

# Méthode de pronostics du développement de client grand compte

**Prof. Reinhold König**

[Reinhold.koenig@hs-karlsruhe.de](mailto:Reinhold.koenig@hs-karlsruhe.de)

Hochschule Karlsruhe, Moltkestrasse 30, D 76133 Karlsruhe

## **Mots clefs :**

méthode de pronostic, client grand-compte, affaires interentreprises, perte de client, méthodes d'analyses d'entreprises, planning stratégique, méthode des portefeuilles, options stratégiques, réaction proactive, présentation de cas

## **Keywords:**

Method of forecasting, key-account customer, Business-to-Business, loss of customer, analysis of a company, strategic planning, portfolio method, strategic options, proactive reaction, case study

## **Résumé**

Une clé du développement de clients grand compte (KA Fo Key-Account-Forecasting): Dans les affaires B2B le succès d'une entreprise est souvent dû à quelques clients importants. C'est pour cela que l'avenir d'un fournisseur dépend souvent de ses clients grand compte. Le dépôt de bilan d'un seul client grand compte peut devenir une menace existentielle pour le fournisseur. Mais pas seulement le manque de liquidités peut être la raison pour perdre un client. Aussi des grands changements sur le marché ou des nouvelles technologies peuvent mener à la perte d'un client grand compte. Certaines circonstances financières comme la structure des propriétaires ou du capital d'un client grand compte peuvent le mener dans une fusion avec une autre entreprise. Par conséquent, son fournisseur va être remplacé par le fournisseur du partenaire de la fusion. D'autre part le partenaire de la fusion peut devenir un nouveau client. De tels changements sont de toutes façons extrêmement importants pour le fournisseur.

C'est pourquoi le fournisseur a besoin d'une méthode pour faire un pronostic du développement du client grand compte pour pouvoir percevoir à temps des changements fondamentaux. A cette fin on identifie des paramètres importants pour l'application de méthodes d'analyses d'entreprises, de l'analyse de l'environnement des entreprises et du planning stratégique. Une analyse des stratégies potentielles, comme elles sont décrites dans la littérature, montre les actions stratégiques possibles pour un client. L'analyse à base de la méthode des portefeuilles est très importante, parce qu'elle est facile à appliquer et très répandue.

L'étape suivante consiste dans l'évaluation de l'aptitude des méthodes de pronostic pour le développement d'un client grand compte. Le point de départ du développement futur d'un grand client est une analyse de l'affaire, des ses options stratégiques et la sélection des méthodes de pronostics adaptées. Cela fait qu'on se concentre sur l'analyse d'options faisables pour un client. Le management peut prendre des décisions sur la base du cadre d'actions analysé.

Cette démarche permet au fournisseur de réagir d'une façon proactive au développement d'un client grand compte. Il est possible de déduire des stratégies d'investissement ou de désinvestissement concernant un client. Aussi les limites des méthodes de pronostic pour le développement de clients seront montrées. En plus de la description de la méthode de pronostic pour des clients grand compte, il y a une présentation d'un cas où la méthode a été appliquée.

## **Abstract**

A method of forecasting the development of Key-Accounts (KA Fo Key-Account-Forecasting): Within B-to-B organizations a company's profit is sometimes realized by merely a few customers. Hence, the future of a supplier is heavily dependent on its key accounts. Insolvency of a single key customer may already pose an existential threat to the supplier. Illiquidity, however, is not the only possible reason to lose customers. Major changes determined by the market or different technologies can also mean the loss of a key account. Certain financial circumstances of a key customer like ownership or capital structure may result in a merger. As a consequence the supplier will be replaced by the supplier of the merger's copartner. On the other hand, the merger's copartner could become an additional customer. In any case such changes are of great importance to the supplying company.

Therefore, the supplier needs a method to forecast the corporate development of key accounts in order to identify fundamental changes in time. For this purpose relevant parameters will be identified on the basis of methods comprising the analysis of a company, the analysis of the business environment and the strategic planning. An analysis of potential strategies depicted in literature highlights possible strategic actions for key accounts. Thereby, the portfolio analysis is of particular importance, because it is easily applicable and widely used in practice.

The next step within this context is the evaluation of forecasting methods with regards to their suitability to forecast the development of a key account. Starting point for developing future paths of a key account is an as-is analysis of the business as well as an analysis of its potential strategic options and the selection of a suitable forecasting method. In doing so the major focus is on pointing out feasible options for future developments of a customer. The management can then base its decisions on the analyzed frame of action.

This approach enables a supplier to react proactively on the development of key customers. Especially investment and disinvestment strategies for key accounts can be derived from this forecasting method. Limitations of forecasting methods for key accounts will also be identified. In addition to the theoretical description of the Key-Account-Forecasting method this paper also includes a case example.

# 1 Problématique

Le développement d'une entreprise dépend en grande partie du développement de ses grands comptes. Les « baisses de bénéfices dues à des évolutions du marché ou à des erreurs se répercutent directement sur le fournisseur. Les risques du marché sont pour la plupart énormes. Sur les marchés de la sous-traitance, les variations des clients sont encore plus fortes. » [1] Il arrive souvent que la plus grande part du chiffre d'affaires soit assurée par quelques clients seulement. La perte d'un client-clé ou d'un client grand compte représente donc un problème essentiel pour les entreprises qui ont ce type de structure-clients. Cela peut même devenir un risque existentiel et entraîner le dépôt de bilan [2].

Deux exemples illustrent cet état de faits. Le groupe Triumph International, spécialiste mondial de lingerie, a vu ses chiffres basculer dans le rouge en 2009 parce que les ventes ont chuté de manière générale à cause de la frilosité des consommateurs et également parce que plusieurs grands comptes ont déposé le bilan [3]. A cause de la perte de 4 grands comptes, la société autrichienne Carlson Wagon Lit qui n'était en rien responsable de cette perte, a enregistré en 2007 une importante baisse de son chiffre d'affaires. Bien que 2007 ne soit pas une année de crise, la perte de grands comptes provoque une baisse du chiffre d'affaires [4].

Par ailleurs, le développement positif d'un grand compte peut entraîner une croissance durable et rentable. Les grands comptes en particulier, qui enregistrent eux-mêmes une forte croissance, sont très intéressants pour le développement positif du fournisseur. De son côté, le fournisseur doit s'assurer qu'il peut répondre à cette croissance. Il doit être en mesure de fournir les technologies et les prestations qui permettent à son client de se développer. S'il n'arrive pas à répondre à cette demande, il risque de perdre ce grand compte bien que celui-ci enregistre une croissance constante et une bonne santé économique.

