

# sécuriser la rentabilité des ETI industrielles : le management des Key Accounts

article proposé par le cabinet de conseil SpinPart

# introduction

Une gestion efficace des Key Accounts - clients clés - permet d'améliorer la conquête commerciale et de sécuriser la rétention des comptes stratégiques. Selon une étude du BCG, la mise en place d'une stratégie de gestion des grands comptes permet d'augmenter les revenus des entreprises de 5 à 10% et d'améliorer les marges de 3 à 5 points. Cette organisation améliore également l'allocation des ressources de 10 à 20%.

Les ETI, principalement issues du secteur industriel, ont construit leur business model autour de produits spécialisés sur des portefeuilles de clients restreints ; impliquant une dépendance forte entre fournisseurs et clients et une contractualisation souvent en gré-à-gré. L'enjeu de sécurisation des comptes clés devient vital afin de pérenniser l'activité et d'adapter l'effort commercial.

Une data structurée de qualité, un outil CRM efficace utilisé par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, des instances de décisions opérationnelles et agiles, une culture Key Account, sont autant d'étapes indispensables et souvent mal maîtrisées par les ETI Industrielles pour sécuriser le business et maximiser la rentabilité.

## la data au cœur de la gestion des comptes clients



Les Key Accounts issus des ambitions stratégiques ne peuvent être rigoureusement pilotés qu'avec des données complètes et de qualité disponibles pour tous à travers un CRM : rentabilité, chiffre d'affaire, historique de relation, segment stratégique,...

Cette grille d'analyse, propre à chaque entreprise, doit s'adosser à la stratégie générale afin de sécuriser l'adéquation entre les clients identifiés comme stratégiques et les objectifs de l'entreprise. Une étude Datasulting de 2022, menée sur plus de 300 PME et ETI françaises,

a mis en lumière que « 69% des collaborateurs ont un niveau faible de sensibilisation aux sujets data ». Souvent éloignés des problématiques data, les équipes Vente & Marketing ont du mal à maintenir la qualité et la complétude de ces données qui viennent de multiples sources et des équipes terrain. Il est cependant nécessaire de maîtriser trois étapes principales pour mettre sous contrôle la donnée :

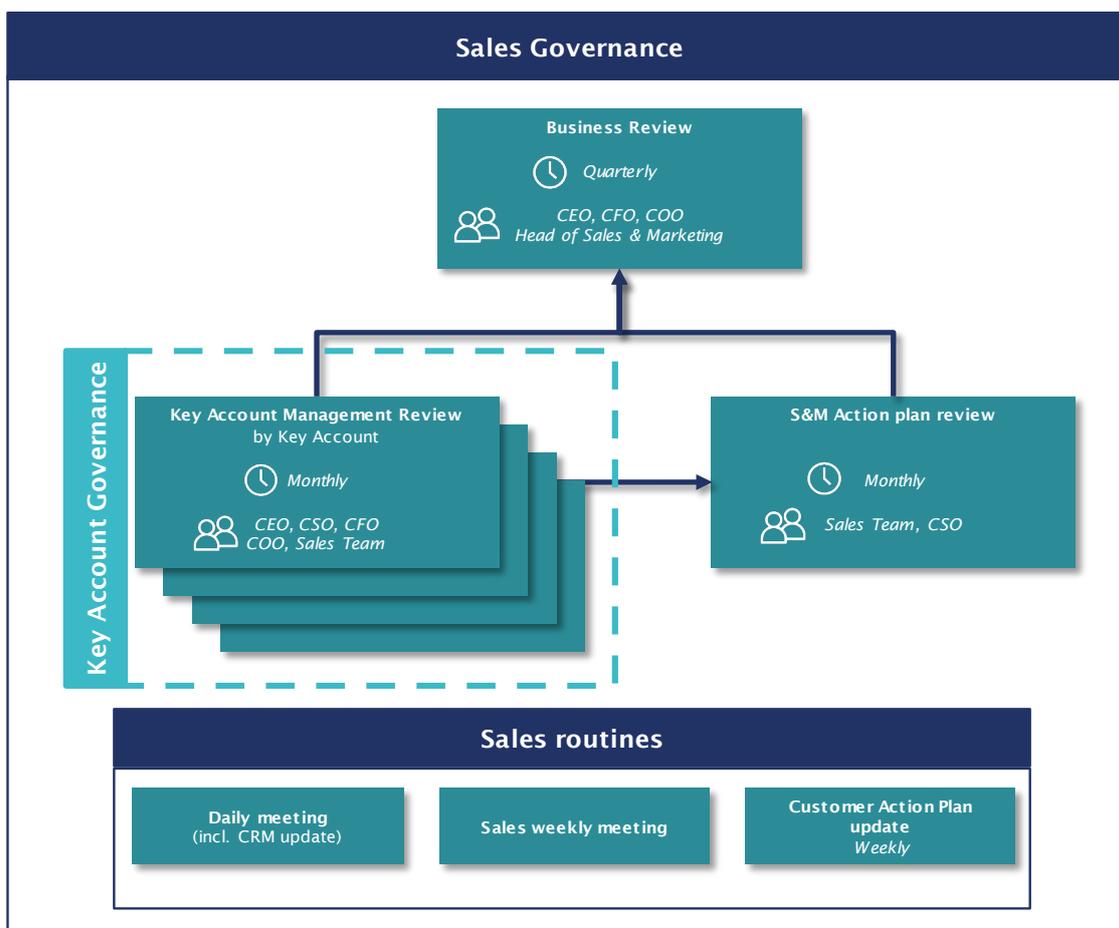
- Vérification et alignement des pratiques des équipes commerciales dans l'outil CRM,
- Contrôle et mise à jour des référentiels (clients, fournisseurs, partenaire...) en s'appuyant sur des bonnes pratiques homogènes et connues de tous,
- Mise en place de sondes de qualité de la donnée dans l'outil CRM sur les données critiques de la gestion des comptes clients.

