

MERCURI
international

E-BOOK

LA FORCE DE L'HUMAIN

Comment le KAM peut maintenir sa relation
intuitu personae dans un monde digitalisé

KAM

KEY ACCOUNT MGMT

SOMMAIRE

LA CLE DU ROYAUME _____ 3

YES WE KAM? _____ 5

PRIORITE A L'INTUITU _____ 6
PERSONAE

L'ASPECT TECHNIQUE _____ 8

INVESTIR POUR IMPRESSIONNER _____ 10

INTRODUCTION

LA CLE DU ROYAUME

Il s'agit donc d'une définition utile, mais pas exactement d'une feuille de route prédéfinie pour réussir. Pour comprendre pleinement l'univers du KAM, nous devons analyser en quoi il consistait (jusqu'à très récemment), où nous en sommes aujourd'hui et, peut-être le plus important, ce qu'il faudra faire pour parvenir à la montée en puissance nécessaire.

Et pourtant, dans la description que fait Gartner de ce rôle des plus essentiels, il y a quelques éléments cruciaux qui sont indispensables pour comprendre l'évolution de la fonction. L'idée d'un "partenariat mutuellement bénéfique », d'une "stratégie appuyée d'une structure claire" est au cœur d'une définition plus moderne du KAM.

“Le Key Account Management est le processus de planification et de gestion d’un partenariat mutuellement bénéfique entre une organisation et ses clients les plus importants. Les comptes clés sont essentiels pour garantir la croissance durable et à long terme d’une organisation et nécessite un investissement substantiel en temps et en ressources. Les commerciaux doivent mettre en place une stratégie et une structure claire pour répondre aux exigences de ces comptes stratégiques, et les développer.”

Cependant, bien que la définition du KAM soit restée relativement conforme, la manière dont prend vie ce rôle est modifié en profondeur, notamment en raison de deux facteurs : les perturbateurs technologiques et un changement récent dans la localisation et les habitudes des gestionnaires de ces grands comptes. L'objectif de cet e-book n'est pas seulement d'examiner l'essor du télétravail et la prévalence croissante d'outil tel que Teams (ou tout autre outil de téléconférence) dans nos vies,

mais plutôt d'admettre une vérité : Le Key Account Manager est fondé, dans une large mesure, sur l'établissement de relations personnelles à long terme.

Et comment faire quand on est tous, à distance ?



POUR COMMENCER

YES WE KAM?

La fonction de KAM a connu un essor en réponse à un besoin croissant. Rapide coup d'œil rapide sur un bilan. Le principe de Pareto indique que 20% des entrées (inputs) sont responsables de 80% des sorties (outputs), et cela s'applique largement à vos comptes. En d'autres termes, les 20% de vos comptes les plus performants sont responsables de 80% de vos revenus. Si l'on observe le taux de conversion pour enclencher de nouvelles affaires, il devient évident qu'il est plus rentable de concentrer son énergie sur la fidélisation de ses clients les plus performants que de consacrer du temps à en trouver de

nouveaux (si l'on doit choisir en termes d'affectations des ressources).

Ainsi, tout KAM commence par l'identification des comptes qui sont essentiels à la croissance de votre entreprise et qui méritent une attention particulière, en les entretenant pour qu'ils restent dans votre entreprise et, idéalement, en détectant de nouvelles opportunités de croissances.

Vous savez maintenant quels sont les comptes clés...

KAM, SAM, ou GAM?

Explication.

- Un compte CLE est un compte qui est important pour le succès de l'entreprise.
- Un compte STRATEGIQUE est un compte qui est essentiel à la survie de votre entreprise.
- Un compte GLOBAL peut être considéré comme un compte STRATEGIQUE qui opère sur plusieurs territoires.

COMMENT S'ENGAGER

PRIORITE A L'INTUITU PERSONAE

Partant du principe que vous disposez des bons collaborateurs, avec les bonnes compétences pour cette mission de KAM, nous devons discuter de la façon dont ils créent des liens avec le client. Il fut un temps où il y avait une interaction quasi uniquement en face-à-face entre le KAM et son client, avec une quantité importante de temps passé en présence du client, par rapport à d'autres comptes "normaux", qui seraient davantage des interactions téléphoniques ou digitales.