Les experts prévoient pour l'avenir « une polarisation de plus en plus marquée des 'vrais grands comptes' et des 'comptes restants' ». C'est le résultat d'une étude réalisée en 2004 en collaboration avec l'Université de Saint Gall (Suisse). Cette estimation déterminante pour l'avenir, basée sur un sondage réalisé auprès de 560 top-managers, est considérée comme représentative [5].

Jusqu'à présent, les observations montrent que la perte des grands comptes représente d'une part un grand danger pour un fournisseur, mais que le lien mutuel aux grands comptes constitue d'autre part pour lui une chance considérable pour l'avenir. Ces deux constatations permettent de déduire que les fournisseurs doivent accorder une attention toute particulière à la situation et au développement futur des grands comptes. Un fournisseur qui connaît bien les orientations de développement d'un grand compte peut alors anticiper raisonnablement les chances et les dangers possibles. Pour avoir une estimation du futur développement, il convient d'intégrer tous les domaines de la direction stratégique de l'entreprise des grands comptes. Ceci est valable en particulier pour le développement des relations économiques importantes, pour la situation de propriété, la technologie et les marchés du grand compte. Les forces et les faiblesses d'un grand compte influent sur la stratégie à adopter. A l'inverse, cette stratégie est modifiée en fonction des forces et des faiblesses. Des analyses ad hoc ou des réflexions doivent être réalisées par les managers des grands comptes qui connaissent la réussite. Dans de nombreux cas, cela se passe de manière implicite et non pas sur la base d'une démarche explicite et systématique. Un principe doit donc permettre de formaliser les grands comptes pour représenter leur futur développement. Ce principe doit comporter des descripteurs définis, objets de l'analyse stratégique, et doit proposer des méthodes adaptées à la planification stratégique des grands comptes.

## 2 Présentation de la méthode KAfo (Key-Account-Forecasting)

### 2.1 La méthode KAfo en résumé

La littérature comporte un grand nombre de méthodes d'analyse stratégique [6]. La méthode KAfo consistait à sélectionner des méthodes qui, dans la mesure du possible, devaient aboutir aux résultats auxquels parvient le grand compte dans sa propre analyse stratégique. Le critère essentiel pour sélectionner les méthodes se basait sur la grande probabilité que le grand compte utilise cette même méthode, permettant ainsi d'obtenir des résultats qui coïncident. Parallèlement, cette méthode devait être adaptée à la problématique « Extrapolation des développements futurs ». Cela a permis de sélectionner des méthodes qui sont très répandues dans les habitudes de l'entreprise.

Les méthodes suivantes d'analyse stratégique sont donc mises en œuvre dans la méthode KAfo.

Analyse des facteurs de réussite, analyse chances/risques et analyse de portefeuille

Les analyses permettent alors de définir des développements futurs des grands comptes. Il faut sélectionner pour cela des méthodes adaptées permettant d'effectuer au moins des prévisions à moyen terme. Le critère de sélection essentiel de la méthode de prévision est également l'adéquation de la méthode et la généralisation dans les habitudes de l'entreprise. La Figure 1 présente la combinaison des méthodes mises en œuvre dans la méthode KAfo.

