

Parti pris : décroisonnons !

Ce matin j'ai un rendez-vous commercial avec un prospect, directeur comptes clés dans une filiale d'un groupe de services. Il a, peu de temps auparavant, reçu une lettre commerciale qui faisait état d'un retour d'expérience sur l'activité comptes clés. Au téléphone, il m'a expliqué succinctement sa problématique et fait comprendre qu'il disposait de peu de temps. Voici un résumé du début de notre entretien après qu'il m'eut exposé le contexte dans lequel se trouvait son entreprise :

– Client : Vous avez des outils, des démarches éprouvées sur ma problématique ?

J'ouvre donc mon ordinateur et je commence à faire défiler ma boîte à outils que je consolide au fil des missions : portefeuille client, instances de gouvernance, plan de compte, plan de prospection, modalités d'animation transversale, gestion de la base client, etc. Je le sens intéressé.

– Client : Et si je fais tout ce que vous me montrez, ça va régler mes problèmes ?

– Consultant : Ça va standardiser vos pratiques mais régler vos problèmes... je n'en suis pas sûr.

Un silence assez long s'installe. Je pense que j'ai bousculé une équivalence courante : « outils = efficacité ».

– Client : Comment ça ? Je ne comprends pas !

– Consultant : Je résume ce que l'on s'est dit : sur le segment comptes clés vous avez un développement d'environ 10 % de votre activité et vous constatez que les relations sont en train de se durcir avec vos prospects et vos clients. Vous souhaitez donc vous faire aider pour anticiper et apprendre à mieux gérer les évolutions en cours avec les clients et les répercussions en interne. Certes, les outils peuvent vous apporter une aide mais avant tout, il faut faire sauter les cloisons en partant des besoins de vos partenaires clients.

Je lui parle alors d'une mission en cours et de la manière dont nous la menons avec mon client en lui précisant qu'il peut l'appeler.

– Client : La mission que vous venez de me décrire présente des points communs avec mon besoin. Il faut que je vous donne plus d'informations. Peut-on reprendre un rendez-vous ?

Épilogue : nous nous sommes revus deux semaines plus tard et il m'a confié des informations précises sur son contexte et ses difficultés vécus. Trois mois plus tard, nous avons commencé à travailler ensemble.

Cet exemple récent traduit fidèlement notre parti pris : faire sauter un plafond de verre en abordant la question du *B to B*¹ sous l'angle du décloisonnement et des transformations à conduire. Ce parti pris s'applique quelle que soit la stratégie adoptée par votre entreprise (conquête, fidélisation ou stratégie de niche). Bien sûr, nous évoquerons la question incontournable des outils.

Nous avons organisé l'ouvrage assez naturellement autour de quatre grandes situations client que nous avons eu à traiter au cours d'une période de quinze ans. Chacune d'entre elles correspond à des besoins et à un questionnement spécifiques. En voici un résumé :

► Première situation client : comment légitimer le sujet comptes clés au sein d'une organisation ?

C'est la configuration où l'entreprise a plutôt de bons résultats et doit prendre un virage par rapport à la montée en puissance des directions achat et les exigences grandissantes des appels d'offres. Quelquefois la structure comptes clés est en place, dans d'autres cas elle est à installer.

► Deuxième situation client : comment organiser cette activité ?

L'entreprise est certes convaincue de la nécessité de mettre en place une organisation spécifique mais se pose un ensemble de questions opérationnelles : comment dimensionner l'équipe ? Autour de quelles missions ? Avec des profils internes ou externes ? Quel portefeuille

.....
1 *Business to business* : ensemble des activités d'une entreprise visant une clientèle d'entreprises (source : Wikipédia).

client retenir ? Quelle gouvernance mettre en place ? Comment gérer les inévitables effets collatéraux ? Nous mettrons l'accent sur la chronologie des questions à traiter dans cette partie.

- ▶ Troisième situation client : comment décroisonner et animer en transversal ? Si l'enjeu comptes clés semble acquis et l'organisation en place, reste la question cruciale de l'animation transversale et de la convergence des métiers vers les besoins clients. Parmi les questions auxquelles nous allons nous intéresser citons : qu'est-ce qui doit être partagé ? Simplifié ? Quelles sont les pratiques à mettre en place pour faire converger les compétences ? Comment développer un socle commun de réflexes et de pratiques pour les métiers concernés ? Les réponses apportées à cette situation sont fondamentales si vous avez une stratégie de développement.
- ▶ Quatrième situation client : comment sécuriser l'implémentation du contrat et sa gestion ?

Dans cette dernière partie, nous ferons un zoom sur plusieurs situations ou points clés : sécuriser les six premiers mois d'un contrat, gérer les moments de vérité ou utiliser le bilan annuel prospectif. L'ensemble de ces leviers participe à une stratégie de fidélisation de votre capital client que nous aurons également l'occasion d'illustrer.

