



ACTEURS B2B, BASCULEZ DANS L'EXPERIENCE OMNISCANALE

3 **ÉDITO**

PRÉAMBULE

4 Marketing B2B et B2C, même combat ?

LA CONNAISSANCE CLIENT AVANT TOUT

11 Être Customer Centric, un investissement rentable
aussi dans le B2B

16 Décloisonner et valoriser la donnée,
un challenge gagnant en B2B

ÉTUDE DE CAS

25 Réinventer son business model dans le secteur du Bâtiment :
l'utilisation des données au service de la performance

LA MAÎTRISE DE LA PROLIFÉRATION DES CANAUX

31 La Force de vente à l'ère du digital : un asset revalorisé

38 Le portail B2B, un outil digital à redynamiser
au service de votre stratégie omnicanale

44 Services clients B2B : Comment accélérer
sa transformation pour dépasser l'image
d'un centre de coût

EDITO



ARNAUD BOUCHARD

EXECUTIVE VICE PRESIDENT
HEAD OF DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE

Chers lectrices et lecteurs,

Nous vous proposons pour la première fois une édition totalement dédiée au B2B. Longtemps le marketing, le digital ont largement été préemptés par le B2C, mais force est de constater qu'un virage de grande ampleur est pris par les entreprises B2B et nous sommes témoins chaque jour d'une réelle accélération de ces dernières.

Chacun de vous vit quotidiennement l'éclatement des canaux de contact. Cela vous amène, au-delà de passer d'une logique produit à une approche exacerbée du service, à totalement repenser la connaissance clients, les contenus à pousser, l'expérience à procurer tant aux acheteurs, qu'aux décisionnaires, qu'à l'utilisateur final.

Certes le nombre de clients est restreint, mais il est exigeant et agit en expert. Il peut éventuellement laisser passer de l'émotion mais il met surtout de la rationalité dans son acte de décision, partagé à plusieurs, dans un cycle souvent très long et qui n'est finalement pas toujours si rationnel.

Nous abordons dans cette édition tous les pans utiles à la transformation omnicanale de toute entreprise B2B : s'inspirer ou non des expériences des entreprises B2C ; réapprendre à connaître ses clients, en mettant des visages derrière des logos d'entreprises; mettre la donnée au cœur du processus de décision, afin de gérer la complexité mouvante tant en interne que chez vos clients ; vous différencier au travers de canaux digitaux, de plateforme de services, mais surtout via la relation humaine qu'elle soit physique ou à distance.

Pour donner du relief à nos convictions, nous avons eu la chance de nous appuyer sur des entreprises qui ont enclenché ces transformations comme Siemens, General Electric, Total, Adecco, La Poste, Bureau Veritas et Orange. Nous les remercions vivement pour leur contribution et la confiance qu'elles nous accordent.

À toutes et tous, bonne lecture.

Restant à votre écoute pour continuer à enrichir l'expérience.
Excellente année 2017.



Arnaud Bouchard
@ArnaudJBouchard

Aurélia Valor, Calypso Patron et Hugo Confolant, de Capgemini Consulting France
et les témoignages croisés de Jean-Christian Bergeron, Executive Vice President Central & East Africa chez Total, et Simone Sampieri, Directrice Marketing Courier au sein du Groupe La Poste

Par Yann Gourvennec, fondateur de l'agence marketing digital Visionary marketing
et influenceur Marketing B2B

MARKETING B2B ET B2C, MEME COMBAT ?



Yann Gourvennec
@ygourven

Vers la fin des années 80, je me lançais dans une expérience de vente de conseil en marketing B2B. La notion-même de marketing B2B alors, n'ouvrait pas de perspectives très intéressantes. Les clients étaient rétifs, le marché mou, l'expérience tourna court. Surtout, la logique de ces temps pré-historiques du marketing B2B était fautive : nous manquions d'outils, de recul, d'expérience, et nous nous bornions alors à essayer d'appliquer vainement des méthodes de marketing de la grande consommation en business-to-business.

Voilà qui paraissait à la fois exotique et inapproprié à nos prospects. Un chaudronnier de la Meuse, mon premier prospect, ne pouvait se projeter dans les paquets de lessives de Procter & Gamble. Il lui fallait une approche ad hoc. Près de 30 ans plus tard, alors que le marketing B2B, notamment sous l'impulsion du secteur high-tech, est en voie de gagner ses lettres de noblesse, et que dans certains compartiments, le marketing automation par exemple, il est même en avance sur le B2C, le mouvement inverse est en train de s'opérer. Un rapprochement en effet paradoxal se fait jour entre B2B et B2C, et ces deux formes de marketing, sont à la fois très différentes et très proches. Cette double logique [ou dialogique¹ pour reprendre le vocabulaire d'Edgar Morin], mérite bien quelques explications.

Nota bene : dans ce billet, nous ne nous préoccuperons que du milieu et du haut de marché. Notre propos ne concerne donc aucunement les très petites entreprises et les petites PME. Soyons conscients également de l'énorme diversité du marketing B2B et de l'importance énorme de l'aspect sectoriel, dont il faut tenir compte ici pour nuancer nos propos. Comme le fait remarquer Jean-Christian Bergeron de Total,

les outils pour segmenter les marchés B2B sont encore bien imparfaits. En fin de compte, « il n'y a pas deux clients B2B identiques ».

Quand on compare marketing B2B et B2C autour de la machine à café de l'entreprise, les poncifs ne manquent pas. Le marketing B2B, un sujet apparemment mineur et rébarbatif, qui s'adresserait uniquement à des acheteurs complètement rationnels qui réaliseraient des choix sur des périodes longues et de manière complètement organisée, sous la férule d'une organisation transverse et sans faille. La réalité est bien différente. À l'heure où Gartner nous informe sur les stratégies à adopter pour cibler les nouveaux acheteurs de l'IT en dehors des départements informatiques², nous nous apercevons que les comportements ont changé, et surtout que ces vieux stéréotypes ne tiennent plus. Il est pourtant hors de question de confondre de manière caricaturale le B2B et le B2C, même si une convergence entre les deux piliers majeurs du marketing se fait jour.

LES ÉLÉMENTS DE CONVERGENCE

Les éléments de convergence entre marketing B2B et B2C sont importants : ils évoluent même à grand pas et sous l'impulsion, notamment, du digital.

D'une part, l'importance croissante prise par ce qu'on pourrait appeler le **marketing inbound**³ [entrant] à l'inverse du marketing outbound [sortant] : un changement profond par rapport au monde ancien où le marketing B2B reposait entièrement sur la présence du commercial face à son client,

car près de **60 % des acheteurs ont déjà pris leur décision avant d'avoir vu un commercial**, dont ils ne désirent d'ailleurs pas véritablement la présence⁴. Mais la modification est bien plus profonde, avec une fusion — en B2B — des fonctions marketing et commerciales⁵, et probablement même une inversion de leurs rôles⁶.

En conséquence, **l'importance de la réputation de la marque** et même de sa notoriété n'est plus du tout un élément mineur mais majeur du marketing B2B. Celui-ci trouve sa réponse principalement dans des actions digitales, surtout à un moment où les utilisateurs ont décidé de s'informer eux-mêmes. Ces actions digitales sont souvent orientées autour du contenu de fond sur le sujet de l'entreprise (blogs, livres blancs, etc.). Mais des marques B2B conséquentes ont démontré (Volvo trucks et Caterpillar notamment⁷) que la notoriété de la marque en B2B pouvait aussi passer par des actions plus éloignées du contenu du cœur de métier.

Autre conséquence de ce qui précède, **la part prise par le e-commerce en B2B** va croissante. Forrester estime même dans le rapport cité précédemment que celui-ci représentera l'essentiel du marché du commerce électronique dans les cinq ans qui viennent. Ceci n'est pas choquant dans la mesure où le B2B représente environ les deux tiers de l'économie⁸.

Point suivant, **l'intégration massive de la donnée**, de son analyse et les nouvelles techniques influencées par les disciplines liées aux Big Data ont tendance également à rapprocher marketing B2B et B2C. D'une part, le B2C s'éloigne du marketing de masse en nous ouvrant la perspective d'un marketing de la personnalisation individualisée (le vieux rêve de Don Peppers et Martha Rodgers des années 90 est aujourd'hui à portée d'un plus grand nombre de sociétés⁹).

Tableau récapitulatif des convergences, des divergences et des mythes entre marketing B2B et B2C



Convergences entre B2B — B2C

- La notoriété en pyramide inversée
- La marque comme élément croissant de réputation et de confiance et donc d'achat et de rachat
- Les acheteurs en B2B sont majoritairement hostiles aux vendeurs
- En conséquence le e-commerce en B2B est sur la pente ascendante
- L'importance prise par les données en B2B comme en B2C (avec des différences) qui mènent à une personnalisation de la relation des 2 côtés
- Le rapprochement entre les approches de solution selling [B2B] et de design thinking [B2C]



Divergences entre B2B — B2C

- Le cycle de vente et le cycle de vie, surtout dans le haut de marché
- Les budgets de publicité
- La forte composante sectorielle et l'hyper segmentation (avec des « outils » imparfaits)
- Les marchés et la « Lifetime Customer Value » qui sont radicalement différents
- Le coût d'acquisition, hors et en ligne
- La structure de vente est complexe, le circuit de décision est complexe (grands comptes et grands projets)



Mythes à combattre

- Le B2B est uniquement logique et non émotionnel
- Le B2B aime les articles longs et le B2C ne les aime pas
- Les entreprises en B2B font face à une pénurie de contenu, pas le B2C
- La marque n'a pas d'importance en B2B
- Le marketing en B2B est rébarbatif
- Le B2B a moins d'importance économique que le B2C

Source : Yann Gourvennec

1. <http://ciret-transdisciplinarity.org/bulletin/b12c1.php>

2. <http://www.gartner.com/document/3419317?ref=ddrec&refval=3371017>

3. <http://visionarymarketing.fr/blog/2016/02/inbound-marketing>

4. Voir le rapport de Forrester « Mort d'un vendeur en B2B » <https://www.forrester.com/report/Death+Of+A+B2B+Salesman/-/E-RES122288> et aussi mon analyse détaillée sur ce sujet intitulée « Comment les Big Data vont bouleverser les ventes en B2B » <http://bit.ly/2dUNq5E>

5. « Comment la sales intelligence peut nourrir et renforcer les ventes b2b » <http://bit.ly/2dA7GaB>

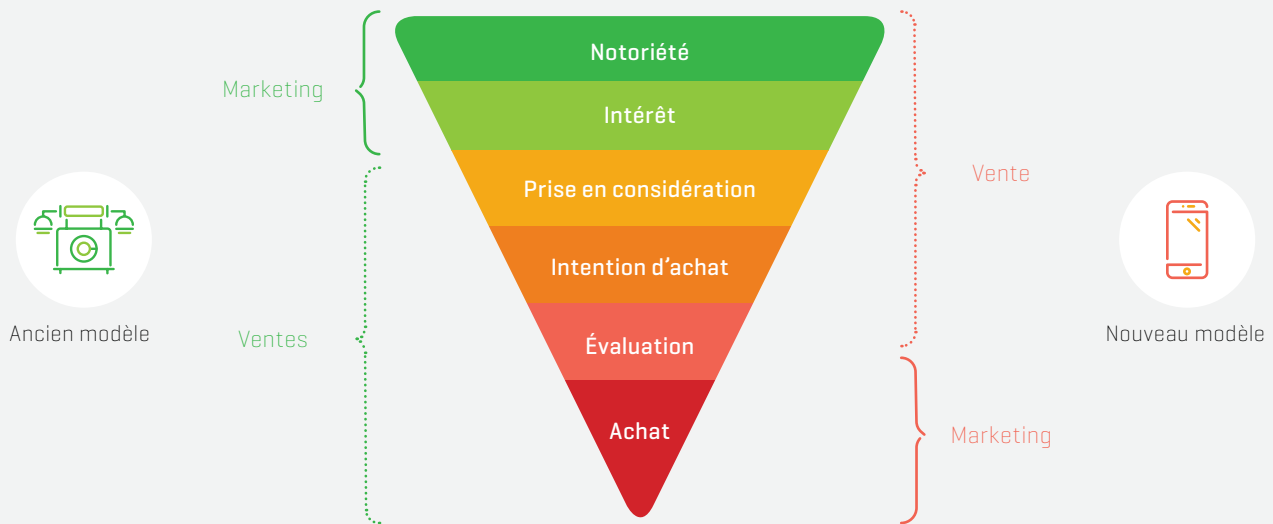
6. Cf. ce diagramme tiré de l'article de Steve Patrizi – <http://stevepatrizi.com> l'ex responsable Marketing de LinkedIn qui a bâti le modèle d'affaire du célèbre réseau social B2B : <http://kaiconsultancy.com/2015/06/the-new-marketing-sales-funnel>