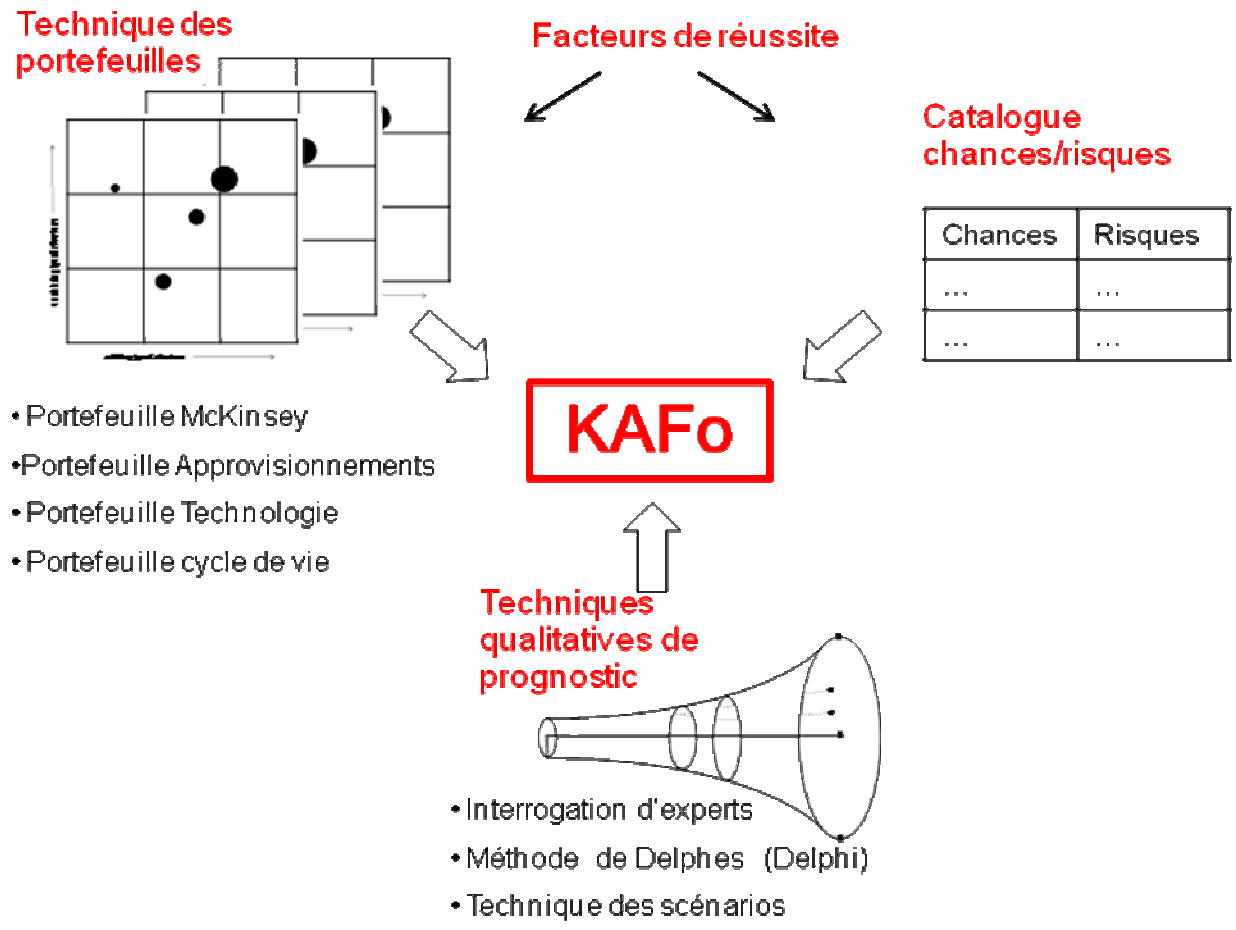


Fig. 1 : Combinaison des méthodes dans KAFO

## 2.2 Facteurs de réussite

On trouve dans la littérature de très nombreuses définitions du mot « facteur de réussite ». Nous nous limiterons ici à sa caractéristique consistant à influencer considérablement la réussite ou le manque de réussite de l'entreprise. Ces facteurs de réussite peuvent être internes ou externes à l'entreprise. Il est possible de

trouver de nombreux facteurs de réussite qui s'influencent mutuellement. Les facteurs de réussite n'ont pas tous la même importance. Il est donc intéressant de se demander quels sont les facteurs critiques de réussite qui sont susceptibles d'influer sur la réussite ou sur la non réussite. Selon les auteurs STEINLE/SCHMIDT/LAWA, les facteurs critiques de réussite doivent avoir les caractéristiques suivantes [7] :

- être orientés sur l'avenir à long terme,
- être en adéquation avec l'entreprise,
- faire partie des critères de pertinence et
- être en parfaite adéquation avec la situation.

Nous allons pour cela analyser tout d'abord les études consacrées à la recherche empirique sur les facteurs de réussite PIMS, concept des 7-S de McKinsey, entre autres. L'étude a révélé qu'une recherche empirique sur les facteurs de réussite offre une possibilité limitée de trouver les facteurs critiques de réussite. En observant globalement les travaux de recherche sur les facteurs de réussite, WELGE et AL-LAHAM constatent que l'on obtient des diagnostics très hétérogènes, à la conception non uniformisée et même en partie contradictoires [8]. En conclusion, ils citent comme autres problèmes centraux de toutes les études :

- « une base empirique de conception hétérogène de toutes les études,
- un manque de comparaison des variables et de leurs opérationnalisations,
- un manque de preuves de validité des instruments de mesure utilisés et
- un manque de relativisation de la situation des systèmes de reporting. »

Partant de cet état de faits, il a été décidé de déterminer les facteurs de réussite sur la base des méthodes de l'analyse stratégique. Les facteurs de réussite internes à l'entreprise et externes à l'entreprise sont déterminés sur cette base.

### **2.2.1 Facteurs de réussite internes à l'entreprise**

PORTER a introduit la chaîne de valeur dans la discussion du management stratégique [9]. La mission de l'entreprise consiste alors à créer pour les clients une valeur plus grande que les coûts supportés par l'entreprise. PORTER distingue entre les activités principales de l'entreprise et les activités de soutien. Ces activités sont évaluées en fonction de la valeur qu'elles créent. Selon BEA et HAAS, le modèle de la chaîne de valeur de PORTER est trop orienté sur les entreprises de production traditionnelles. S'appuyant sur le principe du management stratégique, ils se basent sur la chaîne de valeur de PORTER et répartissent les facteurs de réussite en potentiels de rendement et potentiels de management. Comparée à PORTER, la signification de la gestion d'entreprise est représentée de manière différenciée. De plus, ils soulignent l'importance des conditions-cadres internes mises en œuvre pour déterminer les facteurs de réussite. Il en résulte une catégorisation des facteurs de réussite comme le montre la figure 2.

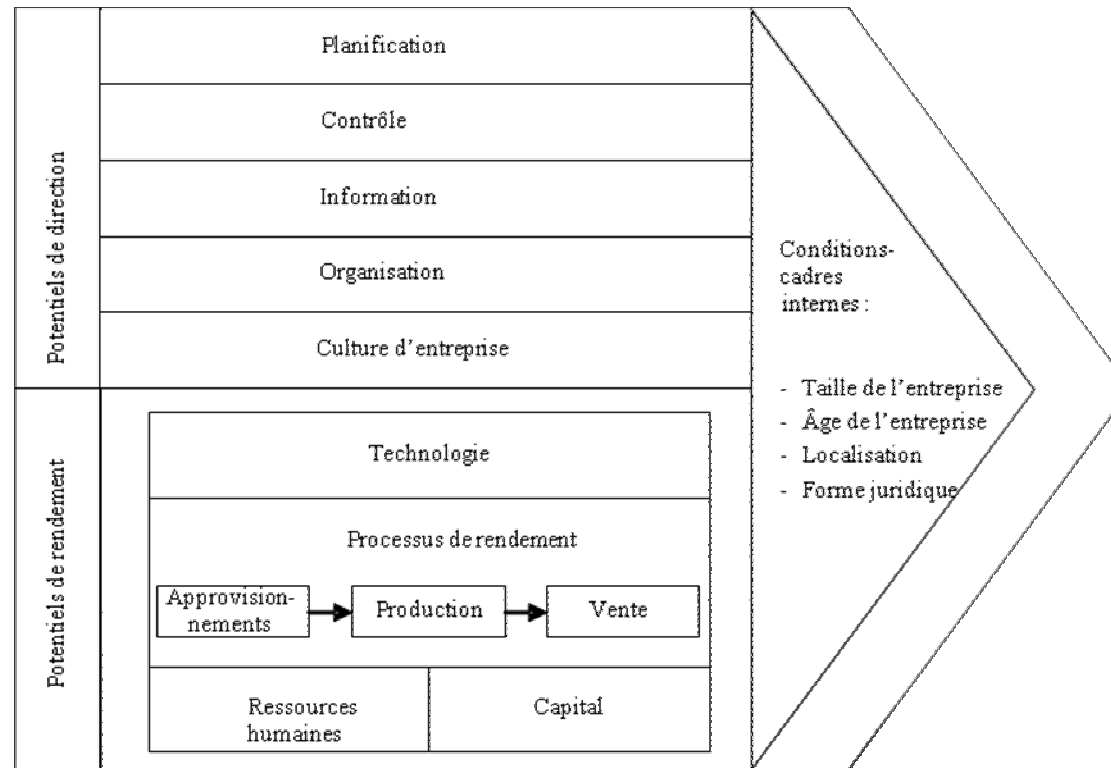


Fig. 2 : Catégories de facteurs de réussite internes à l'entreprise

L'importance des facteurs de réussite internes à l'entreprise peut être définie en liaison avec les facteurs de réussite externes à l'entreprise.

