

III Segmentation du portefeuille clients

Savoir segmenter son portefeuille et évaluer la valeur de chaque client est au cœur du métier de commercial. Ce chapitre prépare à la compétence **C1 – Cibler et prospecter la clientèle**, évaluée lors de l'épreuve E4 (coef. 5).

1. Analyser la structure du portefeuille clients

1.1. Le portefeuille clients, un actif stratégique

Le portefeuille clients désigne l'ensemble des clients dont un commercial a la responsabilité. En connaître la composition – types de clients, poids respectifs en chiffre d'affaires, dynamique d'évolution – est indispensable pour concentrer les efforts commerciaux là où ils produiront le plus de résultats.

1.2. La méthode 20/80 (loi de Pareto)

Cette méthode de segmentation classe les clients en deux groupes :

- **Groupe 20/80** : environ 20 % des clients génèrent 80 % du chiffre d'affaires. Ce sont les gros clients, prioritaires en termes de fidélisation.
- **Groupe 80/20** : les 80 % restants ne contribuent qu'à 20 % du CA. Parmi eux se trouvent toutefois des clients à potentiel de développement.

La démarche se fait en trois temps : classer les clients par CA décroissant, calculer les pourcentages cumulés, puis tracer la courbe de concentration.

1.3. La méthode ABC

Plus fine que la loi de Pareto, elle distingue trois segments :

- **Segment A** (gros clients) : ~20 % des clients pour ~80 % du CA.
- **Segment B** (clients moyens) : ~30 % des clients pour ~15 % du CA.
- **Segment C** (petits clients) : ~50 % des clients pour ~5 % du CA.

2. Évaluer la valeur de chaque client

2.1. Les indicateurs de rentabilité

- **Chiffre d'affaires (CA)** : volume global de ventes réalisé avec le client.
- **Marge commerciale** = Prix de vente HT – Prix d'achat HT.
- **Taux de marge** = (Marge commerciale / Prix d'achat HT) × 100.
- **Taux de marque** = (Marge commerciale / Prix de vente HT) × 100.

2.2. La valeur client (*Life Time Value*)

Négociation Vente

La **valeur client** mesure le profit net qu'un client est susceptible de générer tout au long de sa relation avec l'entreprise :

Valeur client = CA HT – Coût des produits – Coûts de la relation commerciale

Les coûts de la relation comprennent l'acquisition (prospection, publicité), le développement (montée en gamme, ventes additionnelles) et la fidélisation (programme de fidélité, SAV).

2.3. L'actualisation

Pour tenir compte de l'inflation et du coût du temps, on actualise les flux futurs :

- **Valeur client actualisée** = Valeur annuelle × Coefficient d'actualisation
- **Coefficient d'actualisation** = $(1 + t)^{-n}$, où t est le taux d'actualisation et n le nombre de périodes.

À retenir

- Le portefeuille clients doit être analysé régulièrement pour **prioriser les efforts commerciaux**
- La **loi de Pareto (20/80)** identifie les gros clients qui génèrent l'essentiel du CA
- La **méthode ABC** affine l'analyse en trois segments (A, B, C) avec des actions différenciées
- La **marge commerciale**, le **taux de marge** et le **taux de marque** mesurent la rentabilité
- La **valeur client** (*Life Time Value*) évalue la rentabilité sur la durée de la relation
- L'**actualisation** permet de comparer des flux futurs en tenant compte du temps