7. Les références sont disponibles ici : <http://ez.no/Blog/Yann-Gourvennec-CEO-of-Visionary-Marketing-discusses-overcoming-content-shock>

8. La notoriété des marques en B2B est moindre, mais pas leur importance. Tout le monde connaît la puissance de Microsoft, mais pas celle de Maersk qui est aussi gros (et contribue à acheminer vos ordinateurs jusqu'à votre bureau). Pour des chiffres et des évaluations, voir « le B2B est l'avenir du marketing » <http://bit.ly/2dZUj1S>

9. Cf. mon article à ce sujet autour du projet Dan'on <http://visionarymarketing.fr/blog/2015/06/dmp-personnalisation-marketing>

Le nouveau modèle de l'entonnoir des ventes en B2B selon Steve Patrizi



Source : Kaiconsultancy

En B2B, le service est personnalisé car il est co-construit et s'imprègne des codes du secteur. Ce service personnalisé peut même aller plus loin et permettre des ponts entre B2B et B2C. Selon Jean-Christian Bergeron, « nous pourrions réserver un traitement de faveur à nos clients B2C qui sont de bons clients B2B ». Grâce à la meilleure maîtrise et l'utilisation des données clients, la frontière entre B2B et B2C se fait de plus en plus discrète. Notons également que, sous la poussée des Big Data, le B2B sort du modèle traditionnel de la vente et s'investit en masse dans le marketing automation, le lead nurturing, la Sales Intelligence et le predictive lead scoring. Ce phénomène, d'abord réservé à la haute technologie, se diffuse dans les autres secteurs.

Enfin, on observe également **une convergence en termes de conception de services**, entre la bonne vieille méthode dite « solution selling » appliquée régulièrement en B2B et la méthode de design thinking¹⁰, plus proche du B2C. Les deux méthodes se focalisent sur la « problématique client »¹¹ et consistent l'une et l'autre à se mettre à la place de l'acheteur et de répondre à son interrogation principale voire à imaginer ce qui « l'empêche de dormir la nuit »¹².

LES POINTS DE DIVERGENCE

Tout d'abord, **un cycle de vente est un cycle de vie long, souvent lié à un contrat**. Ce cycle de vente est complexe et les interlocuteurs à convaincre sont multiples. L'identification de la personne avec laquelle on interagit dans le processus de vente est clé et la décision à l'issue de plusieurs mois est la plupart du temps mûrement réfléchi. Toutefois,

il serait faux de croire que tous les achats en B2B, même dans les grands comptes, s'effectuent de manière ordonnée et rationnelle, et toujours selon des contrats. Même dans le domaine de l'informatique, nombre d'achats se réalisent directement par les directions métiers, et même souvent directement par Internet. Dans le domaine très rationnel et contrôlé de l'informatique, Amazon Web Services a démontré récemment, en ouvrant ses comptes 2015¹³, qu'il était possible de prendre une majorité du marché dans un domaine B2B [la vente de serveurs en ligne] dans des proportions massives et avec des modes d'achat proches du grand public. [Il est possible d'ouvrir un compte immédiatement avec son compte Amazon sur AWS avec une simple carte bleue].

Deuxièmement, **l'accès à la publicité**. Si l'on omet quelques acteurs majeurs et américains du B2B (Intel, IBM, Cisco et Microsoft), l'immense majorité des acteurs de ce secteur n'est pas capable d'accéder directement à la publicité. Ils ne voient d'ailleurs pas toujours d'intérêt à aller parler au-delà de leur cible, souvent trop niche. Or, c'est justement en allant s'adresser à des utilisateurs hors de la cible [le fameux précepte de Regis McKenna qui consiste « à parler aux clients de ses clients »] qu'Intel est arrivé à sortir de l'anonymat et s'est installé durablement comme leader sur son marché. La plupart du temps cependant, il s'agit d'un manque de moyens publicitaires. Il est hors de question pour un acteur du B2B de dédier, par exemple, un budget de 500 millions d'euros de publicité comme je l'ai vu faire sans problème dans le marketing au consommateur¹⁴. Cela oblige les acteurs du B2B à concevoir des stratégies plus ciblées et moins onéreuses, souvent axées sur le marketing

du bouche-à-oreille, ce qui renforce l'intérêt du digital dans ces secteurs. J'avais déclaré, au détour d'une interview, il y a déjà une dizaine d'années que le B2B serait l'avenir du digital. Je ne pense pas m'être trompé et l'avenir me donnera encore plus raison.

Troisièmement, **Les tarifs et les tailles des marchés** : en B2C, on s'adresse à de grandes masses de clients avec des chiffres d'affaires modestes. En B2B, c'est exactement l'inverse : on s'adresse à des populations très restreintes et des nombres de ventes très limités pour des revenus très importants avec des circuits de décision très complexes. Il m'est arrivé par exemple de travailler pour une valeur de 150 millions d'euros sur 5 ans. Des affaires comme cela sont rares, et nécessitent également un temps de prospection et de négociation d'environ deux ans. Au total, le CA de l'entité B2B ne dépassait pas 10 % de l'ensemble B2B + B2C. D'un côté, la masse, basée sur un grand nombre de ventes très faibles, de l'autre un petit nombre de ventes aux montants très élevés. On voit bien ici que le risque n'est pas le même. Ceci est vrai des grands projets et des grands comptes.

Le coût de la vente est également bien différent. D'une part car la population des clients potentiels est plus réduite en B2B, mais aussi car les commerciaux sont infiniment plus chers : on ne peut embaucher n'importe qui pour faire n'importe quoi. Pour vendre en B2B, il faut un minimum de vernis et de compétences dans le domaine. Les coûts d'acquisition sont donc beaucoup plus élevés, et ceci est vrai non seulement offline mais aussi online. Alors que dans le bas de marché B2B on peut obtenir des leads pour environ 20 €, la moyenne pour le plus haut de marché va plutôt s'établir entre 100 et 1000 €, voire plus. Il n'est pas possible d'appliquer les mêmes méthodes pour tous les marchés B2B.

QUELQUES STÉRÉOTYPES DU MARKETING EN B2B À POURFENDRE

De l'exposé ci-dessus, on peut retirer aisément que l'image n'est pas aussi simple qu'on pourrait le croire. Les influences sont croisées, les confluences aussi importantes que les divergences. Mais il est certains mythes du marketing B2B qu'il me paraît important de pourfendre et de pourchasser. Ils ont tendance à cantonner le marketing de ce secteur dans une image qui n'est pas conforme à la réalité.

D'une part, je l'ai déjà indiqué ci-dessus, **le B2B ne répond pas uniquement à des aspects logiques**. Des arguments de positionnement personnel de l'acheteur sont souvent à prendre en compte. Tout bon commercial en B2B le sait. Il saura flatter son acheteur et le rassurer dans le fait que s'il (ou elle) choisit tel produit plutôt que tel autre, il confortera ou non sa position. Ceci n'est aucunement rationnel ni lié à la qualité du produit, et n'est pas spécialement nouveau non plus. Cela met en avant l'importance du pouvoir de la marque dans une vente B2B. Dans l'informatique, il y a déjà

bien longtemps, pour la vente d'ordinateurs centraux, l'argument « IBM » a été souvent utilisé à bon escient par les commerciaux de la marque américaine pour imposer leurs produits. Quand on choisissait IBM, on était sûr de ne pas pouvoir se le faire reprocher, de ne pas prendre de risques. Ceci indépendamment de la qualité du produit. Comme on le voit, la force de la marque n'est pas une invention nouvelle. Elle remonte certainement aux années 70-80.

Autre point, j'ai lu ici et là qu'il y avait moins de contenus disponibles en B2B qu'en B2C¹⁵. Ceci est crucial à un moment où le content marketing prend son essor et notamment en B2B. En B2C il suffirait de puiser dans son gros budget publicitaire et d'acheter du contenu, alors qu'en B2B cela serait beaucoup plus difficile. En B2B, la masse de contenus est immense et quasi inextinguible : c'est celle qui peut être créée par ses propres employés, ses partenaires, son écosystème.



En outre, il est faux de dire qu'en B2B on n'achète pas de contenus à l'extérieur, c'est même tout l'inverse qui est en train de se passer en ce moment. La vraie question n'est pas de savoir d'où vient le contenu ni s'il est bon, mais de savoir comment en améliorer la pertinence et la performance.

10. Cf. notre livre blanc sur le sujet : <http://visionarymarketing.com/fr/visionary-marketing/livre-blanc-design-thinking.html>

11. « Customer painpoint » en anglais

12. « What's keeping my clients awake at night » dans la formulation de Michael Bosworth

13. <http://www.recode.net/2015/4/23/11561822/amazon-reveals-aws-is-a-nearly-5-billion-business-and-is-profitable>

14. Ce qui ne faisait guère que 1,1 % du CA finalement

15. 10 Differences Between B2C and B2B Marketing <http://blog.hubspot.com/agency/differences-b2c-b2b-marketing>

De même, l'argument qui voudrait qu'en B2B on aime les articles longs et en B2C les articles courts n'a, à mon avis, aucune valeur. Ce qui importe c'est la pertinence et la différenciation du contenu. Si tout le monde produit des contenus longs, faites des contenus courts. Ou vice versa. Tous les moyens sont bons pour faire ressortir votre marque et les marques B2B ne sont pas à l'abri de ce travail très important de connaissance de la marque. Le digital le leur permet, il serait dommage de passer à côté.

Enfin, dernier poncif et non des moindres, **le marketing B2B serait rébarbatif alors que le marketing en B2C serait extrêmement divertissant.**

Je pense que rien n'est plus faux que cela, tout dépend du produit et du type de contenu que vous générez. Écrire un blog sur un yaourt me paraît plus difficile et moins passionnant qu'un autre sur les Big data. Ce dernier concernera peut-être moins de lecteurs, mais attirera beaucoup de feedbacks enthousiasmants au sein d'une véritable communauté d'intérêt. Il est indéniable que cette approche concrète, proche des préoccupations du client saura susciter un engagement bien plus fort qu'un contenu B2C.

En conclusion, s'il est faux de dire que le marketing en B2B est identique au marketing en B2C [c'était l'erreur d'il y a 30 ans et qu'il ne faut pas se remettre à commettre], il serait faux également de croire que les deux sont complètement dissociés. On observe convergences et divergences, et ce qui est plus original, dans un sens et dans l'autre. Car le marketing B2C, s'il est certes plus ancien, n'en est pas moins en voie de muter de façon considérable. Le marketing en B2B n'est pas le parent pauvre du marketing B2C, il en est même parfois l'inspirateur de nouvelles pratiques.

La « cross fertilisation » entre le B2B et le B2C en matière d'expérience clients

Interviews croisées de Jean-Christian Bergeron, Executive Vice President Central & East Africa chez Total, et Simone Sampieri, Directeur Marketing Courrier chez Le Groupe La Poste



Aujourd'hui, B2B comme B2C s'emparent des opportunités du digital pour revisiter leur expérience client, en digitalisant en partie les parcours clients, en dématérialisant progressivement les processus clés, ou encore en adressant de nouveaux marchés jusque-là inaccessibles. Simone Sampieri, souligne d'ailleurs que « *le digital permet la réconciliation de ces deux mondes [B2B et B2C]* ».

Il existe bien une porosité des attentes des clients entre les deux secteurs. En effet, dans la mesure où les décideurs sont aussi des clients, ils s'attendent à retrouver une expérience B2B au moins comparable à celle qu'ils vivent en tant que consommateurs. Pour Jean-Christian Bergeron, Executive Vice President Central & East Africa chez Total, « *le patron du B2B devient à un moment donné un client B2C.* ». Par conséquent, le client est toujours à la recherche d'une expérience fluide, simple et réactive. Simone Sampieri relève que « *B2B et B2C ont le même niveau d'exigence, c'est pourquoi aucune erreur ne peut être commise d'un côté comme de l'autre* ».