Bien sûr, le lecteur notera également la présence de situations intermédiaires prises en exemples et qui empruntent à deux situations client. Mais lorsque nous avons cherché à exploiter les matériaux issus de nos missions, ces quatre configurations se sont imposées d'elles-mêmes. Chaque partie est nourrie d'exemples de missions empruntés à des secteurs différents : services énergétiques, restauration collective, banques et assurances, industries (outillage, pétrolière, électrique), construction et bâtiments, distribution, activités conseil. Dans tous les cas, elles s'appuient sur des solutions opérationnelles construites avec nos clients et dont nous avons pu vérifier les impacts dans la durée. Pour faciliter la lecture, nous avons volontairement distingué la question des leviers, qui touchent au cadre de cohérence et au sens, et celle des outils, un niveau en dessous, qui concerne davantage la relation client et/ou la gestion des informations commerciales. La première est traitée tout au long de l'ouvrage en lien avec les quatre situations clients (par exemple : le portefeuille client, la vision partagée des processus clés, les moments de vérité) et la seconde dans les annexes 1 à 7.

Prêt à casser les cloisons... tout en restant pédagogue ?

1

Repères et spécificités de l'activité B to B

Le raz-de-marée de la digitalisation brouille nos repères et transforme en profondeur les métiers de la relation client : il revisite les fondamentaux du marketing, remet en cause les fonctions commerciales en lien direct avec le client et questionne la raison d'être du *lobbying*.

Il procure un atout stratégique de première importance, comme c'est le cas avec Amazon, qui voit sa part de marché progresser régulièrement sur Internet : de 36,1 % au second semestre 2016 à 38 % au second semestre 2017².

Il provoque également de grandes manœuvres dans le commerce en ligne au travers du rapprochement entre les groupes Google et Walmart, véritable riposte à la montée en puissance d'Amazon.

Il est donc important de faire un inventaire des tendances actuelles en matière commerciale et de partager ensemble quelques définitions.

Nous ferons bien sûr un zoom sur l'activité comptes clés, sur ses spécificités et nous reviendrons sur les préjugés les plus courants.

.....
2 Source : *Les Échos* du jeudi 24 août 2017.

1.1 Évolutions et tendances comparées du B to B et B to C

Les évolutions du commerce *B to B* et *B to C*³ sont à la fois peu nombreuses et très structurantes dans l'activité et la durée. Nous allons nous concentrer sur celles qui nous semblent les plus importantes.

1.1.1 Première évolution : la digitalisation de l'activité commerciale

Qui n'a pas été agacé de recevoir sur sa boîte *mail* ou sur son *smartphone* une offre de service dont il n'a pas forcément besoin ? Sans oublier ces téléopérateurs ou téléopératrices qui vous appellent régulièrement à partir de 19h00 en suivant de façon un peu trop mécanique un script commercial. Que se passe-t-il derrière cette activité dématérialisée qui ne ralentit pas, bien au contraire ?

La digitalisation est d'abord la rencontre entre trois métiers : le marketing, le commercial et les systèmes d'information. Elle s'applique à toutes les étapes de la chaîne commerciale dont elle revisite les fonctionnements et crée de nouvelles activités et de nouvelles expertises métiers que nous avons indiquées entre parenthèses : animation de communautés (*community manager*), gestion des FAQ⁴ (conseiller), meilleures expertises produits et offres (analyste *Web*). Elle s'appuie sur de nouvelles technologies désormais éprouvées : analyse sémantique (analyse des *verbatim* clients), reconnaissance vocale pour une meilleure identification client, plateformes de services mobiles pour gérer les applications *smartphones* et tablettes ou les bornes interactives (bornes multimédias mises à disposition dans les boutiques pour naviguer sur un catalogue d'offre produits). On imagine facilement que le développement de ces activités sans contact entraîne de nombreuses conséquences et opportunités. D'abord pour le client : vous consultez un site *Web* avant d'éventuellement vous déplacer en magasin, vous achetez à distance, vous vérifiez votre historique de facture sur votre espace client réservé, vous modifiez par téléphone une offre souscrite auprès de votre compagnie d'assurances, vous déclarez et payez vos impôts sur le site dédié du gouvernement ou vous déposez un projet d'ouvrage sur la

3 *Business to consumer* : ensemble des architectures techniques et logiciels informatiques permettant de mettre en relation des entreprises directement avec les consommateurs (source : Wikipédia).