### 2.2.2 Facteurs de réussite externes à l'entreprise

BEA et HAAS constatent qu'une entreprise réussit lorsque tous les systèmes de management et les potentiels de rendement stratégiques sont en parfaite synergie et répondent aux besoins de l'environnement de l'entreprise. Les potentiels de management ont été identifiés pour cette raison comme catégorie importante des facteurs de réussite internes de l'entreprise. Pour les facteurs de réussite externes à l'entreprise, cela signifie qu'il est important de prendre en compte tous les

groupes d'acteurs qui évoluent dans l'environnement de l'entreprise. Il est intéressant de s'appuyer sur les cinq forces concurrentielles de PORTER [10]. Cela permet d'identifier les chances et les risques qui concernent les groupes d'acteurs suivants :

- Concurrents horizontaux dans le même secteur d'activité.
- Nouveaux concurrents potentiels qui pourraient s'introduire sur le marché.
- Vendeurs qui introduisent des produits de substitution sur le marché.
- Fournisseurs qui pourraient réduire le potentiel de création de valeur à cause de leur pouvoir de négociation.
- Acheteurs qui pourraient imposer une baisse des prix grâce à une demande forte.

Le concept « Environnement des tâches » est marqué par BAUM, COENENBERG et GÜNTHER [10]. Les cinq forces concurrentielles sont affectées à l'environnement des tâches et ajoutées à d'autres groupes d'acteurs qui ont un effet sur la réussite. En font partie l'Etat et les relations industrielles. La législation, les subventions et le lobbying peuvent par exemple jouer un rôle déterminant pour la réussite commerciale. Les acheteurs finaux et les intermédiaires sont différents parce que leurs intérêts sont différents. De même, le pouvoir de négociation des vendeurs de compléments constitue une force dans l'environnement des tâches.

Sur ce modèle, d'autres groupes d'acteurs sont affectés au niveau « Environnement étendu des tâches ». Ces groupes d'acteurs ne sont pas toutefois directement impliqués dans le processus de création de valeur ou dans l'utilisation des valeurs. Mais leur comportement est un facteur déterminant qui joue dans la réussite de l'entreprise parce qu'ils peuvent avoir une forte influence sur les structures de coûts ou sur les chances du marché.

Le troisième niveau est celui de l'« Environnement général ». Il pose des conditions-cadres qui ont une validité d'ordre général, mais qui influencent le domaine de compétences spécifique de l'entreprise. Il s'agit de l'environnement technologique, socio-culturel et juridico-politique. La figure 3 présente les catégories des facteurs de réussite externes à l'entreprise qui se basent sur les cinq forces concurrentielles de PORTER.



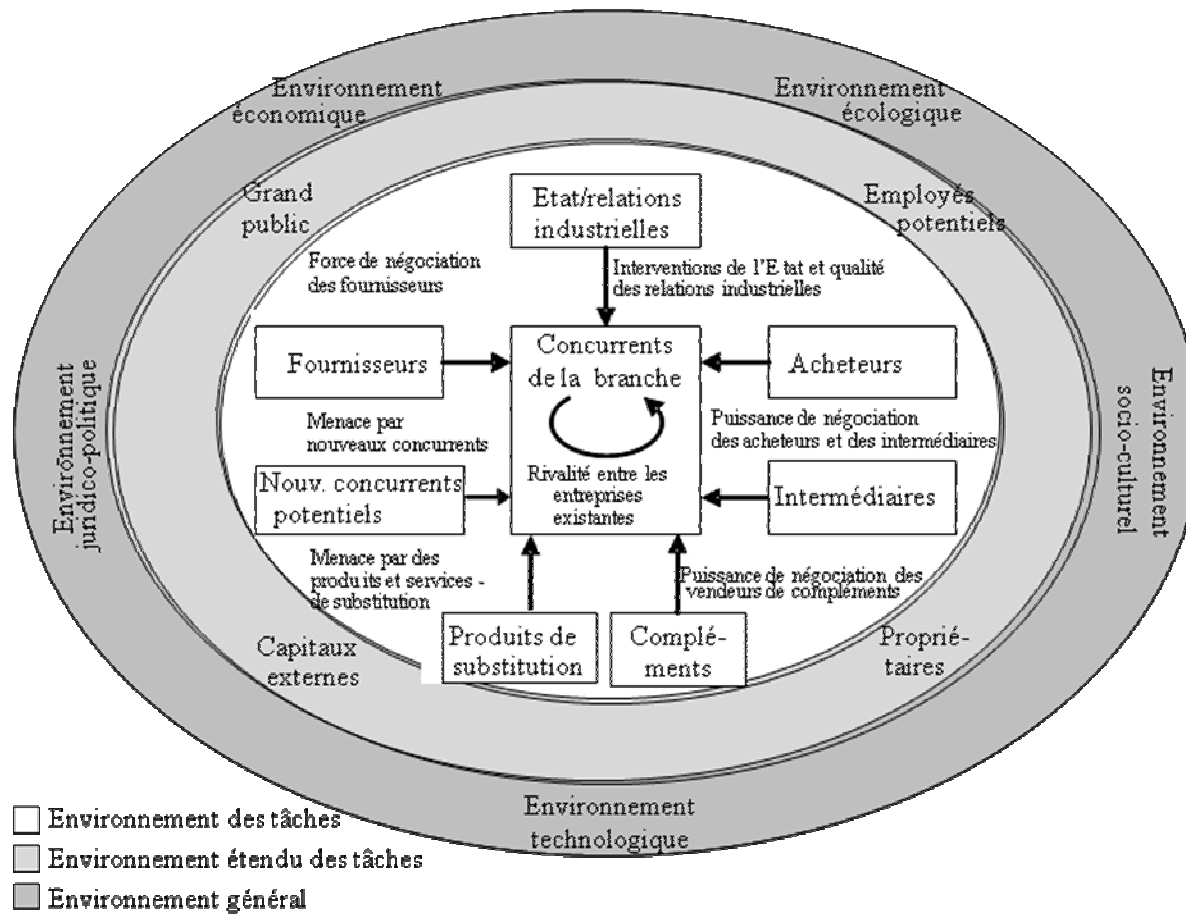


Fig. 3 : Catégories de facteurs de réussite externes à l'entreprise

### 2.2.3 Définition des facteurs de réussite

Après avoir exposé les catégories de facteurs de réussite internes et externes à l'entreprise, nous pouvons définir les facteurs de réussite importants spécifiques à l'entreprise. Une analyse SWOT permet de différencier l'importance des facteurs de réussite significatifs. Les facteurs de réussite définis de cette manière et leur valeur pondérée permettent de réaliser à l'étape suivante l'analyse réelle du portefeuille.