La connaissance client B2B se structure progressivement et doit servir de rempart à la fuite des clients sur un marché de plus en plus concurrentiel

Les entreprises ont compris l'importance de la collecte des données, mais doivent encore en valoriser l'analyse et l'usage pour renforcer la relation client et réinventer leurs offres.

À la différence du B2C où la donnée clients il est relativement plus facilement captable, la donnée clients B2B est, elle, souvent plus complexe et dépendante de l'existence d'une relation en cours. Simone Sampieri nous indique que « *l'agrégation de la connaissance client est un axe de progrès, et est assez inégale entre les différents clients* ». Jean-Christian Bergeron remarque que « *l'enjeu du B2B est justement de passer d'une connaissance client empirique à une connaissance client plus structurée* ». Total met « *la connaissance client au centre du développement* ». Pour créer de l'engagement client, les entreprises prennent conscience de la nécessité de mener une approche comparable à celle du B2C engendrant davantage de connaissance client pour plus de personnalisation. « *Ça ne sera pas un must mais un must have si nous voulons conserver nos clients.* »

Avec des clients voulant être considérés comme uniques, la personnalisation de l'offre est devenue un nouvel enjeu. Là où le B2C est déjà mature pour collecter, analyser puis exploiter les données clients à des fins de clusterisation et de personnalisation de l'offre, le B2B est encore en pleine structuration : la segmentation y fait progressivement son apparition. Selon Jean-Christian Bergeron, « historiquement, tous les clients B2B étaient traités de la même façon, contrairement aux clients B2C ». Cependant, « de la même façon qu'il n'y a pas deux clients B2C qui sont les mêmes, il n'y a pas deux clients B2B identiques. Nous avons aujourd'hui compris que tous les clients n'attendaient pas la même chose ». Cet impératif de la segmentation clients est également défendu par Simone Sampieri qui nous rappelle que « le volet personnalisation des services est clé d'un côté comme de l'autre ». Cela rejaillit sur la façon d'appréhender le métier. Le Groupe La Poste, par exemple, ne construit plus ses offres sur un axe purement industriel mais en co-construction avec les clients. « D'où, et ce n'est pas un vain mot, l'idée d'être absolument customer-centric ». De même, Jean-Christian Bergeron affirme que « le B2B a besoin d'une offre customisée, ce qui le rapproche finalement du B2C ».



force de conquête davantage que comme un organe de gestion administrative. L'administratif devrait en effet se digitaliser progressivement ». D'autant plus que la vente en B2B repose sur un processus de décision complexe nécessitant une présence à tous les niveaux décisionnels. Selon Jean-Christian Bergeron, il est en effet né-

cessaire de « s'adresser à l'écosystème, car dans le B2B il faut être compétent à tous les niveaux de l'entreprise : le technicien doit parler au technicien, le décideur doit parler avec le décideur. Et parce que ce processus de décision est complexe, nous devons être présents sur le terrain au côté du client ».

Le B2B se prête encore bien à l'utilisation d'une force de vente physique

Un des atouts majeurs dont dispose les entreprises pour développer une relation client personnalisée est leur force de vente physique. En effet, les réseaux de vendeurs et leurs services constituent « un élément de différenciation notable dans les interactions qui est et restera indispensable » selon Simone Sampieri. Cependant, Total souligne que même si aucun de leurs concurrents n'a encore une force de vente « full digital », certains acteurs semblent de plus en plus travailler avec des structures légères en privilégiant la communication digitale et la « force de vente assise ». Pour Jean-Christian Bergeron, la force de vente terrain peut être l'atout qui permettra à Total de faire la différence à condition qu'elle soit créatrice de valeur. Cela implique qu'elle doive se transformer en partie pour être « vue comme une

Si les enjeux du B2B sont fondamentalement différents de ceux du B2C, les outils utilisés peuvent être les mêmes

Pour Total, la taille du marché et sa connaissance intime par la force de vente n'imposent pas nécessairement une utilisation de persona ou de parcours clients comme dans le B2C car « l'approche B2B se fait encore beaucoup par secteur ». Au contraire, le Groupe La Poste a suivi une approche de personae et parcours client pour le projet de box numérique B2B. « Nous avons travaillé 5 persona différents pour imaginer quel serait leur parcours sur le site avec la Directrice Marketing, qui avait ses besoins et aspirations, le contrôle de gestion, etc. ». En effet, compte-tenu de la taille des clients B et de ce qu'ils représentent, il est nécessaire de prendre en compte la réalité de leur processus pour imaginer avec eux des parcours qui soient parfaitement compatibles.



LA CONNAISSANCE
CLIENTS
AVANT TOUT

Sara Guillaume, Raphaël Casteau, Camille Morisot et Camille Juguet de Capgemini Consulting France

Avec la contribution de Jérôme Faivre, Digital Transformation Manager,

Bureau Veritas, division Marine & Offshore

ÊTRE CUSTOMER CENTRIC, UN INVESTISSEMENT RENTABLE AUSSI DANS LE B2B

De nombreuses entreprises se disent centrées sur le client, c'est presque devenu un slogan à la mode. Or, aujourd'hui entre 10 et 20 % des entreprises B2C et B2B seraient organisées selon le principe de « customer centricity ». En 2021, ce chiffre pourrait atteindre 40 %¹.

Être customer centric va plus loin que la simple considération du client au sein des activités de l'entreprise. C'est penser l'impact de chaque décision au sein de l'organisation en fonction du client. C'est être obsédé par le client : satisfaction client, expérience, connaissance, engagement et conquête. C'est un changement de paradigme pour le marketing B2B qui était traditionnellement centré sur les qualités intrinsèques de la marque et du produit à défaut de la relation client. Aujourd'hui si la tendance évolue, avec notamment un passage de la vente d'un produit à celle de services, se concentrer sur le(s) client(s) en B2B ne semble pas si évident de par l'hétérogénéité et la diversité des acteurs impliqués, aussi bien en interne que chez le client.

C'est pourtant la compréhension et la gestion de cette complexité qui sont génératrices d'opportunités et de revenus additionnels, comme le montre

l'avantage concurrentiel acquis par les entreprises B2B qui ont enclenché leur transformation customer-centric en premier.

« Bureau Veritas a lancé un grand programme de transformation digitale initié par la division Marine & Offshore. Pour cela, nous sommes partis des besoins de nos clients afin de les accompagner dans leur propre transformation et répondre à leurs nouveaux enjeux stratégiques. Cette obsession du client nous accompagne à tout moment, à travers les différentes étapes de chaque projet, de la phase de conception jusqu'au déploiement. » témoigne Jérôme Faivre de Bureau Veritas.



Source : Bureau Veritas ©

Pourquoi 63 % des PDG ont fait de la customer-centricity² l'une de leurs trois priorités d'investissement ? Et comment faire pour passer du buzz word à la réalité dans le B2B ?

1. www.actionco.fr – « Et si on parlait du Customer centricity ? »

2. PWC, selon <http://business.critizr.com/blog/quest-ce-que-cela-signifie-d%C3%AAtre-customer-centric>

Un impact indéniable sur les revenus, une fois la complexité clients appréhendée

Mettre le client au centre de son activité et penser toutes ses actions en conséquence peut paraître accessoire «you get paid in Euros, not in happy faces»³ et difficile à atteindre notamment dans un écosystème B2B très mouvant et divers. Pourtant, le graal se cache derrière la maîtrise de cet écosystème complexe. Comment être capable de mettre des visages derrière un logo, un compte client et d'individualiser la relation client ?

La Customer Centricity est génératrice de revenus

Être customer centric a un impact tangible sur les revenus de l'entreprise. Chez les clients existants, cela peut se traduire par une logique de fidélisation avec l'augmentation de la fréquence des actes d'achats, une logique d'up-sell/cross-sell avec l'augmentation du panier moyen, voire l'identification de nouveaux leviers de croissance via les feedbacks clients et la recommandation.

Pour amorcer sa transformation digitale, la division Marine & Offshore de Bureau Veritas, entreprise leader en test, inspection et certification (TIC), a interviewé une vingtaine de clients afin d'identifier leurs enjeux stratégiques de développement et d'y répondre en apportant de nouveaux outils et services digitaux. En plaçant le client au cœur de sa réflexion, Bureau Veritas Marine & Offshore entend accompagner ses propres clients dans leurs enjeux de transformation et identifier de nouveaux leviers de croissance pour l'entreprise.

Des études ont ainsi démontré une corrélation entre customer centricity et augmentation des revenus. Dans son dernier livre, «The Ultimate Question 2.0», Fred Reichheld démontre que pour les 9 % d'entreprises qui

enregistrent la croissance la plus durable et la plus profitable, les scores de Net Promoter Score [NPS] sont en moyenne 2,3 fois supérieurs à ceux des entreprises du même secteur. Philips s'appuie ainsi sur l'expérience client pour développer les revenus et constate, après étude d'un échantillon représentatif de clients, que le revenu augmente en moyenne de 69 % sur les clients dont le NPS augmente, de 6 % sur les clients dont le NPS est stable et chute de 24 % sur ceux dont le NPS baisse⁴. Symantec, pour sa part, a réduit de 3 % l'attrition de ses clients en passant d'une orientation produit à une orientation client. L'entreprise a construit une plateforme utilisateur «Norton Lounge» répondant aux attentes de ses clients en termes de contenu et avec une expérience utilisateur aboutie. Sachant que 1 % de rétention supplémentaire lui rapportait 15 \$ millions net de revenu incrémental, l'impact sur son compte de résultat a été immédiat⁵.

Chez les prospects, l'impact d'une approche customer centric n'est pas non plus négligeable. Good Technology, une entreprise B2B proposant des solutions mobiles a ainsi augmenté de 130 % sa qualité de lead et de 40 % son taux de conversion sur les ventes, après avoir mené une recherche approfondie pour comprendre le cycle d'achat de ses clients⁶.

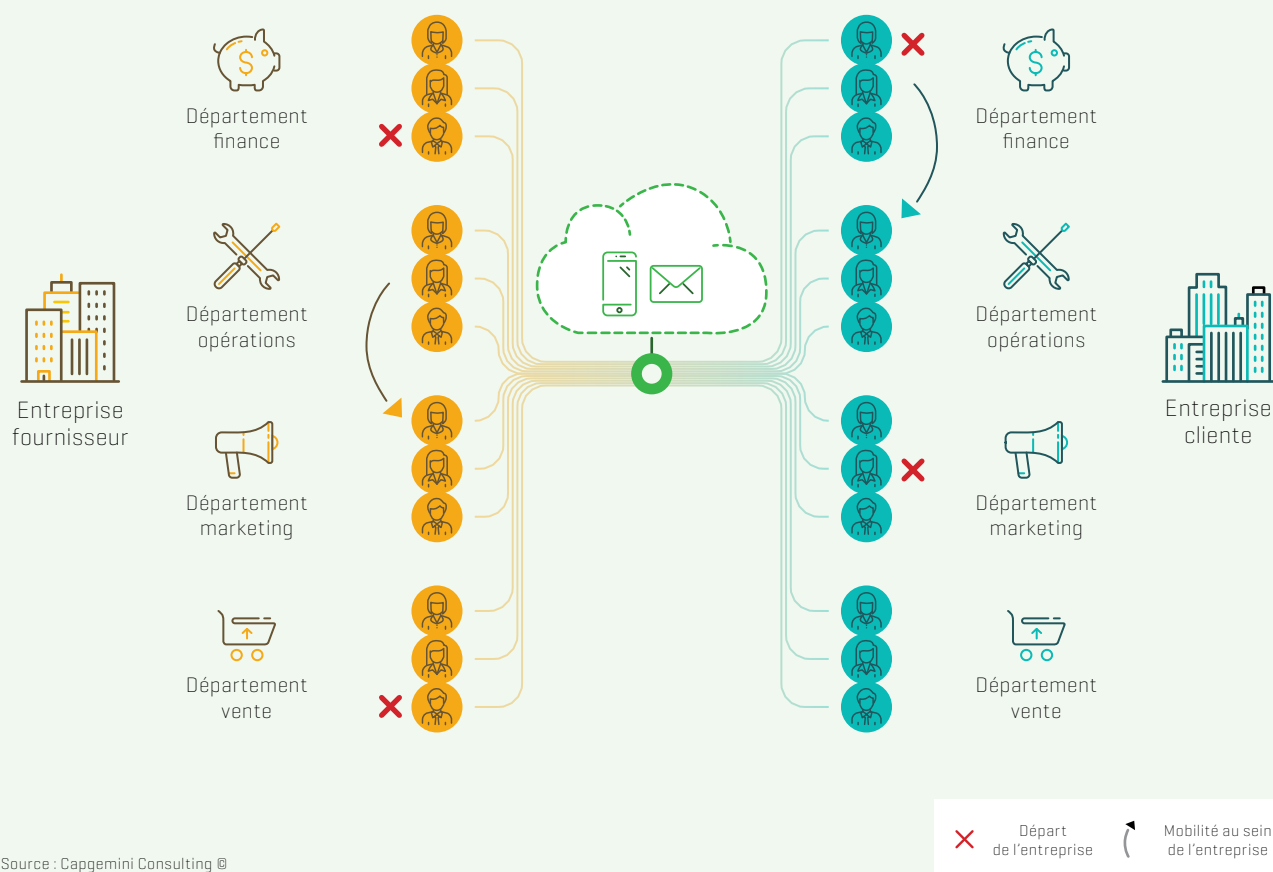
Maîtriser un écosystème client complexe et mouvant, c'est détenir le pouvoir en B2B

