

# **KEY ACCOUNT MANAGER**

**Développer la relation stratégique et  
créer de la valeur avec les clients clés**



**Frédéric VENDEUVRE  
Eric PINARD**

# **KEY ACCOUNT MANAGER**

**Développer la relation stratégique et  
créer de la valeur avec les clients clés**

**DUNOD**

## Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

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 dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-10-080943-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

Sommaire	5
Introduction	7
Chapitre 1 – Pratiquer l’excellence commerciale	15
Comprendre les ruptures en cours dans le modèle B2B	18
Préparer son organisation commerciale	39
Développer sa performance commerciale	53
Chapitre 2 – Concevoir un programme de comptes stratégiques	79
Aligner le programme sur l’ambition de l’entreprise	80
Définir l’ambition finale vers la co-crédation de valeur	88
Démontrer la pertinence de l’approche, calculer le retour sur investissement	92
Choisir et segmenter ses clients	98
Faire le bon casting	105
Le plan de compte : le process le plus important pour démarrer	113
La connexion avec les autres process annuels de l’entreprise	117
Chapitre 3 – Les process et les outils du KAM : le plan de compte	123
Construire la stratégie de compte	124
Le <i>Handshake</i>	157
Plan d’action : Comment embarquer les dirigeants de son entreprise	167
Conclusion	197
Remerciements	199
Bibliographie	201



# Introduction

Key Account Manager ? Vendeur grands comptes ? Ingénieur commercial comptes clés ? Strategic Account Manager ? Global Account Manager ? Account Executive ? Directeur de comptes ?

Autant de dénominations, rencontrées dans autant d'entreprises différentes pour une seule réalité : assurer la relation commerciale B2B avec un ou des Grands Comptes de l'entreprise. Mais aussi autant de différences dans la définition de la fonction. Par simplicité, nous utiliserons le terme KAM pour décrire cette fonction ou ce rôle, c'est-à-dire la mise en œuvre d'une initiative à l'échelle de l'entreprise visant à développer des relations stratégiques avec un nombre limité de clients clés, à atteindre une productivité à long terme, durable, significative, mesurable et mutuelle et à changer l'image de l'entreprise en tirant l'innovation.

Mais la réalité est diverse. Elle dépend du secteur d'activité et de la maturité du programme Grands Comptes dans l'entreprise. La notion de KAM ou Key Account Management<sup>1</sup> vient des États-Unis et principalement du monde high-tech. En Europe, certaines entreprises comme Schneider et Siemens ont démarré leurs programmes de Key Account Management dans les années 1990 ; parfois, sur une partie seulement de leur business avant de généraliser. C'est le cas aussi d'Air Liquide par exemple, qui a initié un programme de KAM dans les années 1990 sur son activité dite « électronique », avant de l'étendre, mais bien plus tard, vers 2010, à d'autres activités. D'autres entreprises, enfin, par exemple dans le secteur des équipements médicaux, n'ont démarré que récemment. Certaines encore, notamment dans les métiers de vente de grands projets (construction, infrastructures, etc.) hésitent : un lien long terme avec des clients, alors que ces business sont cycliques - le

---

1. Management des comptes clés.

temps du projet - a-t-il du sens ? Pourtant, même dans ces organisations qui ne nomment pas et n'organisent pas la fonction KAM, il y a toujours un directeur de business unit ou un directeur de projet qui occupe ce rôle, *a minima* pendant la vie du projet et souvent sans le savoir (ou sans être payé pour...). C'est donc l'ambition de ce livre que de clarifier cette réalité et d'identifier les bonnes pratiques, en termes d'organisation d'un programme Grands Comptes, mais aussi, en tant que Key Account Manager, d'y trouver un guide utile pour soi-même dans l'exécution de sa fonction.

*Frédéric* : ayant moi-même occupé cette fonction dans ma carrière, d'abord chez Xerox puis plus tard dans un grand cabinet de conseil, j'ai naturellement suivi les importantes évolutions de ce métier depuis que j'ai fondé Halifax Consulting en 2003, devenu le premier cabinet de conseil et formation commerciale B2B en France. J'ai eu l'occasion chez Halifax d'accompagner de nombreuses entreprises dans leur programme grands comptes.

