue un bon moyen d'identifier les actions à mettre en œuvre. Vos commerciaux doivent donc établir une cartographie du processus de décision. Pour Serge Rouvière, directeur associé de Why Consulting, « *l'erreur consiste à se focaliser sur un seul interlocuteur client, par exemple le responsable des achats. Pour chaque compte-clé, il faut identifier tous les interlocuteurs importants, à la fois les décideurs qui sont les signataires finaux, mais aussi les utilisateurs les plus concernés par les produits vendus, sans oublier les prescripteurs.* » Ce qui nécessite d'adapter ses actions de fidélisation et de composer avec chaque interlocuteur, qu'il s'agisse du directeur opérationnel, du responsable informatique au siège ou du directeur d'une filiale. Cela vous permettra, notamment, d'adjoindre le bon profil commercial à chaque client. >>>

L'avis de

Christine Marcouyoux, présidente de Productis

Offrir des prestations, oui, mais à quel prix?

Fidéliser un compte stratégique, c'est le traiter comme un client d'exception et lui dérouler le tapis rouge. Par conséquent, vous serez amené à faire pour lui des efforts que vous ne pourriez réaliser pour tout client : facilités de paiement, délais de livraisons raccourcis, hot line gratuite... Or, ces services, souvent informels, peuvent coûter cher à l'entreprise. Dès lors, si l'on ne facture pas ces prestations, faut-il pour autant les offrir, purement et simplement? Pour Christine Marcouyoux, « *tout ce qui est gratuit n'a pas de valeur.* » Si l'on prend le parti d'offrir des prestations sur mesure, il faut donc rappeler régulièrement à ses meilleurs clients qu'on les leur offre. « *Valorisez lors des réunions de bilan avec le client ces prestations non facturées et néanmoins réalisées. Votre compte*

stratégique doit toujours mesurer et prendre conscience de la valeur des "cadeaux", que sont les services que vous lui accordez », ajoute-t-elle. Bien sûr, tout cela doit s'inscrire dans un retour sur investissement. Encore faut-il pouvoir le mesurer... Mais cela signifie que la segmentation réalisée autour de vos clients importants doit être remise en question régulièrement. Rien n'est immuable. Cependant, attention à ne pas manquer de patience, et à laisser le temps à votre client de construire son chiffre d'affaires avec vous!