La maîtrise de l'écosystème B2B ne se limite pas à une gestion de l'interlocuteur unique d'un compte clé en charge de l'achat. Au-delà de cette approche «compte client» lié irrémédiablement au processus d'achat, 3 principaux niveaux d'interlocuteurs doivent être pris en compte et intégrés dans la relation de bout en bout : les décideurs, les influenceurs et les utilisateurs. Parmi ces différents niveaux, l'enjeu est d'identifier à la fois leurs attentes, leurs comportements et leur valeur [scoring] pour être en capacité de proposer des parcours adaptés à leurs besoins. Cibler uniquement le top management n'est pas toujours un bon calcul dans la mesure où 24 % des interlocuteurs non membres de la Direction sont amenés à avoir le dernier mot dans une décision d'achat et 81 % d'entre eux ont au minima de l'influence sur la décision finale⁷.

Cet écosystème complexe est en outre une communauté instable. Le décideur évolue, ainsi que les interlocuteurs clés, au fil des réorganisations et des évolutions de carrière. La relation de proximité doit continuer à être développée et approfondie dans cet environnement mouvant. Les tendances



Écosystème complexe et mouvant du B2B



de groupement dans l'industrie pharmaceutique — groupement d'acteurs officines lors de l'achat aux laboratoires pharmaceutiques — illustrent ce mouvement de fond qui complexifie voire inverse les rapports de force en présence. De plus, cette complexité existe également au sein de l'entreprise avec un environnement mouvant, comme le montre la rotation de la force de vente en interne. Cette symétrie d'instabilité est spécifique au B2B : il faut être capable de gérer son propre écosystème, complexe, dynamique, et celui de son client, tout aussi multiple et changeant.

Avec un nombre plus limité de clients en B2B qu'en B2C — quelques milliers, quelques centaines ou dizaines parfois — la relation client B2B est une relation personnelle, de confiance, de partenaires, souvent construite dans le temps. Ainsi, le client B2B s'attend

à être connu, et reconnu en tant qu'individu. Chez Bureau Veritas Marine & Offshore, la proximité client est indéniable et caractérisée par les relations de confiance qu'entretiennent les centres marines de proximité avec leurs clients.

En effet, une partie des clients de la division Marine & Offshore sont des clients historiques, que l'entreprise suit depuis plusieurs dizaines d'années, parfois même depuis leur création. Bureau Veritas se positionne donc comme un partenaire accompagnant le client sur toute la durée de vie du navire ou de l'unité offshore, de la construction au démantèlement. Cette proximité, rendue possible grâce aux 2600 experts répartis dans 180 centres marines, apporte un vrai avantage concurrentiel, favorise la rétention client et l'acquisition de nouveaux navires classés Bureau Veritas. Le client B2B s'attend

donc à un produit de qualité mais aussi de plus en plus à un niveau de service et de relation client poussés. La tendance à vendre non plus un produit mais un ensemble de services et une expérience client associée répond aux attentes d'un client B2B de plus en plus exigeant.

3. Future Lab, B2B marketing bucharest 2012 presentation: <http://fr.slideshare.net/Futurelab/b2b-marketing-bucharest-2012>
4. Les Echos, 3/09/2015 : <http://www.lesechos.fr/idees-de-bats/cercle/cercle-138509-le-nps-contribue-t-il-reellement-a-generer-de-la-croissance-1150331.php>
5. Marketing Sherpa, 2015 : <https://www.marketingsherpa.com/article/case-study/reduce-churn-through-digital-experience>
6. Marketing Sherpa, 2012 : <https://www.marketingsherpa.com/article/case-study/customer-centric-b2b-marketing>
7. Google/Millward Brown Digital, B2B Path to Purchase Study, 2014

Passer du buzz word à la réalité : « target individuals, not accounts »

Concevoir des parcours client cross-canaux embrassant la complexité des organisations B2B

La multiplicité des interlocuteurs rend les parcours des clients B2B souvent longs et complexes. Ils font l'objet de plusieurs interactions sur des points de contacts différents, impliquant plusieurs entités au sein de l'organisation. Un leader français du secteur pharmaceutique met justement en place une stratégie omnicanale pour augmenter l'engagement clients et parvenir à répondre à leurs besoins. Sur la base de personae, la conception et la mise en œuvre de parcours cross-canaux servent à assurer une expérience « sans coutures » entre les canaux, afficher un discours cohérent auprès des clients et maintenir une relation client tout au long du cycle de vie du client [information sur le fournisseur, commande, réception stockage, paiement, vente auprès des patients, recherche d'informations produits/services, changement de fournisseur].

Pour gagner en impact auprès des clients B2B, nous recommandons d'aller encore plus loin et de connaître leurs propres clients au moins aussi bien qu'eux. Une entreprise leader mondial du facility management que nous accompagnons étudie actuellement le développement d'une plateforme de services dans les stades à destination des spectateurs. Cette offre vise directement les clients B2B2C et répond à un enjeu majeur des stades à savoir améliorer l'expérience des spectateurs pour en attirer davantage et les détourner de leurs téléviseurs HD. La démarche a ainsi été centrée sur les spectateurs : leur profil, leurs attentes et irritants. Cela a abouti à l'élaboration de parcours client pour chaque personae identifié, avec un éventail de services répondant à leurs

besoins : livraison de boissons et nourriture depuis le siège via mobile, niveau d'affluence aux toilettes en temps réel, possibilité de voir les ralentis, de noter les joueurs en temps réel, de partager ses émotions sur les réseaux sociaux... Cet acteur du facility management s'est donc mis à la place de ses clients — les stades — pour embrasser leurs enjeux et apparaître comme leur partenaire privilégié pour la création des stades de demain.

Élaborer ces parcours est nécessaire mais n'est pas suffisant pour assurer cette expérience omnicanale « sans coutures » : les acteurs B2B doivent remettre en cause les silos présents au sein de l'organisation mais aussi dans leurs processus, leurs outils et données.

Acquérir une vue 360 ° du client au sein de l'entreprise

La collecte et l'utilisation de données clients sont incontournables pour développer une relation personnalisée et pertinente. Malgré des volumétries de clients bien inférieures aux marchés B2C et des relations personnelles, voire informelles, la centralisation de données propres à chaque client au sein d'une base de données unique et centralisée est clé. C'est grâce à ce « single point of truth » qu'une entreprise B2B dotée d'outils CRM pourra rentrer en relation avec les clients via différentes entités, à la fois côté marketing, côté commercial, côté supply chain, finance... et accéder au même niveau d'information. Un leader français du secteur pharmaceutique a ainsi choisi de s'équiper d'une base de données centrale et d'un CRM malgré la faiblesse du nombre d'interlocuteurs clients (moins de 20).

C'est grâce à cette base de données centralisée que la gestion des interactions est automatisée pour poursuivre le développement de la relation client tout en optimisant les ressources et en activant différents canaux. Plusieurs solutions de marketing automation sur le marché sont spécialisées dans la gestion des spécificités des

clients B2B [Adobe, Eloqua – Oracle, Pardot – Salesforce, IBM Marketing Cloud, Marketo, Hubspot, Act-on, Net-results...]. En moyenne, 49 % des entreprises utilisent actuellement une solution de marketing automation et plus de la moitié sont des entreprises B2B (55 %). À la différence des solutions B2C, ces outils permettent à la fois d'identifier, de classer (lead scoring) et d'engager une relation avec les différents niveaux de clients B2B mais aussi avec les prospects pour maintenir ou renforcer une relation avec des prospects qui ne sont pas encore mûrs pour une action de vente (lead nurturing).

En développant sa nouvelle solution d'Asset Integrity Management en partenariat avec Dassault Systèmes, Bureau Veritas Marine & Offshore accorde une importance capitale aux données clients et souhaite créer un « digital twin » des navires et plateformes offshore. Cette nouvelle solution, interfacée avec les outils de calculs réglementaires et les logiciels tiers, permettra aux armateurs et opérateurs offshore un meilleur suivi de l'état de leurs unités en service et une maintenance optimisée, en s'interconnectant à l'environnement du client et en capitalisant sur la data.

Bousculer la culture d'entreprise

Au-delà des outils, la culture de l'entreprise se doit d'évoluer. Longtemps organisées en « silos » et orientées autour de la création et de la diffusion de produits, les différentes Directions amenées à entrer en relation avec les clients B2B doivent apprendre à partager et à penser client à tout moment. Ce changement passe nécessairement par un travail sur l'organisation interne et les processus qui guident les façons de travailler de tous les collaborateurs.

De nombreuses entreprises B2B se dotent d'un « Chief Customer Officer » (CCO) afin d'accélérer cette transformation : Philips Electronics, FedEx ou Boeing. La division « Training & Flight Services » de Boeing a tenté cette

réorganisation autour du client. Le CCO Roei Ganzarski explique que leur culture organisationnelle n'était pas du tout optimale. Les équipes de vente et de business développement étaient centrées sur des objectifs de revenus à court terme. Mais, personne n'avait une perspective holistique du client. La culture devait changer pour mieux servir la raison pour laquelle l'entreprise existe ; les clients. Cette nouvelle fonction représente la voix du client au sein de l'entreprise.

La relation client doit être l'affaire de tous dans l'entreprise et doit se penser de manière globale en interne. À titre d'illustration, Bureau Veritas Marine & Offshore a récemment lancé une application mobile à destination des

professionnels de l'industrie maritime, afin de leur permettre de gérer leur flotte en temps réel sur mobile. Cette application a été développée afin de coller au plus près des besoins clients, et continue d'évoluer en ce sens. Bureau Veritas Marine & Offshore a par exemple identifié un « ambassadeur » par pays, en charge de porter la « voix du client » et d'identifier les fonctionnalités prioritaires pour les futures versions de l'application. La connaissance des besoins clients, détenue localement par les centres marine de proximité, est donc partagée à tous les niveaux de l'entreprise et permet de rester « client centric » à tout moment.

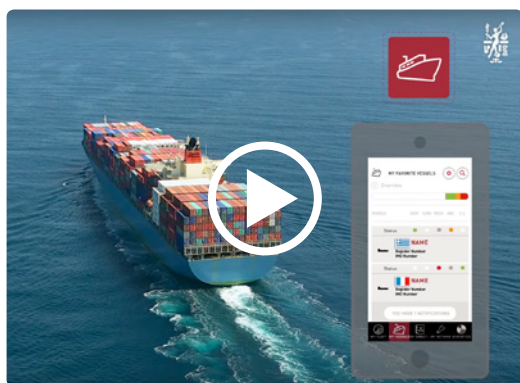
Au-delà de cette évolution en interne, la division Marine & Offshore de Bureau

Veritas teste systématiquement ses nouveaux outils et services digitaux avec des clients pilotes, notamment par des POCs (Proof of Concepts), permettant de tester la solution en situation réelle, comme lors du pilote de leur nouvel outil de modélisation 3D, testée avec succès avec un client chinois majeur.