# une organisation et un pilotage dédiés

La transformation des processus de vente permet de répondre aux enjeux de sécurisation et de croissance du revenu en intégrant la gestion des comptes clés et en allouant une partie des ressources commerciales à la gestion de ces clients.



En intégrant le management des Key Accounts dans le processus commercial, on orchestre la relation dans la durée entre la marque et ses clients stratégiques. Ainsi, la mise en place d'instances de revue périodiques des comptes est un des piliers majeurs qui doit s'inscrire dans la gouvernance globale de l'activité Sales et Marketing.



Exemple d'intégration dans la gouvernance Sales et Marketing de la gestion des Key Accounts

La revue des comptes clés doit intégrer l'ensemble des acteurs de l'entreprise au contact direct (Directeur des Ventes, Relation client,...) ou indirect (Directeur Industriel, Marketing, finance, R&D...) afin d'assurer l'alignement des actions avec la stratégie de compte définie par l'entreprise.



*Exemple d'ordre du jour de revue d'un compte clé*

Initiée et pilotée par la Direction Ventes & Marketing, la plupart des directions de l'entreprise contribuent à la préparation et à la validation des plans d'actions pour sécuriser l'alignement de l'entreprise sur les actions menées vis-à-vis des clients stratégiques. Le pilotage des actions de fidélisation et des actions de conquêtes par les Ventes et le Marketing, la maîtrise des risques opérationnels et la réduction des irritants projet par le Directeur Industriel sur les projets en cours, le contrôle du niveau de rentabilité des opérations par la Finance, la sécurisation de l'adéquation des produits aux enjeux du client par la R&D sont des éléments revus par les différentes entités lors d'une Key Account Management Review.

## une culture des équipes commerciales orientée client

Afin de mettre en place une culture proactive et orientée client de la gestion des Key Accounts, différents leviers de motivation doivent être mis en place. Ces derniers sécurisent l'adoption de la démarche, l'application des bonnes pratiques et enclenchent le changement en sensibilisant :

- À la remonté des opportunités commerciales - du signal faible à l'opportunité qualifié,
- Au besoin d'alignement des actions commerciales au plan stratégiques,
- À l'enjeux de pilotage dédié des comptes clés

La nomination, au sein des équipes de vente, de Key Account Managers, responsables des actions commerciales et de la tenue du plan d'action du compte, sécurise l'alignement global de l'effort commercial avec les besoins client. La multiplication des interfaces client-marque, génératrice de messages non ou mal remontés est maîtrisée par le positionnement du Key Account Manager en tant que point de contact privilégié des clients avec la marque.

La définition et le partage d'objectifs clairs par compte clé ainsi que la mise à disposition de moyens de piloter l'atteinte de ces derniers permet de mobiliser les équipes commerciales. En plus du déploiement de KPIs et de tableaux de bord intégrés au CRM, la mise en place de rémunérations variables attractives favorise l'adoption rapide des meilleures pratiques.

# exemple de mise en œuvre dans une ETI industrielle



Une entreprise industrielle du secteur de l'Énergie, que nous avons accompagné, a transformé son organisation commerciale en déployant une démarche de Key Account Management :

- Refonte des processus commerciaux et des instances de management afin d'aligner les pratiques des entités commerciales
- Intégration d'une gouvernance de Key Account Management dans le processus Vente.
- Mise sous contrôle des référentiels, de la data CRM et construction d'indicateurs de pilotage opérationnels afin d'accompagner l'évolution des pratiques des équipes commerciales

En réalignant les pratiques CRM de ses différentes entités et en mettant en place des actions de contrôle automatisées et de diffusion de bonnes pratiques, la Direction Vente & Marketing a permis d'améliorer la qualité du référentiel client. Avec une vingtaine de Key Accounts sur près de 2 000 clients, elle a ainsi sécurisé environ 45% du chiffre d'affaire.

---

Sources :

[Creating Value with Key Account Management | BCG](#)  
[2022-Rapport-OMDE.pdf \(datasulting.com\)](#)

# contact



**Nicolas PORTIER**

Manager

[nicolas.portier@spinpart.fr](mailto:nicolas.portier@spinpart.fr)

06 22 04 13 67

## à propos de **spin**part

SpinPart est un cabinet de conseil stratégique et opérationnel en management et organisation. Nous nous positionnons comme un cabinet à taille humaine qui tisse une relation de confiance et apporte un véritable conseil de proximité. Nos équipes de consultants mettent leurs convictions et leur énergie au service de la transformation de nos clients. Depuis 20 ans, nous sommes en interaction directe avec les dirigeants avec lesquels nous co-construisons des démarches sur-mesure, avec un engagement de résultats. Nos équipes sont ancrées sur le terrain chez nos clients afin d'assurer une véritable transformation.