*Éric* : pendant ma longue carrière chez Schneider Electric, j'ai eu l'occasion d'occuper beaucoup de postes commerciaux depuis l'ingénieur commercial débutant de 1983 jusqu'au directeur de cluster en charge d'une équipe de managers de comptes stratégiques globaux. J'ai pu conceptualiser tout cet acquis durant les cinq dernières années, à la tête du programme « clients stratégiques » du groupe, en même temps membre du *board* du SAMA où j'ai travaillé sur le partage des bonnes pratiques, côtoyant mes pairs, chargés des programmes grands comptes des plus grosses entreprises mondiales.

Depuis plusieurs années, nous organisons ensemble le Club du Key Account Management à Paris qui regroupe une centaine de participants des plus grandes entreprises françaises et européennes. C'est encore une matière en construction, d'ailleurs peu documentée ou enseignée dans les *business schools*. En Europe, citons l'université de Cranfield, située entre Birmingham et Londres et classée 80e université mondiale par le *Times*, comme pionnière de cet enseignement depuis le milieu des années 1990. En France, sauf cas exceptionnel, vous pouvez encore étudier dans les plus prestigieuses *business schools* sans même en entendre parler, comme de vente en général d'ailleurs. Ce manque de reconnaissance ne favorise pas la recherche, la confrontation, le retour d'expériences sur cette matière. Lors



de nos évènements, souvent le sentiment le plus partagé des participants est : « On vient de secteurs si différents et on se rend compte qu'on partage les mêmes difficultés ou problématiques, c'est réconfortant. »

Réconfortant sûrement, car le métier n'est objectivement pas facile, au cœur des problématiques de performance et de transformation commerciale pour de nombreuses entreprises. C'est par les grands clients que viennent les innovations et les nouvelles tendances. C'est par eux aussi qu'arrive une part conséquente des revenus. Et cette question devient cruciale car beaucoup d'entreprises voient une part croissante de leur activité concentrée sur un nombre de plus en plus réduit de clients. Et dans un monde de plus en plus global et concurrentiel, cela rend forcément la tâche compliquée. Beaucoup prévoient déjà que les années à venir amplifieront les mouvements de concentration sectorielle. Les entreprises continueront donc à voir de plus en plus leur portefeuille clients se concentrer par le haut. Il n'y a pas qu'une seule explication pour ce phénomène mais de nombreuses.

Citons-en quelques-unes.

En premier lieu, la financiarisation de l'économie depuis une trentaine d'années a poussé les concentrations et fusions-acquisitions. Il y a vingt ans un KAM d'un équipementier industriel par exemple, en charge de Fiat à Turin au siège de Lingotto, s'occupait d'un grand client mais finalement assez concentré géographiquement dans ses centres de décision. Aujourd'hui, le même KAM doit piloter un ensemble Fiat Chrysler Automobiles (FCA) présent sur deux continents et fusionné avec PSA pour donner naissance à Stellantis. PSA étant lui-même la fusion de Peugeot et Citroën en France et l'absorption d'Opel (General Motors Europe) en Allemagne. Et cela ne semble pas près de s'arrêter. L'avenir dira quel sera l'impact de la crise économique sur le marché des fusions-acquisitions, arrêt momentanée à court terme ou non, mais les crises sont en général toujours des accélérateurs de concentration à moyen terme.

*Quelque 2 800 milliards dollars de fusions-acquisitions ont été conclues depuis le début de l'année, un record depuis la fin des années 90 dans le monde, dont 556 Milliards en Europe (+33%).*

Source : *Les Echos*, 1<sup>er</sup> juillet 2021.

*Rappelons rien qu'en France, les dernières opérations Alstom/Bombardier, LVMH /Tiffany, Covea/PartnerRE, Ingenico/Worldline ou VEOLIA/Suez.*

En deuxième lieu, citons aussi l'évolution ou les ruptures des modes de consommation, de services, de technologies, avec parfois des effets inattendus. Par exemple, dans le secteur automobile toujours, marché de grande consommation par excellence, les clients sont de moins en moins les particuliers justement, mais de plus en plus les entreprises. La voiture de fonction s'est démocratisée pour devenir un instrument de politique salariale. Ainsi aujourd'hui, près de 35 % du marché total du véhicule neuf en Europe est B2B (en croissance de +5.4 points *vs* 2010). Pour le Groupe Renault, les ventes B2B représentent 29,7 % de ses ventes au niveau mondial... Et sur ce chiffre d'affaires, environ 40 %, soit 12 % du CA du Groupe au niveau mondial, sont le fait de grands comptes dont une partie significative sont des grands comptes internationaux. Les nouveaux enjeux de mobilité, de réduction de CO<sub>2</sub> vont accélérer ces tendances, les entreprises tirant les achats sur ce marché vont vouloir des services et solutions sur mesure pour leurs salariés, poussant à l'innovation et à la complexité des offres.