Détourner l'attention du produit vers le client permet de diffuser un message orienté vers la relation et l'émotion vecteur d'engagement. En B2B, cette stratégie de communication autour de la marque devient clé. L'image véhiculée par le fournisseur doit être en effet travaillée par ailleurs en tant que « brand as a service ». Or selon une étude Gallup menée en 2016 « Customer engagement survey », seuls 29 % des clients B2B sont complètement engagés émotionnellement et psychologiquement avec les entreprises avec lesquelles ils travaillent⁸. Or, les stratégies de communication digitales et aspirationnelles qui visent l'engagement client ne sont pas réservées aux seules marques B2C. Avec 337 000 followers sur Twitter, 185 000 abonnés Instagram et 65 600 abonnés YouTube en 2016, GE est allé encore plus loin dans l'engagement de ses clients et prospects. Le travail de contenus sur des tons variés, mêlant même l'humour sur les réseaux sociaux a renforcé l'engagement de ses clients existants et accru sa notoriété dans son plan de conquête de nouveaux clients⁹.

Le nombre « restreint » de clients permet de penser la relation client autrement. Derrière un logo d'entreprise, chaque employé peut être caractérisé, visualisé. Cette chance inouïe qui ne peut exister pour le B2C doit être exploitée par les marques B2B. Utiliser le digital pour accélérer l'humanisation de vos relations.

MyVeriStar App

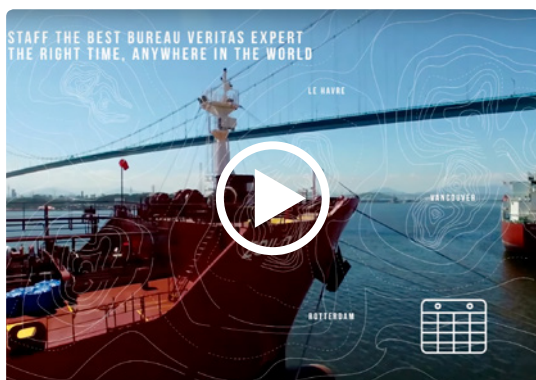


YouTube

<https://www.youtube.com/watch?v=r-DBIL49bc8>



Our Marine & Offshore Digital Solutions



YouTube

<https://www.youtube.com/watch?v=uWAAHTeNbU4>



8. Gallup, Guide to Customer Centricity: Analytics and Advice for B2B Leaders, 2016 : <http://www.gallup.com/services/187877/b2b-report-2016.aspx>

9. <http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/33505/10-B2B-Companies-That-Create-Exceptional-Content.aspx#sm.00000t3ss312dle5tsu78iu31n6u6>

Par Ulysse Moutard, Cédric Vialle, Steve Baradel et Pierre Muzard, de Capgemini Consulting France

Avec le témoignage de Vincent Champain, Directeur Général de GE Digital Foundry Europe

DECLOISONNER & VALORISER LA DONNÉE, UN CHALLENGE GAGNANT EN B2B

La donnée B2B est-elle une marchandise comme les autres ? Parfois ignorée, souvent maltraitée ou peu partagée en interne, la donnée provenant d'autres entreprises ou partenaires est pourtant essentielle à la création de valeur. Leurs clients, fournisseurs de données, le savent et en attendent un retour... Pour y remédier, le plan d'action est simple vu d'en haut. D'abord, s'organiser pour ne pas gaspiller cette ressource. Ensuite, se muscler pour savoir la traiter ; développer alors sa valeur en adoptant une stratégie des petits pas, tout en essaimant en interne. Enfin, reconsidérer la chaîne de valeur d'extraction, de collecte et d'exploitation de la donnée afin de repenser son positionnement dans l'écosystème. À la clé, les entreprises peuvent générer de nouvelles sources de revenus, voire même de nouveaux business models pour les plus aventuriers !

Révéler le potentiel des données collectées

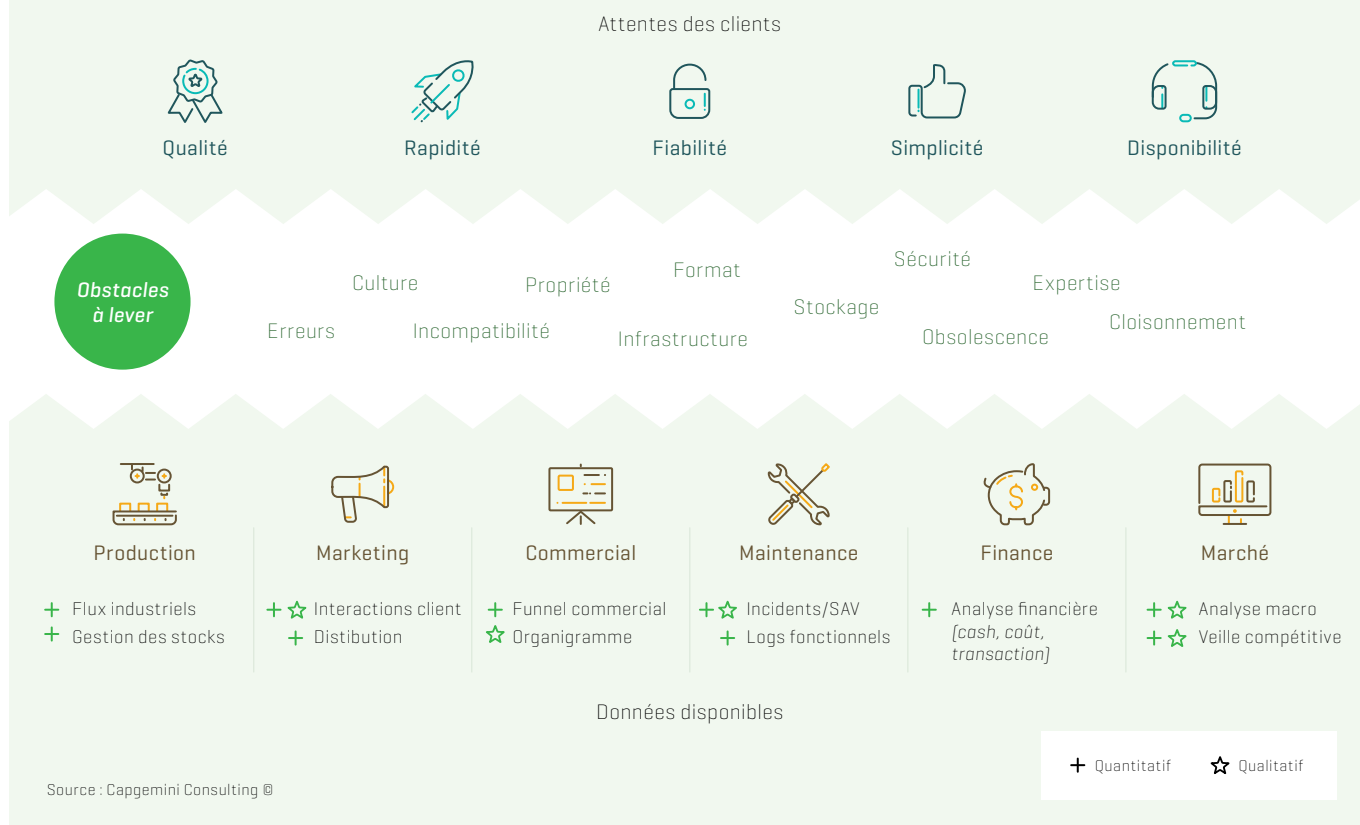
Complexes et cloisonnées, les données collectées auprès des autres entreprises, fournisseurs et clients, sont souvent sous-exploitées, faute d'une organisation ou d'une culture adaptées.

Mieux appréhender les attentes des clients

À l'image du client particulier, à leur tour, les clients B2B élèvent leur niveau d'exigence quant à leurs fournisseurs. Les maîtres mots sont ici rapidité et simplicité. Fluidifier leurs transactions, communiquer par des canaux efficaces, anticiper leurs besoins et ceux de leurs clients deviennent des nécessités pour les fournisseurs. L'objectif ? Proposer des services plus adaptés. Pour ce faire, les entreprises

peuvent s'appuyer sur un éventail très large de données. Quantitatives [données financières et comptables, stocks], qualitatives [organigrammes, fiches produits...] ou hybrides [données de marché, client final, données de maintenance], tout l'enjeu est de comprendre comment ces données, consolidées, permettent de mieux satisfaire les clients. Pour aller plus loin dans l'apport de valeur au client, le CMO ou CSO peut aussi utiliser des données autres que celles fournies directement par son client ou produites par les services de son organisation. Le B2B

Les freins à l'usage des données pour répondre aux attentes des clients B2B



adopte ici une démarche similaire au B2C : études clients, panels, comparaison des données de marché, étude des tendances, etc. Sans parfois disposer des mêmes ressources ou d'organisations adéquates pour exploiter pleinement ces données collectées. Cela impose souvent de se concentrer sur les données clés de marché ou de tendance, celles qui servent directement à se repérer dans son marché et anticiper les comportements d'achat. C'est ce que fait l'industrie laitière en achetant les données de tendances météorologiques pour anticiper les demandes des glaciers par exemple.

Collection et exploitation : ouvrir les vannes du data management

Par essence, les données sont non significantes et doivent passer au crible du traitement et de l'interprétation pour devenir de l'information à valeur.

Nombreux sont les freins internes à leur utilisation. D'abord leur volume : selon une étude IDC pour EMC, le volume de données produites par le seul « Univers Digital » devrait être multiplié par 10 entre 2013 et 2020 pour atteindre 44 Zettabits¹. Cela impose un changement conceptuel et organisationnel dans les organisations : passer du Big au Smart data afin de lever des obstacles techniques et structurels (format, compatibilité, stockage) qui se multiplient aussi vite que les données s'accumulent. S'y ajoutent des freins récurrents tels que la gestion de la qualité et de l'intégrité des données. La multiplicité du type de données, de formats et de logiciels utilisés (ERP, CRM et SCM) pose également la question de la circulation de l'information au sein de l'organisation. Un exemple : les chantiers navals créent des modèles géométriques de bateaux avec un format donné. En revanche, les bureaux d'études disposent de logiciels qui ne sont pas toujours compatibles avec ces formats. Afin d'effectuer des calculs,

par exemple de stabilité, ils doivent souvent recréer ces modèles dans leur propre format, perdant ainsi en efficacité et démultipliant les risques d'erreurs. Un audit des méthodes de travail, des outils utilisés et des canaux de communication permettrait certainement de transformer le temps dédié à la gestion technique des données en temps à plus forte valeur ajoutée pour le bureau d'étude. Au-delà de la question technique, le principal blocage à l'utilisation efficace et coordonnée des données provenant des entreprises externes est d'ordre culturel.

1. <https://echangeurba.wordpress.com/2014/05/12/2013-2020-le-volume-de-donnees-de-lunivers-digital-multiplie-par-10-bigdata-bx>

Sortir de son pré carré

Pour assurer une mise à disposition efficace de la donnée, les entreprises doivent également s'interroger sur leur capacité à faire circuler l'information en interne. Le caractère sacré de la donnée et son utilisation pour la mesure de la performance individuelle ou collective créent une volonté de ne pas la partager, voire de la dissimuler. En effet, les différents départements d'une entreprise travaillent encore trop souvent en silos. Un comportement conforté par des freins psychologiques au partage, et paralysant alors la mobilité des données et leur libre communication. Un bon exemple dans la gestion des opérations : en donnant trop de visibilité sur ses opérations, la logistique s'expose à des critiques en cas d'incident ; lorsque les forces de vente dévoilent leurs résultats, elles peuvent être challengées par le marketing. Pourtant, 60 % des décideurs considèrent que l'accès de tous les employés à la donnée client améliorerait la capacité à les fidéliser². Un frein culturel auquel s'ajoute un déficit de compétences : près de la moitié des entreprises déclarent ne pas pouvoir traiter l'ensemble des données collectées faute de compétences adéquates³.