Un certain nombre de facteurs sont apparus pour changer cette situation. Tout d'abord, un marché des affaires de plus en plus mondialisé signifiant que nos interactions avec les clients peuvent être réparties sur plusieurs continents, ce qui limite naturellement la fréquence des rencontres.

En réponse à cette situation, les nouvelles technologies se sont développées, la vidéoconférence devenant la norme plutôt que l'exception. Nous nous sommes habitués à ce mode de communication et nous commençons à comprendre qu'il sous-entend avoir des compétences totalement différentes.

Veillez sur vos clients existants

"Une augmentation de 5% de la rétention des clients peut se traduire par un gain de 25% des bénéfices."

Source - Fred Reichheld, inventor of the Net Promoter Score

Enfin, les événements récents ont fait basculer la quasi-totalité de nos moyens de communication vers des canaux digitaux, même dans les cas où le client se trouve dans un immeuble situé au coin de la rue.

Tous ces facteurs interrogent sur la différence qu'il y a finalement aujourd'hui entre la gestion d'un comptes clés et la gestion d'un compte « classique » : Comment faire en sorte qu'un client se sente spécial lorsque vous ne pouvez pas être physiquement présent pour lui montrer sa valeur ?



RELATION



SATISFACTION



RETENTION

Le KAM consiste principalement à construire des relations –
TOP 3 des verbatims :

« Nos relations avec les clients clés se sont améliorées »

« Nos taux de satisfaction des clients ont augmenté »

« La rétention de nos clients clés s'est améliorée »

Source – 2020 Survey/Research Paper –
'The Effectiveness of Key Account
Management Practices' – Davies/Ryals

BASCULEMENT VERS LE DIGITAL

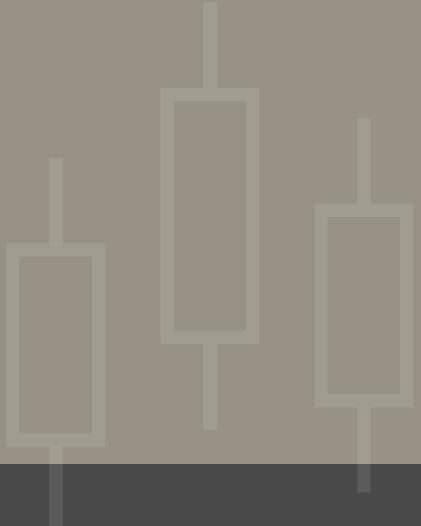
L'ASPECT TECHNIQUE

“Quand vous dépensez de telles sommes, vous êtes en droit d’attendre un service avec des gants blancs”.

C’est ainsi que commence un article de McKinsey d’août 2019, qui se penche sur le monde des KAM, mais plus précisément sur la façon dont l’essor du digital change la donne.

Il est intéressant de noter qu’ils ont conclu que le moment où les commerciaux prennent l’avion pour rencontrer les clients « pourraient – et devrait – être dépassé ».

Le changement de l’équilibre des forces entre une expérience intuitive personnalisée et une approche plus analytique axée sur les données est en bonne voie. Le TCAC (taux de croissance annuel composé) des entreprises qui avaient investi en perspective d’une évolution technologique axée sur l’analyse, a vu la valeur apportée aux actionnaires doubler par rapport à celle des entreprises moins avancées sur le plan digital.



89% des entreprises B2B pensent que leur utilisation de plans de comptes va augmenter.

Source - [Globalpartnerstraining.com](https://globalpartnerstraining.com)

C'est tout à fait logique au niveau d'un compte standard – après tout, tout est question d'allocation de temps, de ressources, de méthodes digitales, de Marketing & Vente, afin naturellement d'étendre le champ d'action bien plus largement que le simple contact de personne à personne – toutefois cela peut surprendre dans le monde des KAM

Cependant, si l'on observe cela du point de vue du client, cela commence à avoir un sens.

Les décideurs des entreprises du TOP Fortune 500 sont naturellement des personnes extrêmement sollicitées. Il est tout à fait compréhensible qu'ils n'aient pas le temps (ou ne veuillent pas le consacrer) à de longs appels avec leurs fournisseurs.

Une interaction digitale – qui, dans de nombreux cas, leur permet d'obtenir des informations en accès-libre – est potentiellement une meilleure utilisation de leur ressource la plus précieuse : le temps.