Dans un autre registre, une entreprise comme La Poste a vu son business traditionnel de distribution de courrier décliner au fur et à mesure de la montée d'Internet. Aujourd'hui, presque plus personne n'écrit de courrier postal privé, seules les entreprises continuaient à envoyer des courriers postaux jusqu'à récemment pour des objectifs de marketing ou de facturation-recouvrement.

*En 1991, cette activité de distribution de plis et de cartes postales comptait pour 71 % des revenus de l'opérateur public. En 2018, le courrier ne pesait plus que 28 % du chiffre d'affaires du groupe, exercice au cours duquel les volumes d'envois ont encore reculé de 7,3 %*

Source : *Le Monde*, février 2019.

L'activité d'acheminement du courrier a été remplacée par d'autres activités, dont l'envoi de colis issus du e-commerce, mais sur ces sujets la concurrence est rude. Amazon est plébiscité par les consommateurs.

Les consommateurs finaux utilisent donc moins La Poste courrier et les e-commerçants peuvent choisir ou pas de travailler avec La Poste colis. Les entreprises elles aussi dématérialisent de plus en plus ou renoncent à un marketing papier plus vraiment dans l'air du temps, à l'heure du développement durable - tel le courrier publicitaire non adressé, déversé dans votre boîte aux lettres. Néanmoins, les administrations, grandes banques et assureurs, opérateurs télécoms, d'énergie, etc. restent de gros consommateurs de courrier. En France, une cinquantaine de grands comptes réalisent ainsi près de 40 % du chiffre d'affaires de La Poste Courrier. Évidemment, à ces niveaux de répartition de son revenu, difficile de ne pas y prêter une attention toute particulière...

En troisième lieu, la place économique que prennent de nouveaux secteurs, eux-mêmes très concentrés. Par exemple, dans l'aéronautique et l'aviation civile, durement touchées par la crise, il n'existe qu'une dizaine de donneurs d'ordre dans le monde, dont évidemment les deux incontournables Airbus et Boeing. Ce sont donc des pans entiers d'une industrie importante qui sont par nature focalisés sur un nombre ultra-limité de clients. Là aussi, le KAM est plus qu'une nécessité. On pourrait également citer l'économie internet qui favorise les leaders (« *the winner takes all* » expression à la mode au casino et dans le monde des start-up...) et concentre toujours plus les marchés, avec les fameux GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft). Par exemple, Amazon Web services a près de 48 % de part de marché mondial du cloud, et avec Microsoft on s'approche en cumulé des 63 %. Ils deviennent eux aussi des clients incontournables de nombreux industriels et sociétés de services pour les infrastructures de leurs data centers. À l'inverse, dans des marchés très fragmentés qu'on aurait pu croire à l'abri, des phénomènes de regroupements amènent aussi les industriels à se préoccuper de cette notion de KAM. Ainsi, sur le marché de la santé animale vétérinaire, des regroupements d'indépendants en centrales d'achats ou l'émergence de nouveaux agro-industriels obligent les fabricants à traiter des volumes de plus en plus grands. Il en va de même sur le marché de la santé humaine. La pression des systèmes de santé dans les pays développés pour faire des économies, amène à des regroupements d'hôpitaux publics et de cliniques, et à de nouvelles politiques achats, auxquelles doivent faire face les industriels

pharmaceutiques et équipementiers médicaux. Même si après la crise, plus d'argent est consacré aux systèmes publics de santé, cela ne changera pas ce mouvement de concentration durablement installé dans la pratique achat.

Ce mouvement s'est accompagné, partout, de la montée en puissance des services achats des entreprises, ayant recours à la massification des achats comme premier levier d'économies et à l'utilisation de technologies (systèmes d'information achats, enchères inversées, etc.).

Pour toutes ces raisons, la pratique du Key Account Management ne cesse d'évoluer. Elle doit s'adapter en permanence à la professionnalisation de la fonction achats, l'utilisation croissante des technologies dans les relations B2B et la nécessité de s'adapter à des clients de plus en plus géants et globaux, d'où l'importance croissante également du management d'équipes « clients » virtuelles et mouvantes selon les projets.