## 2.3 Analyse réelle (actuelle) du portefeuille

L'analyse du portefeuille consiste à répartir les facteurs de réussite en deux classes, celle des « facteurs de réussite influençables par l'entreprise » et celle des « facteurs de réussite non influençables par l'entreprise » [11]. Une valeur pondérée est affectée aux facteurs de réussite en fonction de leur importance. Chaque facteur de réussite est évalué pour chaque domaine d'activité de l'entreprise. En plus des valeurs pondérées, une valeur est définie pour chacune des deux classes et visualisée dans un graphique 2D. Le format de représentation utilisé est la matrice à 9 cases de McKinsey.

En ce qui concerne le portefeuille attractivité du marché - positionnement concurrentiel, les facteurs de réussite non influençables par l'entreprise servent à déterminer l'attractivité du marché et les facteurs de réussite influençables par l'entreprise permettent de déterminer la situation de concurrence.

Pour les entreprises dans lesquelles les modifications technologiques sont des facteurs essentiels de réussite, il est conseillé de créer un portefeuille Technologie. Les facteurs de réussite non influençables qui sont regroupés en attractivité technologique, sont, entre autres, la poursuite potentielle du développement technologique, les différents champs d'application ou la possibilité de combinaison avec d'autres technologies. Les facteurs de réussite influençables sont regroupés en force des ressources. Celles-ci couvrent le degré de maîtrise technologique par rapport à la concurrence, la disponibilité des ressources en hommes et en argent permettant de poursuivre les développements technologiques, et également l'avance technologique, à savoir la rapidité d'action dans la poursuite du développement technologique par rapport à la concurrence [12].

Un portefeuille d'approvisionnements possède dans la force de la demande (demande/offre) les facteurs de réussite influençables par l'entreprise. Il comprend, entre autres, le volume des achats, l'évolution de la demande et les possibilités de substitution alors que les facteurs non influençables se trouvent, entre autres, dans le taux d'utilisation des capacités, dans le positionnement concurrentiel et dans la structure des coûts du fournisseur [8].

La définition des portefeuilles des grands comptes permet de décrire leur situation.

## 2.4 Portefeuilles du futur

En se basant sur les portefeuilles actuels réels, il est possible de représenter les évolutions futures dans des portefeuilles du futur. L'évolution des facteurs de réussite non influençables peut être définie à l'aide de prévisions de tiers ou en créant ses propres prévisions. Les techniques de prévision appropriées sont décrites au paragraphe suivant. Si l'entreprise ne prend aucune décision stratégique et ne modifie donc pas sa position, de nouvelles positions apparaissent dans les portefeuilles du fait des facteurs de réussite prévus non influençables. Nous désignons ce type de portefeuille du futur par le terme de « portefeuille du devenir ». La figure 4 présente une modification de cette nature dans le portefeuille.