“Les entreprises à la croissance la plus rapide utilisent des analyses pour améliorer radicalement leur productivité commerciale et générer une croissance à deux chiffres avec des ajouts minimes à leurs équipes commerciales et à leurs coûts fixes.”

Source – McKinsey.com

EN CONCLUSION

INVESTIR POUR IMPRESSIONNER

Comme dans de nombreux domaines de la vente, de l'IA à la BI, la chose essentielle à comprendre à propos de la technologie est qu'elle est neutre en soi – c'est la façon dont elle est employée qui fait la différence. La technologie n'est qu'un outil – optimisée, elle soutient nos activités : les plateformes de vidéoconférence, nous permettent d'échanger en face-à-face à distance, les outils de veille stratégique nous donnent des informations qui éclairent nos appels, les CRM nous donnent des informations approfondies sur les clients.

Pour que la gestion des comptes clés soit un succès, il faut tout mettre en place, réunir tous les éléments afin d'offrir au client une expérience sans couture, avec ces fameux « gants blancs », qui le valorise, l'incite

à la fidélité et idéalement à l'augmentation des dépenses.

Bon nombre des compétences que possèdent les meilleurs KAM sont naturellement liées à celles du manager du comptes, mais la concentration et l'attention aux détails centrées sur le client sont portées à un autre niveau. Si la vente basée sur la valeur consiste à comprendre les besoins du client, le KAM va encore plus loin : il s'agit d'anticiper les besoins professionnels que le client ne connaît pas encore. Il s'agit d'une relation intime et personnelle qui repose sur une recherche minutieuse et détaillée, et d'une mise en œuvre effective.

Vos clients sont moins fidèles que vous ne le pensez...

“Seulement 29% des clients B2B sont pleinement engagés avec leurs fournisseurs...”

... ce qui signifie que 71% d'entre eux sont heureux d'aller faire du business ailleurs ».

Source - Gallup B2B survey

Les compétences possédées par les meilleurs KAM doivent être mises à l'épreuve et challengées, en particulier à l'ère du digital. Nous avons largement dépassé l'époque où une personnalité gagnante et la capacité d'obtenir une table dans le restaurant de son choix avaient un impact significatif sur les indicateurs clés de performance. Les entreprises doivent investir dans des programmes qui donnent aux KAM des compétences appropriées et pertinentes à l'ère du digital, en augmentant plutôt qu'en remplaçant les compétences qu'ils apportent de leurs anciennes méthodes de travail.

Mercuri International comprend la différence entre les compétences nécessaires à un KAM et les compétences nécessaires pour gérer des comptes moins stratégiques. Nous mettons en œuvre des méthodologies de formation qui peuvent élever les performances des équipes commerciales à un autre niveau. Si l'on dispose des bons outils pour le travail et que l'on comprend que « **la formation est clé** », l'avenir du KAM semble sensiblement différent, mais définitivement plus brillant que jamais.

“Environ 70% des programmes de changement échouent en raison d’une série de problèmes comportementaux. Les commerciaux manquent de manière significative des compétences nécessaires pour réussir dans un environnement profondément digitalisé. Les entreprises du tiers supérieur, selon leurs capacité à faire monter en puissance les collaborateurs, dégagent une marge EBITDA plus de 2 fois supérieure à celle du tiers inférieur. Les nouveaux programmes d’excellence en vente se dédient donc non seulement à la recherche des axes d’amélioration mais aussi à la formation, le tout afin d’encourager les changements et d’être toujours plus en phase avec l’évolution des cultures commerciales. ”

Source – McKinsey.com

Resources/links:

'Gartner Glossary' (<https://www.gartner.com/en/sales/glossary/key-account-management-kam->)

'Zero Defections: Quality Comes to Services', Harvard Business Review, Reichheld/Sasser, September-October 1990

'The Effectiveness of Key Account Management Practices', 2020 Survey/Research Paper, Davies/Ryals

'How digital is powering the next wave of growth in key-account management', McKinsey, August 7, 2019

'10 Surprising Stats About Strategic Account Management (SAM) Plans', Mercuri International/Rain Group

'What the future science of B2B sales growth looks like', McKinsey, January 4, 2018

'Analytics and Advice for B2B Leaders', Gallup 2016 Survey



Pour en savoir plus sur la façon dont Mercuri International peut aider votre organisation à atteindre l'excellence commerciale en matière de vente, veuillez nous contacter pour plus d'informations.

www.mercuri.fr