Certains dirigeants rêvent toujours du « mouton à cinq pattes » : un Key Account Manager stratège, aux sens marketing et financier affinés, capable de mener une véritable politique commerciale de haut niveau avec des interlocuteurs dirigeants, un manager et un communicant hors pair, capable d'enthousiasmer les équipes internes derrière lui pour sur-satisfaire les clients, et bien sûr un formidable vendeur capable d'obtenir des affaires et des résultats immédiats en vendant les innovations de rupture.

Les dirigeants qui, pour la plupart sauf exception de sociétés à culture très commerciale, n'ont pas ou peu occupé le même poste, ou en tout cas dans des conditions de marché très différentes, manquent eux-mêmes de repères pour établir une vision claire et réaliste de ce que sont un poste de KAM et une organisation commerciale grands comptes idéale.

Les commerciaux grands comptes, qui sont dans la grande majorité des cas d'anciens vendeurs, cultivent des réflexes et des comportements terrain, nécessaires mais non suffisants. Tout cet historique d'une fonction commerciale longtemps laissée en friche par le top management, rajoute de la difficulté.

Mais si la tâche est difficile, ne l'oublions pas, un programme Grands Comptes réussi génère des résultats pour l'entreprise. Fred Reichheld du cabinet de conseil BAIN, inventeur du célèbre NPS (*Net Promoteur Score*) de mesure de la satisfaction client, a montré que dans certaines industries,

savoir fidéliser et retenir les meilleurs clients permet d'atteindre +25 % de profits. C'est l'objectif premier d'un programme Grands Comptes : vendre plus et mieux par des opportunités de croissance, renforcer son pouvoir d'attraction auprès de ses meilleurs grands clients. Comment ? En les aidant à mieux atteindre leurs propres enjeux et priorités stratégiques de recherche de profits, dans une relation de confiance. Par exemple, le groupe Schneider, qui a une centaine de clients stratégiques mondiaux, constate une croissance supérieure de chiffre d'affaires sur ces clients-là, en moyenne du double de la croissance organique du groupe. Mais développer une relation stratégique avec ses meilleurs grands clients apporte aussi de nombreux bénéfices secondaires : des clients plus engagés dans la recommandation et le bouche-à-oreille car plus convaincus de votre valeur ajoutée ; des discussions moins focalisées sur le prix ; des clients en co-construction de vos innovations car vous challengeant en amont du marché pour créer et commercialiser de nouveaux services ou solutions. Tout ceci peut vous aider à développer un avantage concurrentiel, d'abord chez eux bien sûr, mais aussi plus largement, sur votre marché. En effet, des clients stratégiques vous aideront, en partageant des données internes sensibles, à mieux comprendre et modéliser les offres de valeur et les actions marketing efficaces sur votre marché. Ils vous aideront aussi par un feedback plus sincère et transparent (car ils attendent vraiment du résultat de votre part !) à améliorer votre organisation, vos services, votre qualité d'exécution. De par votre interdépendance, ils seront aussi plus transparents dans les flux business à venir, vous donnant plus de hauteur de vue et de précision dans vos prévisions de vente, sujet souvent douloureux dans les organisations.

Enfin, cerise sur le gâteau, un programme Grand Compte performant permet de mieux valoriser ce que les financiers nomment les actifs incorporels non comptabilisés, c'est-à-dire la contribution à la valorisation de l'entreprise générée par la taille et la qualité du portefeuille clients. 26 % de la valeur boursière des sociétés du CAC 40 provient de cette catégorie d'actifs, qui est essentiellement constituée des marques et du portefeuille de clients. Les experts financiers d'Ernst & Young soulignent que pour que l'entreprise valorise au mieux sa relation avec ses clients, il faut que « *l'entreprise établisse des relations de proximité avec ses clients qui lui permettent*

*de générer des bénéfices économiques pérennes* ». C'est l'exacte définition du Key Account Management.

Bien sûr, cela demande quelques efforts, un minimum de patience (rien de concret et visible avant au moins un an, et un retour sur investissement plutôt sur deux ou trois ans) et le suivi d'un certain nombre de bonnes pratiques identifiées. L'ambition de ce livre est de partager notre expérience de praticiens avec vous.

Nous vous souhaitons une lecture utile et inspirante !