4 Foire aux questions.

toile. Bref, tout peut se faire à distance, sans papier et en un temps record. Le développement du digital a également des conséquences pour les entreprises au travers de :

- ▶ l'évolution des services client et de l'organisation des plateaux à distance : logistique, polyvalence, agencement, contenu du poste de travail ;
- ▶ la réduction des équipes commerciales en contact direct avec le client ;
- ▶ le développement de parcours clients dits « dématérialisés » et son corollaire : l'industrialisation poussée des offres.

1.1.2 Deuxième évolution : le poids pris par les réseaux sociaux

À noter

Ce paragraphe se réfère à l'ouvrage de Sophie Attia intitulé *Le Social Selling – Utiliser les réseaux sociaux pour vendre* (Dunod, 2017).

Le *social selling* est l'utilisation des réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.) pour augmenter ses ventes et développer son chiffre d'affaires. Le vendeur ou le responsable comptes clés va agir comme ambassadeur de la marque. Il ne réalisera pas de ventes par ce levier, mais créera une image positive et influencera favorablement des décideurs par rapport à son entreprise. La mise en œuvre de cette technique impose de tenir compte de quatre bonnes pratiques :

1. **Imposer sa marque professionnelle** : il y a vingt ans, une marque se construisait par le niveau de satisfaction, le bouche à oreille et les campagnes de promotion de produit. Les réseaux sociaux sont passés par là et ont changé la donne. Ainsi, 92 % des acheteurs *B to B* communiquent préférentiellement avec des *leaders* d'opinion de la marque. Ceci peut se comprendre par le sentiment de sécurité que l'on peut avoir (mais qui n'est pas toujours vérifié) et parce qu'il est plus facile de rendre des comptes à ses responsables.
2. **Cibler les acteurs clés** : il ne s'agit pas d'inonder la toile, mais de cibler les interlocuteurs qui ont une audience et une légitimité dans les réseaux sociaux (décideurs, acheteurs, association, revues, etc.). Si ce travail est chronophage, il s'avère tout à fait décisif.
3. **Offrir et partager des contenus attractifs** : 64 % des acheteurs *B to B* reconnaissent aimer recevoir des informations sur les évolutions des secteurs, des métiers, de nouvelles offres produits/services ou les opportunités qu'offrent de nouvelles technologies. Non seulement ils apprécient

ce type de document, mais ils peuvent vous accorder un rendez-vous si le sujet peut les éclairer sur un thème du moment.

4. **Faire jouer son capital de références** : 73 % des acheteurs préfèrent traiter avec une entreprise recommandée par un tiers. Dit autrement, grâce à cette prescription, l'entreprise aura au moins une preuve vécue de la capacité technique du prestataire (autrement dit, un seuil de crédibilité sera acquis).

Ces pratiques s'appliquent aussi bien au *B to C* qu'au *B to B*. Avec, pour cette dernière, quelques nuances quant à la mise en œuvre :

- ▶ les cibles à toucher en *B to B* sont beaucoup moins nombreuses et ont une influence plus grande. Vous n'échapperez donc pas à un travail de qualification et d'actualisation de votre fichier commercial ;
- ▶ les contenus à faire circuler doivent faire l'objet d'une grande attention et, en tout cas, présenter un intérêt pour les décideurs ;
- ▶ cette action d'influence *via* les réseaux sociaux doit nécessairement être complétée par des contacts directs ou des actions de notoriété telles que des retours d'expérience ou témoignages clients.

1.1.3 Troisième évolution : le renouveau du marketing grâce au Web

À noter

À ce sujet, lire l'enquête Terradata de 2015 (*Global Data-Driven Marketing Survey*).

La segmentation clients est le découpage de l'ensemble des consommateurs en groupes homogènes et distincts en fonction d'un ou plusieurs critères (dont les principaux sont l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, le niveau de revenu ou la situation géographique). De tout temps, le marketing s'est appuyé sur cette technique efficace pour mieux lire son marché et faire des choix de positionnement. En bénéficiant des nouvelles technologies et de l'analyse des données comportementales (volume et fréquence d'achat, sites fréquentés, canaux utilisés, etc.), elle s'est affinée. La gestion des données est donc devenue le nouveau terrain de jeu. La deuxième grande évolution est la personnalisation du marketing qui s'applique à la gestion des messages, aux offres et aux campagnes de notoriété. Elle a pour but ultime de favoriser la réussite de l'expérience client. La troisième évolution notoire est la mise en place ou le renforcement de plateforme multicanal (encore appelée approche omnicanal). Elle augmente la surface d'impacts même si souvent la question de la cohérence reste à régler.

1.1.4 Quatrième évolution : la marque comme capital de l'entreprise et élément clé de la stratégie

Nous allons à présent passer du marketing opérationnel aux questions stratégiques. Et depuis les années 2000, il n'y a pas de stratégie sans poser la question de la marque. Celle-ci représente un véritable capital en raison de ses impacts, elle :

- ▶ favorise la fidélité du client et réduit donc les coûts commerciaux à engager ;
- ▶ permet de résister à l'érosion des marges et aux batailles de prix ;
- ▶ accroît la notoriété et le bouche à oreille ;
- ▶ renforce la qualité perçue et l'image de l'entreprise.