Capitaliser sur les clients clés pour engager une transformation : oser le POC

« Rome ne s'est pas faite en un jour » : embarquer toute l'entreprise dans ce changement culturel n'est pas simple et instantané. La mise en place de « POCs » [Proofs of Concept], qui visent à démontrer la valeur de l'usage des données, en interne comme auprès de ses clients ou fournisseurs, sur un cas donné, est le premier pas vers des résultats rapides et réels. Un des avantages des entreprises B2B est de pouvoir s'adresser à une grande partie de leur marché en s'appuyant sur un nombre limité de clients clés. Ces clients, des partenaires privilégiés de longue date souvent, sont de parfaits

candidats pour la mise en place de projets bornés et réalistes d'exploitation partagée de données. Le client « pilote » attend alors un retour de valeur à la hauteur du partage d'informations qu'il opère : pour lui, un statut de bêta testeur et un accès gratuit à des offres innovantes sont perçus comme des avantages concurrentiels. Ainsi, dans le cadre de l'expérimentation **Territoire de Soins Numérique**, visant à améliorer la coordination des professionnels dans le traitement des maladies chroniques, des hôpitaux et services sociaux départementaux ont accepté de partager des informations relatives à leurs patients communs. Un tel projet commence forcément sous forme de « POC » car les aspects réglementaires de gouvernance de

données, intrinsèquement complexes dans cette industrie, nécessitent un temps de traitement important. Le « POC » a permis de démontrer rapidement l'apport en termes de qualité de soins et de suivi social et d'accélérer la résolution des sujets de fonds, plus complexes. Le projet pilote apparaît comme un excellent moyen d'amorcer la transformation de l'organisation en apportant la preuve de la valeur apportée au client et à sa propre organisation. En partant de ses attentes, de celles de ses clients ou fournisseurs, l'identification des données pertinentes à la résolution de son problème servira de point de départ à la création de solutions pérennes permettant l'exploitation de nouvelles opportunités.



Scale up ! Élargir son vivier et muscler son organisation

Démontrer la valeur de l'utilisation des données provenant de son écosystème par des « POC » est essentiel pour enclencher une dynamique de transformation. Une question demeure : comment poursuivre cette transformation pour s'adapter, voire dominer, dans ce monde de la donnée ?

Industrialiser l'acquisition de données à valeur : deux approches

Un marketeur B2B achète communément des fichiers clients, notamment de prospection. Plus l'interlocuteur pertinent dans l'organisation est inaccessible [e-mail ou téléphone directs renseignés], plus le fichier est onéreux. Néanmoins, ce type de prospection montre ses limites. Quels sont les jeux d'influence au sein de l'entreprise prospectée ? Qui sont les véritables décideurs : acheteurs, marketeurs, top management ? Tous attendent des fournisseurs une compréhension fine de leurs enjeux. C'est pourquoi une nouvelle technique est très en vogue en termes d'achat de fichiers de prospection : le web scraping. Le fournisseur de données administre les sites web et plateformes sociales des prospects ou clients et en extrait une « revue de presse » des évolutions : nouveaux articles postés, nouveaux résultats affichés, etc. On estime par exemple que 20 à 25 % des entreprises changent un élément de contact chaque année⁴. C-Radar est un système marketing prédictif B2B qui permet d'identifier avec précision des prospects sur le web⁵. La donnée collectée peut provenir tant des réseaux sociaux, de pages internet officielles que d'institutions comme l'INSEE, InfoGreff et l'INPI. Agrégée, elle donne un profil complet et contextualisé de prospects avec des contacts dans l'entreprise. Mieux compris quant à ses attentes, et par les tendances de son marché, il reçoit

de la part du fournisseur des propositions plus focalisées sur son besoin. Il peut aussi bénéficier de la mise en perspective de ses propres données, lui apportant des capacités supplémentaires de décision. Les données collectées sur **LinkedIn** ou **Slideshare** permettent aujourd'hui de profiler finement les attentes des personnes clés de l'organisation et ainsi de pousser les informations utiles pour lui au moment où il en a besoin. Plusieurs sociétés proposent aujourd'hui des outils d'analyse des profils sur les réseaux sociaux faisant ressortir les centres d'intérêts, les typologies d'« amis », les sociétés avec lesquelles le profil est lié.

Le troc de données

« Un bien n'est agréable que si on le partage » disait Sénèque. Les fournisseurs et clients échangent par nécessité des informations opérationnelles pour synchroniser les chaînes de production, l'arrivée des intrants, les flux de factures... Certains vont plus loin, ainsi **Caterpillar** fut un des premiers à investir dans la récupération de données d'utilisation de ses machines pour anticiper les réparations et les pannes⁶, un coût d'opportunité important pour son client final ou pour ses distributeurs. En ce qui concerne les données clients, on trouve de nombreux exemples d'échanges de données dans le cadre de partenariats de fournisseurs répondant à un même appel d'offres. Concurrents éternels, **Mastercard** et **Visa** développent des pilotes pour échanger des données avec des petits commerces [épiceries, etc] pour simuler des mini CRM [cibler des promotions, benchmark...]. Plus traditionnellement, un outsourceur et une SSII comme IGATE et Capgemini le font dans le secteur financier, en se partageant les données relatives à leur client dans un objectif commun, validé par leur client : traiter ses opérations. Le premier grâce à des hommes, le second en équipant ces hommes d'un outil informatique communiquant avec le SI du client. Ce partage est facilité par l'existence d'un contrat de service qui définit clairement les cas d'usage

des données échangées entre les partenaires.

Transformer l'organisation

Les entreprises n'ont pas la même maturité dans le partage de données. Beaucoup se contentent de construire l'infrastructure, le « tuyau » pour analyser indépendamment les données collectées dans chaque service. C'est le niveau 0. Se limiter à cette position dans la chaîne de valeur, c'est se priver d'opportunités et risquer de se faire « commoditiser ». Avant toute chose, la culture et l'organisation doivent s'adapter à de nouveaux modèles d'exploitation de la donnée par la constitution d'« équipes multisectorielles qui collaborent », comme le précise Clara Gaymard, ex-Présidente de GE France⁷. Un géant européen du courrier s'est récemment interrogé sur l'organisation et la gouvernance pour gérer les masses de données qu'il possède à grande échelle. Tout d'abord, un CDO (Chief Data Officer) qui établit la stratégie Data et s'assure de la cohérence avec la Stratégie globale. Ensuite, des data owners qui conçoivent et établissent les normes de gestion des données. À ces dimensions stratégiques et tactiques s'ajoutent les opérationnels en charge de construire les solutions et de mener des analyses : responsable métier, architecte des données et analyste de la qualité.

2. E. Collins, B2B Loyalty, The B2C Way, Forrester, mars 2015

3. Des données inutilisées, Etude réalisée pour Pure Storage, Juillet 2015, auprès d'entreprises

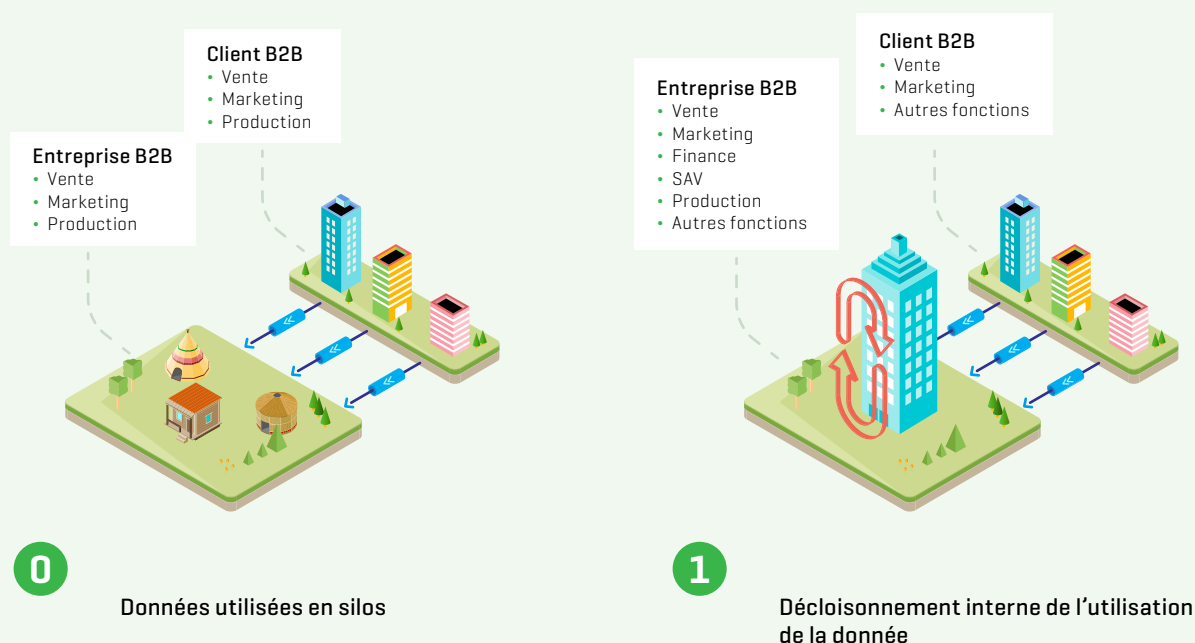
4. Experian - Harness the power of data to drive marketing ROI

5. <http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/58860/data-tour---le-secteur-b2b-est-il-le-prochain-arret.shtml>

6. Forrester, Make Your B2B Marketing Thrive In The Age Of The Customer, Août 2015

7. Entretien de Clara Gaymard in L'Usine Nouvelle, « Le Digital, un levier de nouveaux services », 5 novembre 2015

Évolution de la maturité et de la transformation par la donnée : des silos infertiles aux champs productifs



Source : Capgemini Consulting ©

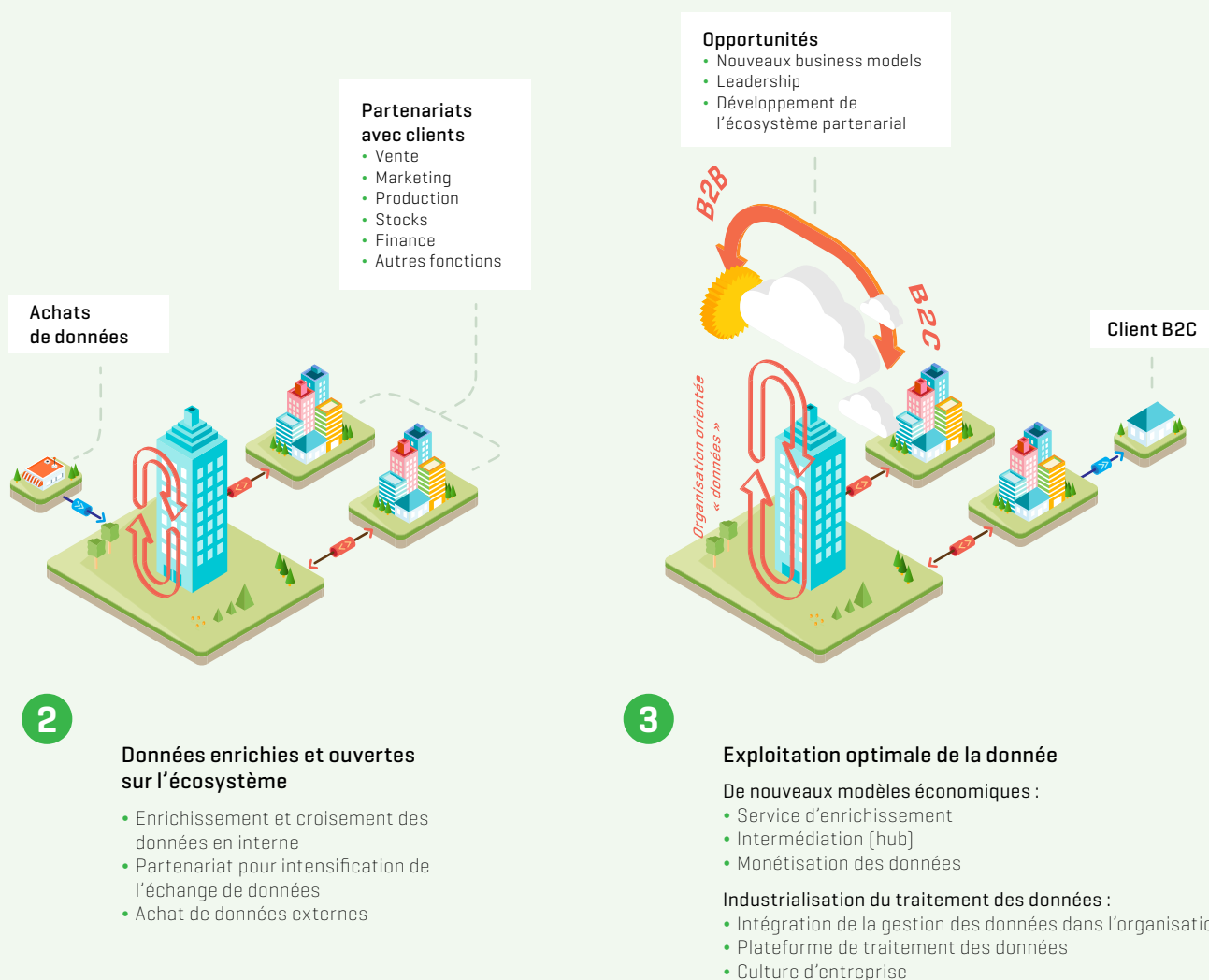
La montée en compétence progressive de l'organisation quant à la gestion et l'exploitation des données est essentielle pour accompagner l'ouverture des flux de données avec ses fournisseurs, clients et prestataires. Sans un renforcement de sa capacité à gérer les données, l'entreprise peut se mettre en danger : fuite de données sensibles, corruption de données logistiques, incapacité à exploiter le flux d'informations client et à exploiter les opportunités commerciales...