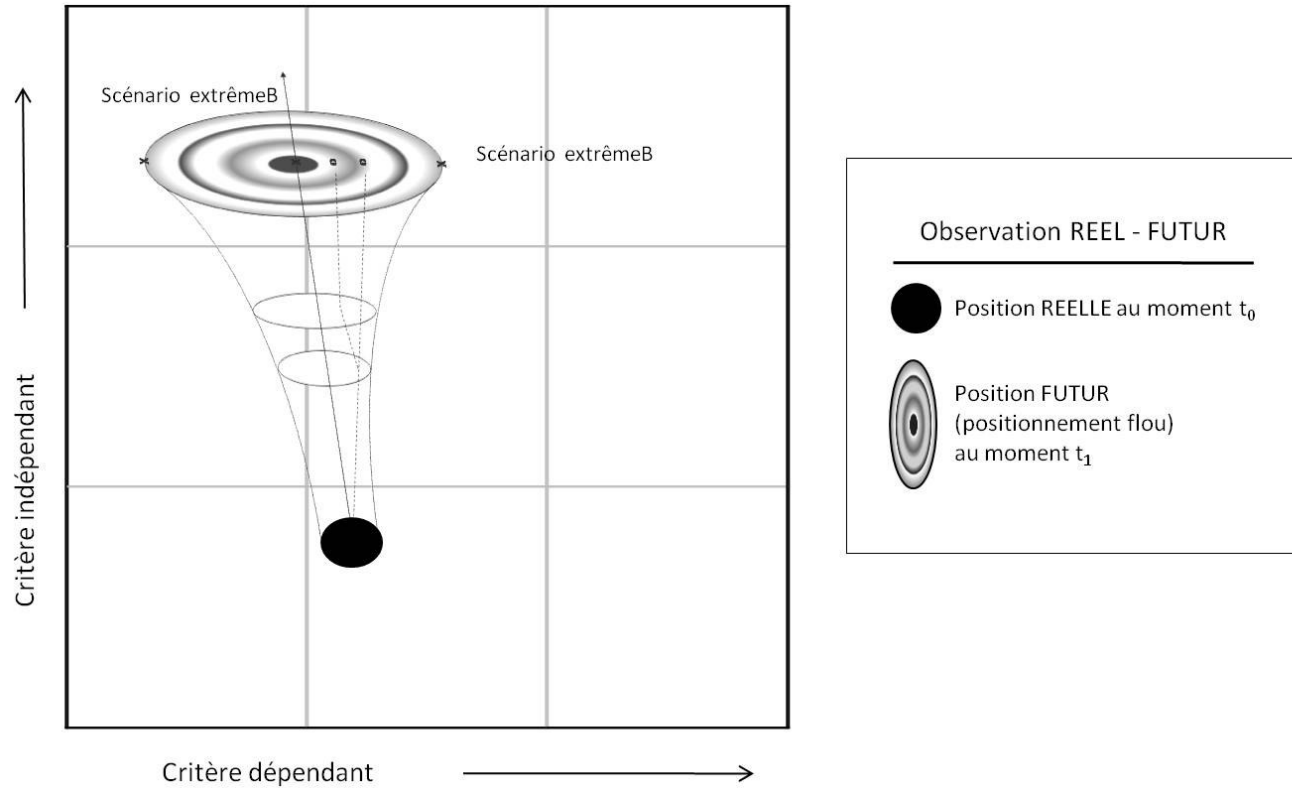


Fig. 4 : Modification de la position Réelle en Futur

Lorsqu'on considère les décisions de l'entreprise, la question est de savoir quelles décisions stratégiques seront prises par une entreprise avec un portefeuille réel. La littérature (voir paragraphe précédent) propose des stratégies normatives pour les portefeuilles. Ce sont des stratégies qui doivent être appliquées normalement dans chaque cas. Lorsqu'on regarde l'évolution des facteurs de réussite non influençables (portefeuille futur) et que l'on inclut les décisions de l'entreprise selon la stratégie normative, on obtient un état futur comme portefeuille théorique. La modification de la position de l'état réel en état théorique est représentée à la figure 5.

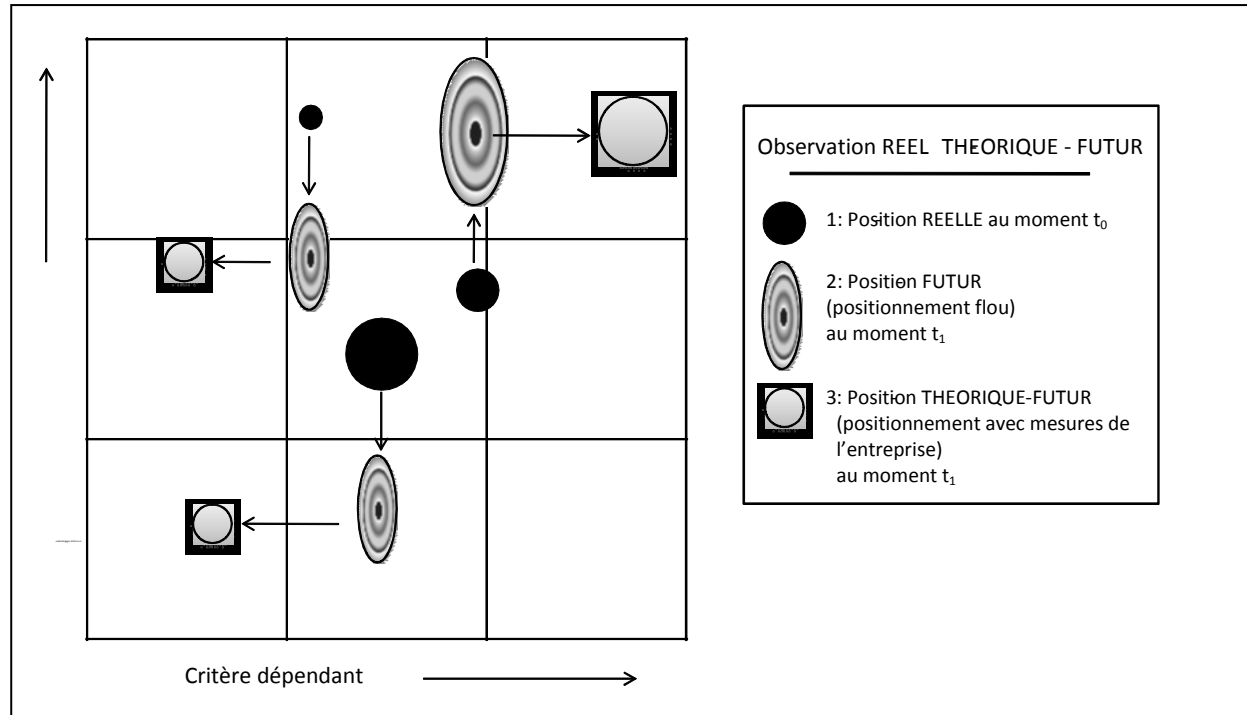


Fig. 5 : Modification de la position réelle en position théorique

Dans son comportement par rapport aux grands comptes, le fournisseur utilise alors le portefeuille théorique des grands comptes pour prendre sa décision.

## 2.5 Méthodes de prévision

Le problème des prévisions s'étend sur une période de moyen à long terme. Par principe, on dispose de méthodes qualitatives et de méthodes quantitatives. Les méthodes quantitatives sont plutôt orientées sur le passé et se prêtent aux prévisions à court terme. Les méthodes qualitatives intègrent les nouvelles tendances, elles peuvent traiter les informations qualitatives et sont plus adaptées à la problématique dont il est ici question [6].

La méthode de l'interrogation des experts consiste à demander à des experts d'estimer la probabilité de survenue d'événements. Etant donné qu'ils connaissent et qu'ils ont l'expérience du marché et des technologies, on part du principe qu'ils peuvent estimer les développements futurs.

La méthode de Delphes (ou méthode Delphi) se base, elle aussi, sur un ensemble de questions posées à des experts. Dans cette méthode, les experts échangent des estimations et lorsque leurs opinions sont divergentes, ils recherchent des justifications détaillées. L'échange se déroule de manière anonyme pour éviter que les experts ne s'influencent mutuellement. L'échange d'arguments a pour objectif de parvenir à une convergence d'opinions qui fournissent de meilleurs résultats que ceux représentés par une moyenne des opinions.

Dans la technique des scénarios, différentes méthodes sont mises en œuvre [13]. Là aussi, les estimations des experts sont requises. Dans la création d'images du futur, le pouvoir et l'interaction des facteurs d'influence font l'objet d'une recherche et d'un traitement quantitatifs. D'autres évolutions qui dépendent de certains événements sont également évoquées. Cela permet de déterminer non pas un seul et unique état, mais plusieurs états possibles pour un moment du futur. L'objectif consiste, entre autres, à préparer un utilisateur de prévisions à des états futurs alternatifs. La technique des scénarios est considérée comme la méthode de prévision qualitative la plus complexe qui, d'autre part, fournit les meilleurs résultats.

### **3 Conception de la méthode KAFO**

Les méthodes présentées doivent permettre de déterminer la stratégie des grands comptes qui sera mise en place par le fournisseur. L'essentiel n'est pas de trouver la meilleure stratégie possible appliquée aux grands comptes, mais la stratégie que le fournisseur appliquera selon la plus grande probabilité. En effet, cela va déterminer sa future position, faisant en sorte que le fournisseur pourra s'adapter aux chances et aux risques afférents aux grands comptes. Le choix des méthodes a été sélectionné en relation avec cet objectif.

