

Analyse du portefeuille clients

Le portefeuille clients est l'ensemble des clients confiés à un commercial ou à une entreprise. L'analyser, c'est repérer ceux qui font le chiffre d'affaires, ceux qui risquent de partir et ceux qui peuvent se développer, pour répartir le temps commercial là où il rapporte.

Les indicateurs d'un portefeuille

Un portefeuille se décrit par des indicateurs de volume et de structure. Ils se calculent par client, puis par segment (type de clientèle, secteur, zone).

Indicateur	Calcul	Ce qu'il révèle
Chiffre d'affaires par client	Somme des ventes HT de la période	Poids de chaque client ; concentration du portefeuille
Marge par client	CA HT - coût d'achat des ventes (ou CA × taux de marque)	Les clients qui rapportent, pas seulement ceux qui achètent
Panier moyen	CA ÷ nombre de commandes	Taille des commandes, potentiel de montée en gamme

Indicateur	Calcul	Ce qu'il révèle
Fréquence et récence	Nombre de commandes ; date de la dernière commande	Habitude d'achat ; risque de perte
Ancienneté et taux de fidélité	Durée de la relation ; clients actifs N ÷ clients actifs N-1	Solidité de la relation
Potentiel	Achats possibles (effectif, projets, budget) - achats réalisés	Marge de progression chez le client

La loi des 20/80 et la méthode ABC

La loi de Pareto (20/80) constate qu'une minorité de clients réalise la majorité du chiffre d'affaires. La méthode ABC l'affine en trois classes à partir du chiffre d'affaires cumulé.

Classe	Part des clients	Part du chiffre d'affaires cumulé	Traitement commercial
A	environ 20 %	jusqu'à 80 %	Plan de compte, visites régulières, contacts à plusieurs niveaux, ventes additionnelles, fidélisation prioritaire
B	environ 30 %	de 80 à 95 %	Suivi semestriel, objectif de montée en classe A, offres ciblées
C	environ 50 %	de 95 à 100 %	Suivi à distance (téléphone, e-mail), offres standard, réactivation ou abandon des inactifs

Méthode : classer les clients par chiffre d'affaires décroissant, calculer la part de chacun et la part cumulée, poser les seuils. Un portefeuille très concentré (deux clients pour 45 % du chiffre d'affaires) expose l'entreprise à un risque de dépendance ; un portefeuille dispersé coûte cher en temps de suivi.

Le scoring RFM

La méthode RFM note chaque client sur trois critères : la **récence** de la dernière commande, la **fréquence** des achats et le **montant** dépensé. Chaque critère reçoit une note (par exemple de 1 à 3) ; la somme ou la combinaison des notes définit des groupes.

Critère	Note 3	Note 2	Note 1
Récence (dernière commande)	moins de 6 mois	6 à 12 mois	plus de 12 mois
Fréquence (commandes sur 12 mois)	3 et plus	2	1
Montant (CA sur 12 mois)	plus de 20 000 €	5 000 à 20 000 €	moins de 5 000 €

Groupes typiques : clients fidèles à forte valeur (3-3-3) à choyer ; clients récents à développer ; clients « endormis » (récence 1) à réactiver par un appel avec une raison de contact ; petits clients occasionnels à traiter à distance.

Le potentiel et la matrice de décision

Le chiffre d'affaires réalisé ne dit pas tout : un petit client peut avoir un fort potentiel (effectif, projets, croissance). On croise l'**attractivité** du client (potentiel, rentabilité, image) et la **position** de l'entreprise chez lui (part des achats, relation).

	Position forte	Position faible
Attractivité forte	Fidéliser et défendre (clients A stratégiques)	Développer : prospection interne, offres, visites (clients à conquérir)
Attractivité faible	Maintenir à moindre coût (suivi à distance)	Désinvestir ou traiter en automatique

Du diagnostic au plan d'action

L'analyse débouche sur un plan : répartition du temps commercial (par exemple 50 % du temps aux clients A, 30 % aux B, 20 % aux C et à la prospection), objectifs par client (chiffre d'affaires, marge, nouveaux produits), actions de fidélisation, réactivation des inactifs, ciblage des segments porteurs pour la prospection. Elle est refaite chaque année et nourrit la fiche client du CRM (classe, potentiel, prochaine action).

À retenir

- Classer les clients par chiffre d'affaires cumulé (ABC) pour repérer la concentration et les risques de dépendance.
- Croiser récence, fréquence et montant (RFM) pour détecter les clients à réactiver et les fidèles à récompenser.
- Juger aussi le potentiel : un petit client peut devenir un grand compte.
- Traduire l'analyse en répartition du temps commercial et en plan d'action par classe.

Pour aller plus loin :

[Fiche ressource – Méthodes d'analyse des données et valeur client](#)

[France Num – guides numériques pour les TPE et PME](#)

[INSEE – statistiques et études](#)