En parallèle de la montée en compétence de l'organisation sur le traitement des données B2B, l'entreprise a

aussi besoin de s'équiper techniquement pour pouvoir collecter, traiter, visualiser et analyser un flux toujours plus grand de données. Aujourd'hui, l'état de l'art en la matière est adressé par les technologies associées au Big Data : Data Lake, Hadoop, NoSQL, predictive engines... Tous les concepts véhiculés par ces technologies font rêver les Chiefs Digital Officers, marketeurs et commerciaux sur des cas d'usages sans limite. Pourtant, la mise en œuvre d'un système Big Data, prédictif qui plus est, est encore loin d'être une opération simple et clé en main comme peuvent le présenter certains fournisseurs de solutions.

Le monde bancaire nous a montré qu'il vaut mieux prendre les sujets dans l'ordre et progressivement. Si on prend l'exemple de la gestion des risques en banque d'affaires, activité clé de l'industrie, on conçoit rapidement l'intérêt d'un système ouvert, prédictif analysant toutes les données collectées sur le client, quels que soient leurs sources ou leurs formats.

Pour autant, la construction du système est passée par des étapes successives : collecte à la volée des données de transactions, mise en place de capteurs de transactions à risque, création de plateformes clients col-



lectant des données non transactionnelles pour enrichir l'analyse (de livraisons de marchandises par exemple), implémentation d'algorithmes plus sophistiqués de détection de la fraude et enfin de puits de données regroupant les données de provenances et de formats divers pour des analyses ou des détections par algorithmes « à froid ». Plusieurs années après, le travail de construction du système de prévention de la fraude est toujours en cours malgré un investissement conséquent de ces acteurs.

Un repositionnement nécessaire des acteurs dans la chaîne de valeur

En parallèle de leur transformation, ces entreprises s'ouvrent sur leur écosystème afin de créer de nouveaux produits, voire de nouveaux business models à partir des données. **Dassault Systèmes**, leader en modélisation 3D, et **Bureau Veritas**, acteur clé de l'industrie de la certification, s'associèrent en mars 2016 pour proposer la modélisation 3D de bateaux et plateformes offshore⁸. L'objectif est de créer

une expérience utilisateur moderne reposant sur les données récoltées lors d'inspection ou sur la base des plans afin de gérer leur intégrité et anticiper les risques. Un business model inédit et de nouveaux usages autour des données d'entreprise partagées. Ce modèle est un exemple probant que le partage de données entre entreprises est créateur de valeur pour l'industrie. Une infinité d'autres modèles sont envisageables, dont voici quelques exemples.

⁸. <http://www.3ds.com/press-releases/single/bureau-veritas-and-dassault-systemes-partner-to-drive-digital-transformation-for-marine-and-offshore>

L'inverse du modèle des GAFA

General Electric, géant de l'industrie en tant que producteur et fournisseur dans de nombreux secteurs, s'est attelé à un projet ambitieux de création d'une plateforme Big Data d'analyse prédictive de données en temps réel, **Predix**, en répondant d'abord aux besoins d'un client, le POC en somme, puis en le généralisant à d'autres une fois la valeur de la plateforme prouvée par l'exemple. « Nous sommes l'inverse des GAFA⁹ », déclare Vincent Champain, CEO **GE Digital Europe**. « Nous proposons une plateforme payante, mais le client reste maître de sa valeur et de sa donnée ». Dans ce modèle, les data scientists sont nécessaires. Mais sans travail commercial ni communication, explication avec les différentes fonctions de l'entreprise sur les usages à valeur, toutes ces données savamment ordonnées sont enfermées dans un entrepôt sous clef dont l'unique détenteur parle chinois.

Coffre-fort, labelliseur ou analyste : choisir son positionnement

Affirmer son positionnement quant au traitement des données de son industrie apporte de nombreux avantages. Cela permet tout d'abord de se positionner sur de nouvelles offres, plus disruptives : Tesla Motors, se positionnant comme analyste expert de la donnée, a décidé d'embarquer par anticipation dans ses véhicules les capteurs et la puissance nécessaires permettant d'introduire de nouvelles fonctionnalités post-commercialisation [e.g. AutoPilot, ...] permises grâce aux données collectées et à l'intelligence artificielle. Cela permet à terme de développer de nouveaux business models.

Ainsi, à l'instar de Tesla, en équipant ses produits de capteurs connectés, General Electric a construit une offre de services complémentaire pour ses clients : aujourd'hui, les services constituent plus de 50 % de son chiffre

d'affaires. Plus intelligente et plus ouverte, la donnée de nos entreprises tire une valeur intrinsèque qui dépasse son rôle instrumental attribué jusqu'alors. C'est à celui qui saura la capter que reviendra le leadership. Oracle BlueKai joue le rôle de « tiers de confiance », labelliseur, c'est-à-dire l'intermédiaire reconnu entre offre et demande de données. Il centralise les données, les anonymise et les valorise, en permettant ainsi de créer des bannières publicitaires ciblées par exemple. Sigfox, dans une autre industrie, se projette aussi comme « labelliseur » et vecteur de la donnée en créant un réseau sécurisé pour les données issues des objets connectés. A contrario, SAP et General Electric prétendent maîtriser la donnée d'une industrie de bout-en-bout grâce à des plateformes qui s'adaptent aux particularités de leurs clients, en leur laissant notamment la propriété de leurs données.

Très forte est la tentation de maintenir captive la donnée collectée dans des systèmes calqués sur son organisation. Mais les exemples apportés par les grands gestionnaires B2B de données (**Google**, **General Electric**, etc.) démontrent qu'il n'est pas possible de maximiser l'exploitation commerciale des données au sein d'une même organisation, aussi forte soit-elle. Il est aujourd'hui, plus que jamais, nécessaire de s'ouvrir aux autres entreprises et à leurs données, à un écosystème sectoriel élargi pour s'aider à inventer le business de demain. Celui-ci reposera nécessairement sur le nouvel or noir de la quatrième révolution industrielle, à savoir les données.

Vincent Champain

Directeur Général de General Electric Digital Foundry Europe

GE Foundry est née en réponse à des changements de fond dans le développement des logiciels industriels. Historiquement monolithique, peu ergonomique et prenant peu en compte l'expérience client, le développement logiciel a évolué vers un modèle de fonctionnement beaucoup plus agile, reposant sur le cloud et s'inspirant des modalités du B2C. Suite à ces évolutions, les données industrielles sont omniprésentes et doivent répondre aux contraintes et besoins propres de chaque industrie, s'adapter aux spécificités métiers, et satisfaire des exigences de performance toujours plus importantes. **Tout l'enjeu est de trouver une aiguille de valeur dans une botte de données** de manière à créer des cas d'usages particuliers associés et développer un ensemble de micro services et d'applications.

C'est pour répondre à ces problématiques que GE a choisi de développer la GE Foundry comme un modèle d'ouverture, de co-création, reposant sur des standards ouverts et la construction de partenariats avec des intégrateurs pour aider nos clients, leur apporter une expertise et les accompagner dans leur développement. Pour leur permettre également de pouvoir échanger avec leurs pairs au sein d'une communauté. En effet, comme **personne n'est plus fort qu'un écosystème mondial**, nous avons choisis de ne plus créer seul des savoir-faire mais créer ensemble une large communauté de partenaires qui aura le plus d'intelligence.

Avec l'offre de service Predix, GE met à disposition une plateforme, un environnement pour collecter les données de nos clients et ceux-ci ont par la suite la possibilité de développer leurs propres applications pour répondre précisément à leurs besoins. **Ce choix de modèle est l'inverse de la méthode des GAFA** car GE propose une plateforme payante mais **le client reste maître de la donnée et de la valeur qui en découle**. Nous pensons en effet qu'une entreprise, qui n'est pas maître de son avantage compétitif, a plus de chances d'être «commoditisée», et nous permettons donc à nos clients de conserver la maîtrise de leurs spécifici-

tés tout en s'appuyant sur notre plateforme.

Il reste bien-sûr encore des résistances à l'adoption de ce nouveau paradigme, **le premier frein étant le statu quo**. Bien souvent les entreprises ont encore trop tendance à regarder leurs données sans s'interroger réellement sur la valeur dissimulée derrière, sans savoir comment et où démarrer. **Il faut passer du statu quo à une logique de transformation**. Ce passage dans un monde plus digital pose de nombreuses questions sur la capacité et l'emplacement du stockage des données, les architectures à déployer, les besoins en compétences nouvelles. Ces sujets doivent être traités progressivement pour permettre à l'organisation de se transformer. L'internalisation des étapes de développement logiciel, en créant des MVP (Minimum Viable Product) par exemple, est également un enjeu fort, et délicat à appréhender, on risque de détruire de la valeur en déplaçant pas assez ou trop ce curseur de ré-internalisation.

Pour finir, deux exemples marquants de l'utilisation de Predix chez nos clients. Un premier exemple dans l'industrie aéronautique, où l'amélioration de la connaissance et la maîtrise approfondies des données d'utilisation en vol apportées par les applications disponibles à travers l'offre Predix a permis à notre client d'optimiser la durée de vie des pièces selon leur usage réel. Un deuxième exemple chez un acteur spécialisé dans le traitement de courrier. Notre client a pu développer en fonction de ses besoins ses propres composants de Predix pour surveiller son parc de machines, ce qui lui a permis en plus de maîtriser sa performance industrielle, de toucher des revenus additionnels en mettant sur le marché les composants logiciels qu'il a développés. **Ce nouveau paradigme de la donnée industrielle permet ainsi à des acteurs de créer de nouveaux services et d'enrichir leur activité en proposant des offres «software as a service».**

EXEMPLE
D'UNE TRANSFORMATION
D'ENTREPRISE

SIEMENS
BUILDING TECHNOLOGIES

Frank Tenndstedt, Steffen Elsaesser, Sara Pape et Dustin Hamerla, de Capgemini Consulting Allemagne

Avec la collaboration de Eikke Steffen, Responsable à l'international de la performance énergétique des bâtiments, chez Siemens Building Technologies

REINVENTER SON BUSINESS MODEL DANS LE SECTEUR DU BATIMENT

L'UTILISATION DES DONNEES AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

Devenir « *client centric* » est un véritable défi pour les entreprises B2B. Pour répondre à l'ensemble des besoins et attentes exprimés par leurs clients, pour leur proposer des solutions personnalisées, elles développent de plus en plus de services en complément des produits et opèrent ainsi une transformation des produits aux services. C'est la voie qu'a pris Siemens Building Technologies en s'appuyant sur l'*Internet of Things* et les données.

DÉFIS & OPPORTUNITÉS POUR LES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES À L'ÈRE DU DIGITAL

Les progrès du numérique nourrissent ce que l'on nomme parfois la « 3^e révolution industrielle », qui touche tous les secteurs, y compris l'industrie. Les technologies et méthodes comme le prototypage rapide, les techniques d'analyse avancée et le *cloud computing* permettent à un nombre toujours croissant de nouveaux acteurs d'entrer sur le marché. Avec une approche centrée sur le client, ces entreprises émergentes sont souvent en mesure de dépasser les attentes sur des services à haute valeur ajoutée et des solutions sur-mesure, à destination des clients finaux et des clients professionnels.