Le processus de conception comprend tout d'abord une analyse réelle (actuelle) du grand compte, incluant les étapes suivantes :

- (1) Définition des facteurs de réussites, des chances et des risques
- (2) Pondération des facteurs du portefeuille
- (3) Collecte et traitement des informations
- (4) Evaluation des facteurs sur la base de ces informations
- (5) Définition du portefeuille réel

Le processus de prévision des états futurs des grands comptes se déroule en prenant comme point de départ la situation réelle.

- (1) Choix de la méthode de prévision
- (2) Collecte et traitement des informations
- (3) Evaluation de l'évolution des facteurs externes
- (4) Définition du portefeuille futur
- (5) Extrapolation de stratégies normatives ou orientation stratégique
- (6) Conception du portefeuille théorique

La qualité des résultats dépend des facteurs de réussite qui ont été choisis et représentent les indicateurs du portefeuille. Les sources d'information de ces indicateurs doivent être identifiées. Les bases de données des entreprises, les managers responsables des grands comptes et les sources Internet libres sont de bonnes sources d'information. Cette base d'informations permet de créer les stratégies normatives mises en place pour les grands comptes. Dans la perspective du grand compte, il faut en particulier évaluer les stratégies alternatives. Les résultats des trois portefeuilles réels et théoriques peuvent être visualisés sous la forme d'un radar, comme dans la figure 6.

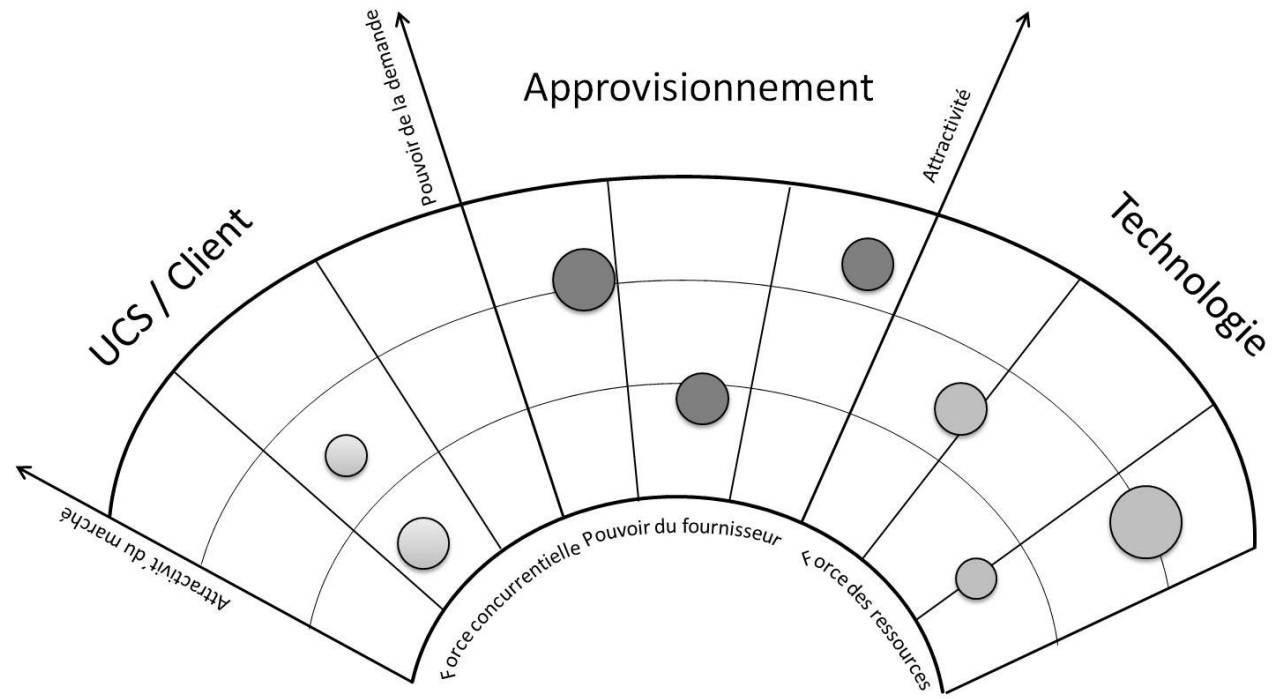


Fig. 6: Radar KA Fo

Ce radar KA Fo permet au fournisseur d'avoir une vue d'ensemble de la situation, des actions optionnelles stratégiques et des orientations d'évolution de ses grands comptes. Il peut être rapidement réactif aux modifications prévisibles.

## 4 Exemple

Pour vérifier si la méthode est applicable dans la pratique, elle a été appliquée dans une PMI du secteur métallurgique. Deux grands comptes ont été observés qui correspondaient à une part de C.A. de 10% chacun. La compétence principale de l'entreprise réside dans l'ingénierie et la fabrication de produits qui ont été développés en interne. L'entreprise emploie environ 50 salariés et sa clientèle est presque uniquement nationale. Il n'existe pas de stratégie orientée client. Le portefeuille McKinsey représenté à la figure 7 estime que le grand compte, sur un marché de plus en plus attractif et avec une forte position concurrentielle, va au moins rester constant, et va même vraisemblablement se développer.

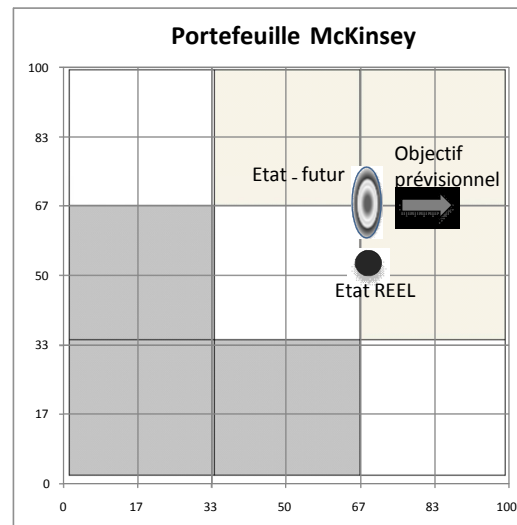


Fig. 7 : Portefeuille McKinsey d'un grand compte

De même, le portefeuille Technologie (Figure 8) montre une attractivité croissante de la technologie et une forte position du grand compte par rapport à ses concurrents. C'est la raison pour laquelle il va essayer de continuer à développer sa position.