# Chapitre 1

## Pratiquer l'excellence commerciale

### *Executive Summary*

- On ne fait pas de sport de haut niveau sans entraînement, on ne joue pas d'un instrument de musique sans apprendre le solfège, on ne parle pas une langue sans assimiler la grammaire...
- On ne fait pas non plus du KAM sans une organisation commerciale orientée clients, des équipes de ventes matures sur le business développement et la vente de valeur ajoutée, un top management engagé dans la transformation commerciale. La crise n'a fait qu'amplifier ces phénomènes déjà sous-jacents. Depuis plusieurs années, le nombre de commerciaux atteignant leur objectif qui était à plus de 65 % est tombé à 56 % avant la crise pandémique.

Au-delà d'une force de vente à la peine sur ses objectifs, dont les causes peuvent être nombreuses, les principaux signes observables d'une organisation commerciale non efficiente sont les suivants :

1. *On appelle « grands comptes », les gros clients sans réelle distinction entre ceux qui font progresser et ceux qui vous tirent vers le bas, ceux qui sont alignés avec votre stratégie et ceux qui en sont loin. Les portefeuilles grands comptes sont trop larges pour être vraiment bien traités autrement que de façon purement transactionnelle et opportuniste. D'ailleurs quand on regarde de plus près, le principal problème est que les commerciaux non seulement ne connaissent pas suffisamment leurs clients mais ne connaissent pas bien non plus leurs produits (en moyenne 30 % des commerciaux sont dans ce cas. Source : CSO).*
2. *Les outils commerciaux sont peu, mal ou pas du tout utilisés : un CRM toujours mal utilisé par les commerciaux, un niveau d'équipement en matériel obsolète à l'heure de la vente à distance, un marketing très faible en soutien des commerciaux en génération de leads, peu de connaissance marchés, « playbook » d'aide à la vente, etc.*
3. *On nomme KAM ou vendeur grands comptes, les profils d'hier, sans anticipation de la complexité actuelle et future de la relation client. Souvent on le sait parfaitement, mais recruter de nouveaux profils va trop déranger l'organisation et les habitudes, par exemple revoir les grilles de salaire de la fonction. Donc on fait semblant.*
4. *On reste focalisé sur le « combien », des objectifs de vente court terme, des instruments de mesure de la performance du passé, on ne change pas ses habitudes de pilotage pour les aligner sur du « comment ». C'est une des difficultés majeures que de trouver le bon équilibre et les bons indicateurs (à moyen terme en résultats concrets et à court terme en exigence de moyens).*
5. *On lance des incantations sur la collaboration interne mais le système, notamment rémunération, reconnaissance, alignement stratégique reste opportuniste. Pour le dire plus clairement, la coopération interne fonctionne mieux quand le top management y veille vraiment et supervise en direct les comptes stratégiques.*
6. *Cela se termine souvent par le syndrome récurrent du « ils devraient » : ils devraient savoir mieux vendre notre valeur, ils devraient vendre notre différence, ils devraient vendre nos innovations ! Mais l'exécution commerciale*



*est une discipline et une culture d'entreprise, ce n'est pas « eux » d'un côté et « nous » de l'autre.*

Ceci ne permet donc pas de relever les défis commerciaux dans la plupart des entreprises B2B faisant face à des transformations profondes de leurs modèles et positions concurrentielles. La crise pandémique a ouvert une nouvelle ère de changements profonds dans les habitudes de consommation, de déplacement, de travail.

Des ruptures digitales les obligeant à repenser leurs services, solutions et leurs *business models* alors que la crise économique profonde de certains segments va obliger à réallouer ses ressources de vente sur les meilleures cibles client.

Des organisations clientes de plus en plus concentrées, par les mouvements de fusions acquisitions, les regroupements d'achats, mais aussi plus complexes (organisations matricielles, multipays ou continents, groupes projets, etc.).

*Depuis 2013, la taille des groupes de décision a été multipliée par 2, passant à 11 personnes en moyenne en achats B2B.*

Source : Gartner *The Chief sales Officer*, 2020.

Des clients plus volatils avec des interlocuteurs dorénavant incontournables dans beaucoup de discussions commerciales : les services achats avec de nouvelles priorités de négociation selon les contextes (conserver les fournisseurs clés en danger, sécuriser les approvisionnements, gérer le cas, etc.). Les préférences des acheteurs ont évolué vers des canaux d'achat, « sans friction commerciale ».

Les entreprises doivent donc réagir par une profonde transformation commerciale de leur organisation, de leurs équipes, de leurs outils. La nouvelle normalité imposée par la vente à distance donne un prétexte pour cette transformation mais c'est en réalité bien plus vaste. C'est un préalable absolument nécessaire avant de vouloir développer une réelle politique de grands comptes dits stratégiques.