Les entreprises s'emploient donc à développer des stratégies, dites de marques, qui peuvent prendre différentes formes : marque produit avec un positionnement spécifique à chaque produit, marque gamme qui associe sous un même drapeau un ensemble de produits homogènes, marque ombrelle qui commercialise des produits hétérogènes et marque qui donne des valeurs communes (développement durable, citoyenneté, santé, etc.) à un ensemble large et diversifié. Le développement des stratégies de marque a eu des conséquences directes dans d'autres métiers : développement des brevets et des services juridiques, plus grande utilisation des réseaux sociaux et renforcement de partenariats entre marques compatibles.

Parlons justement de cette tendance.

Le renforcement des partenariats entre marques (dont le rapprochement entre Google et Walmart est l'illustration la plus récente) représente une évolution majeure et un axe de développement pour les entreprises. Dans une économie mondialisée, il est essentiel de renforcer les partenariats pour augmenter son audience et sa notoriété. Mais d'autres raisons y poussent : acquisition de compétences complémentaires, complémentarité des métiers pour prendre une position de *leader* (par exemple : activités *Web* et grande distribution), réalisation d'économies d'échelles ou augmentation de son attractivité.

Et le B to B dans tout ça ?

L'ensemble des évolutions décrites s'applique non seulement à l'activité commerciale B to C mais aussi à l'activité B to B. Si différences il y a, elles sont liées à la nature des cibles, aux spécificités métiers ou aux conditions de mise en œuvre.

Si l'activité *B to B* suit plus ou moins les tendances de fond décrites, elle présente un ensemble d'originalités :

- ▶ Une croissance supérieure du commerce *B to B* par rapport au marché des professionnels et au marché des particuliers en raison de son caractère européen, voire mondial : en effet, les directions achats veulent des contrats à volume pour mieux négocier financièrement et sécuriser les promesses faites (ce qui explique la mise en place de référencement achat). De plus, le niveau d'exigences est tel que le nombre de compétiteurs en capacité de traiter certains cahiers des charges s'en trouve réduit.
- ▶ L'intensification des activités de *lobbying* très en amont des appels d'offres pour mieux se faire connaître et obtenir la préférence client : l'activité de *lobbying* nécessite des profils disposant d'un capital social (car ces contacts se prennent au restaurant ou lors de manifestations publiques) et d'un savoir-faire politique. Il n'est donc pas surprenant de voir des entreprises comme EDF (création d'EDF Collectivités) ou Engie (mise en place d'une direction *lobbying* au sein de GRDF) se doter de structures dédiées aux clients comptes clés. Les activités de *lobbying* sont importantes dans le sens où elles renforcent la crédibilité et la légitimité (ces points seront développés dans le paragraphe 5.1 « Saint-Jacques de Compostelle existe dans le *business* ! ») avant appel d'offres et permettent de lire entre les lignes lors de la réception d'un cahier des charges. Donc créons de la valeur en amont et réduisons nos investissements moins efficaces en aval. Les activités de prospection restent, quant à elles, plutôt stables. Enfin, le travail de réponse aux appels d'offres connaît des périodes de surchauffe, mais surtout un raccourcissement impitoyable des délais. Et tout délai client plus court représente un révélateur impitoyable du niveau de performance d'une entreprise prestataire (voir figure 1.1).

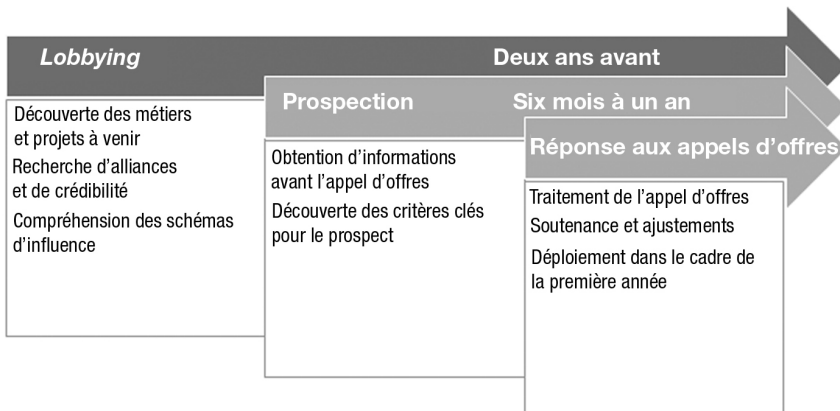


Figure 1.1 Les trois échelles de temps du *business* comptes clés