Le portefeuille des Approvisionnements (Figure 9) montre une nette augmentation du pouvoir du fournisseur avec une demande relativement forte. Selon la stratégie normative de KRALJIC [14], le demandeur devrait soit utiliser sa position pour réduire le fournisseur, soit remédier au pouvoir du fournisseur par la diversification. Du point de vue du fournisseur, cela signifie qu'il risque de perdre complètement ou en partie son grand compte.

Principalement dans les domaines où les stratégies normatives ne permettent pas de déduire des options d'actions stratégiques sans ambiguïté, comme dans cet exemple dans la méthode des Approvisionnements, il est conseillé d'observer et de réaliser des analyses détaillées du grand compte.

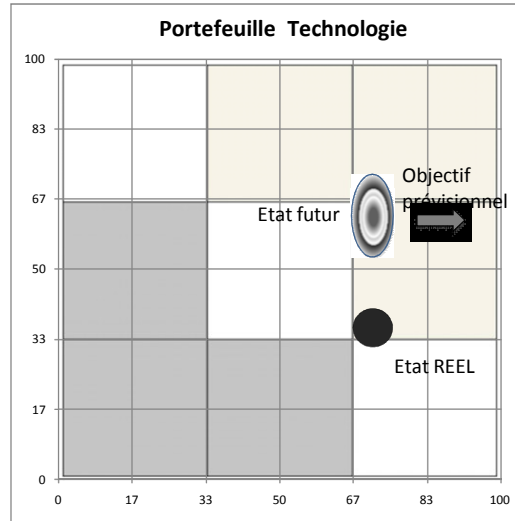


Fig. 8 : Portefeuille Technologie d'un grand compte

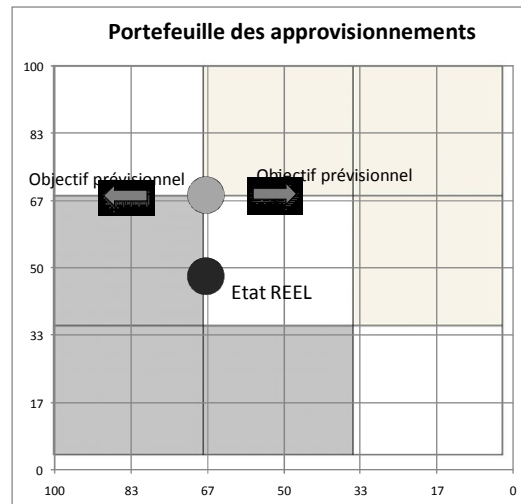


Fig. 9 : Portefeuille des Approvisionnements d'un grand compte



## 5 Analyse critique de la méthode

Les méthodes utilisées de l'analyse des facteurs de réussite et de la technique des portefeuilles ne sont pas dénuées de critique. La collecte et l'analyse des informations demandent un important investissement en temps et en travail. L'augmentation rapide des données disponibles en ligne sous une forme structurée va considérablement réduire ce problème à l'avenir. La technique des scénarios constitue une méthode complexe pour faire des prévisions et ne semble pas très transparente pour le management. De même, le principe selon lequel les grands comptes sélectionnent comme aide décisionnelle une procédure méthodique, en mettant en œuvre des méthodes stratégiques connues du management, ne peut pas être considéré comme certain.

Même s'il n'est pas certain que la méthode permette de réaliser une description parfaitement ciblée du développement futur d'un grand compte, le résultat au moins obtenu pour le management est le traitement actif des facteurs de réussite, la possibilité d'avoir une représentation visuelle de la situation de l'entreprise et la gestion intensive des grands comptes. Cette sensibilisation du management à la relation aux grands comptes peut déjà être considérée comme un atout important de la méthode.

## 6 Bibliographie

- [1] BELZ D., MÜLLNER C., ZUPANCIC M., *Spitzenleistungen im Key-Account-Management : Das St. Galler KAM-Konzept*, Verlag Moderne Industrie, 2008, p 314
- [2] SIDOW H. D. , *Key Account Management: Wettbewerbsvorteile durch kundenbezogene Strategien*, Verlag Moderne Industrie, 2002, p. 51
- [3] SIEPER E., *Triumph: Einbußen durch Großkunden-Insolvenzen*, <http://www.textilwirtschaft.de/news/topnews/pages/Triumph-Einbussen-durch-Grosskunden-Insolvenzen-58693.html?a=1>, 28.08.2009
- [4] PROFIREISEN VERLAGSGESELLSCHAFT MBH., *CWT: Rückgang durch weniger Großkunden*, <http://www.tip-online.at/news/1953/CWT-Rueckgang-durch-weniger-Grosskunden>, 15.04.2008
- [5] SIECK H., *Key Account Management im Mittelstand: Die kurzfristige Einführung zum erfolgreichen Umgang mit Schlüsselkunden*, WILEY-VCH, 2005, p. 7
- [6] BEA F.X., HAAS, J., *Strategisches Management*, Lucius & Lucius, 2005
- [7] STEINLE, C., SCHMIDT, C., LAW, D., *Erfolgsfaktorenkonzepte und ihre Relevanz für Planungssysteme*, Dans: *Das Wirtschaftsstudium (Betriebswirtschaftslehre)*, 1995, Heft 4, p. 313
- [8] WELGE M., AL-LAHAM, A., *Strategisches Management (Grundlagen – Prozess – Implementierung)*, Gabler, 2008
- [9] PORTER M. E. , *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten* Campus Verlag, 1992
- [10] PORTER M. E., *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, Campus Verlag, 2008
- [11] BAUM H.-G., COENENBERG A. G., GÜNTHER, T., *Strategisches Controlling*, Schäffer-Poeschel, 2007.
- [12] PFEIFFER W., DÖGL R., *Das Technologie-Portfolio-Konzept*, dans: HAHN D., TAYLOR B., *Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen*, 1999, p. 440-468.
- [13] GESCHKA H., *Die Szenariotechnik in der strategischen Unternehmensplanung*, dans: HAHN D., TAYLOR B., *Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen*, Physica-Verlag, p. 372-384.

[14] KRALJIC P., *Zukunftsorientierte BESCHAFFUNGS- und Versorgungsstrategie als Element der Unternehmensstrategie*, dans: HENZLER H.A., *Handbuch Strategische Führung*, den: Gabler, 1988, p. 491.