Des entreprises manufacturières de 1^{er} plan font face à un risque accru de banalisation de leur offre et cherchent activement de nouvelles façons d'apporter de la valeur à leurs clients. L'avènement de l'Internet des objets (*Internet of things*: IoT) et du concept du *product as a service* peut être une solution pour faire face à cette situation de plus en plus difficile. Au lieu de se concentrer uniquement sur la vente de leurs produits, les entreprises manufacturières peuvent développer leur action sur la phase d'après-vente grâce à des capteurs intégrés qui génèrent des données sur l'utilisation et l'état du produit.

Ces données peuvent ensuite être exploitées de différentes manières : pour offrir une maintenance préventive et peu coûteuse pour les systèmes et solutions existantes ou pour créer de nouveaux business models axés sur les services afin de générer de nouvelles sources de revenus, des marges plus élevées et des relations clients durables. Siemens Building Technologies, un des principaux fournisseurs de services et solutions de gestion technique pour les locaux commerciaux, sites industriels et bâtiments publics, a su surmonter ces défis.

Au cours de la dernière décennie, le marché de la gestion des immeubles

commerciaux a significativement évolué. La concentration du nombre de fournisseurs de biens et de services, conjuguée aux progrès rapides de la technologie, ont stimulé l'innovation dans le domaine de la connectivité et des nouveaux usages centrés sur le client, et permettent à de nouveaux acteurs d'entrer sur le marché. Ces innovations ont également permis de renouveler les offres dans le domaine de la gestion immobilière et de la performance énergétique, qui font l'objet d'une forte demande.

42 % de l'électricité mondiale est consommée par les bâtiments, et jusqu'à 50 % de cette électricité est gaspillée. Cette perte d'efficacité dans la consommation d'énergie contribue à faire de l'immobilier le 2^e plus gros poste de coûts dans les comptes de résultat des clients de Siemens Building Technology. En outre, les questions relatives à la performance énergétique des bâtiments entrent de plus en plus en ligne de compte dans l'évaluation de leur valeur. Par conséquent, en proposant des conseils, des solutions et services pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments et réduire les coûts, Siemens offre des perspectives intéressantes aux entreprises soucieuses d'avoir la bonne stratégie de gestion immobilière.



LA TRANSFORMATION DE SIEMENS BUILDING TECHNOLOGIES D'UN MODÈLE ORIENTÉ PRODUIT À UN MODÈLE ORIENTÉ SERVICE

Pour affirmer sa position de leader mondial dans les technologies de construction, Siemens a fait le choix de se différencier de la concurrence en connectant les bâtiments par l'intermédiaire de capteurs et en s'appuyant sur une plateforme d'analytics lui permettant d'offrir des services innovants à distance. Cette plateforme permet à Siemens d'offrir une gamme de nouveaux services autour de l'optimisation énergétique du bâtiment [pour le fournisseur comme le client], des programmes de développement durable et d'améliorer également les services historiques.

Un système de reporting de la performance permet aux facility managers d'avoir une vue consolidée de la bonne santé du parc immobilier dont ils ont la responsabilité. En complément, des analyses de benchmark les aident

à optimiser leur performance en se comparant aux autres bâtiments de leur parc mais aussi à l'ensemble des bâtiments de la base de données de Siemens, comptant près de 50 000 bâtiments pour 5 000 clients. Par ailleurs, plusieurs modèles prédictifs sont utilisés par les consultants en gestion énergétique et les ingénieurs pour évaluer la qualité et l'efficacité des futurs projets de construction.

En considérant que la majorité d'entre nous passe plus de 88 % de sa vie à l'intérieur d'un bâtiment, et notamment dans des bureaux, des lieux publics ou à la maison, Siemens Building Technology a pour ambition de créer des lieux de vie idéals, d'améliorer ainsi la vie de tout un chacun et de maximiser leur potentiel sur leur lieu de travail. En vue de transformer cette ambition en réalité, Siemens aspire à définir ce qu'un lieu de vie idéal signifie pour chaque occupant d'un de leur bâtiment connecté. Pour ce faire, ils analysent et interprètent près de 2 téraoctets de données, générées quotidiennement par les capteurs qu'ils ont mis en place et qui leur permettent d'«écouter le bâtiment parler». Ces renseignements

leur permettent de créer des expériences de bout-en-bout uniques pour les utilisateurs finaux : du moment où l'employé franchit les portiques de sécurité, qu'il est guidé via leur smartphone dans un espace de travail disponible, sélectionné en fonction de ses préférences personnelles, jusqu'au moment où il s'assoit et que l'éclairage et la température s'ajustent automatiquement en fonction de ses goûts. À partir de ces informations une approche plus macro de la performance du bâtiment peut aussi être mise en place et permettre à un responsable des opérations de prendre des décisions pour améliorer l'efficacité énergétique et le confort des bâtiments qu'il gère où qu'il soit dans le monde.

Ces nouveaux services fondés sur l'analyse de données peuvent même sauver des vies en cas de situation d'urgence, en montrant un itinéraire sûr à un usager dans un immeuble en feu ou pour guider les secours vers les zones où leur aide sera la plus bénéfique.

La confidentialité des données a été un vrai défi pour Siemens dans cette

transformation. Siemens s'est attaché à respecter les prérequis réglementaires au niveau global en mettant en place des mécanismes d'anonymisation et de cryptage des données, de très haut niveau, afin qu'aucun lien direct ne puisse être fait avec un client ou un usager.

En plus du renforcement de l'engagement client et du développement de nouvelles sources de revenus, la plateforme porte en elle des opportunités d'optimisation de coût par l'amélioration des processus de maintenance et la disponibilité des installations. Grâce à un pilotage en temps réel, les problèmes techniques peuvent être détectés plus tôt et résolus à distance, si besoin en dehors des heures de bureau habituelles. L'analyse prédictive va un cran plus loin et prévoit les défaillances avant qu'elles ne se produisent, réduisant ainsi les heures improductives, et en augmentant la disponibilité et l'usage d'installation et systèmes coûteux. Grâce à des services fondés sur des informations techniques avérées et basées sur des données historiques, l'amélioration conjointe des taux de résolution à la première demande et des plannings de maintenance permettent une réduction de coûts significative.

DÉPASSER LA SIMPLE AMÉLIORATION DE SERVICE, UNE RÉELLE INNOVATION EN MATIÈRE DE BUSINESS MODEL

Au-delà des innovations citées précédemment et permises par la plateforme de services développée par Siemens, celle-ci a révolutionné son mode d'interaction avec ses clients et partenaires et leur permet de proposer de nouveaux modèles économiques.

Lors de la phase de conception, un fournisseur technologique tel que Siemens Building Technologies est généralement impliqué qu'en toute fin de projet, au moment où la structure du bâtiment est déjà définie. Ainsi, il est essentiel d'offrir des solutions pouvant s'adapter à différents environnements. Afin d'obtenir cette flexibilité, Siemens

décorrèle la facturation de l'installation du hardware de la facturation des services associés : un portail en libre-service permet aux clients d'activer ou non les services en fonction de leurs besoins, et non selon des packages prédéfinis. Siemens teste également un autre système de pricing fondé sur la valeur créée ou « rémunération aux résultats » : le client n'est facturé que lorsque les objectifs ciblés tels que des gains énergétiques sont atteints.

Siemens peut intégrer des tiers — fournisseurs d'hardware ou software — sur cette plateforme, lui permettant ainsi de générer des revenus supplémentaires, de développer sa base client et de poursuivre sa mutation d'un fournisseur de matériel électronique à une entreprise offrant une proposition de valeur complète, incluant hardware, systèmes et portefeuille de services associés.



Eike Steffen

Responsable à l'international de la performance énergétique des bâtiments
au sein de la division Building Technologies

Comment un modèle économique davantage orienté vers les services impacte les processus de ventes de Siemens Building Technologies en dégageant des marges plus élevées et une relation plus étroite avec le client ?

Siemens Building Technologies se focalise déjà en grande partie sur ce que l'on nomme communément le modèle économique du cycle de vie. Ce modèle s'inspire de la combinaison de solutions et de services basés sur un solide portefeuille en propre. Grâce au digital, Siemens Building Technologies peut maintenant enrichir son offre au travers de services basés sur des logiciels tirant partie des données recueillies depuis les installations technologiques mises en place au sein des bâtiments (capteurs intégrés, appareils et systèmes). L'accès à ces données permet de recueillir une multitude d'informations sur la performance des bâtiments. Ceci nous permet, par exemple, d'optimiser la maintenance des équipements techniques au sein des bâtiments. Par conséquent, nous aidons nos clients à optimiser leur structure de coûts grâce à la technologie embarquée au sein des bâtiments. En réalisant cela, notre intention est de se positionner en tant que conseiller et de renforcer la confiance que nos clients nous accorde. Notre relation avec nos clients en est alors renforcée.

Comment un modèle économique orienté vers les services permet à Siemens Building Technologies de créer des sources de revenus additionnels ?

Comme nous l'avons déjà mentionné, le modèle économique du cycle de vie est primordial pour Siemens Building Technologies puisque cela nous permet de servir nos clients durant toute la durée de vie des bâtiments. D'un point de vue commercial, cela se traduit par une source de revenue récurrente. La technologie nous

permet « d'écouter un bâtiment parler ». Autrement dit, nous valorisons un flux important de données provenant des infrastructures techniques des bâtiments. Ces informations en continu sont un catalyseur qui permet au propriétaire ou au gestionnaire du bâtiment d'optimiser par exemple la configuration des étages pour améliorer l'usage du bâtiment. Cela illustre le fait que l'offre de services additionnels tirés des données peut à son tour générer de nouvelles sources de revenus.

Comment Siemens Building Technologies utilise les technologies digitales et analytiques pour créer l'endroit idéal pour l'utilisateur final ?

« L'endroit idéal » dépend toujours de la finalité du bâtiment en question. Pour cela, nous devons combiner espaces de confort, de sûreté et de sécurité, mais aussi de durabilité afin de créer un espace optimal pour les individus. Par conséquent, les préférences individuelles des employés influencent le « comportement » du bâtiment géré et contrôlé par les systèmes de Siemens Building Technologies permettant de maîtriser l'ensemble des paramètres influant sur l'environnement de travail. En rassemblant des données sur la consommation du bâtiment, le comportement de l'équipement technique et en intégrant les facteurs environnementaux (par exemple : prix des énergies, conditions météorologiques), Siemens peut rapidement construire une représentation imagée du bâtiment et ainsi identifier des pistes de réduction des consommations d'énergie, réduisant ainsi les coûts.

Quels challenges inhérents à la transformation de Siemens, d'une entreprise de produits vers une entreprise de services identifiez-vous ?

Siemens doit dissocier les solutions

installées des services offerts grâce à un portail qui permet au client d'activer ou désactiver lui-même les différents services en fonction de ses besoins. Siemens doit apprendre à adopter un modèle contractuel basé sur la création de valeur au sein duquel les clients ne sont facturés que lorsque les objectifs d'économie d'énergie fixés sont atteints. En permettant l'intégration de matériels et logiciels tierces, Siemens peut développer son activité et évoluer d'une entreprise fournisseur de services et solutions vers une entreprise de plateformes intégrant un large spectre de services pouvant aller jusqu'au conseil.

Quel futur pour les technologies du bâtiment ?

Le futur des technologies du bâtiment sera centré sur une gestion axée sur les données des bâtiments, qui intègre une vue holistique des dépenses en énergie, des optimisations des processus de maintenance, et une expérience utilisateur de bout-en-bout personnalisée. Cela veut dire que les technologies du bâtiment doivent devenir les « systèmes d'exploitation » de nos immeubles et infrastructures. Ces services innovants seront complétés par l'analyse des données et l'intégration de sources et facteurs externes. Par exemple, les prévisions météorologiques pourraient être utilisées pour optimiser la gestion de l'énergie : le chauffage au bureau pourrait être déclenché la nuit quand les prix sont bas, tout en garantissant un confort de travail satisfaisant. Des solutions innovantes et centrées sur le client au travers de la digitalisation permettront à Siemens de se différencier et de réaffirmer sa position comme un des leaders mondiaux de la gestion de bâtiment.



LA MAITRISE DE LA PROLIFERATION DES CANAUX

Sébastien Joubert, Caline Sioufi, Barbara Hartmann, Bertrand Fons et Romain Farra,
de Capgemini Consulting France

Avec la contribution de Sophie AK Gazeau, Digital Director ADECCO Group France

LA FORCE DE VENTE À L'ÈRE DU DIGITAL : UN ASSET REVALORISÉ

La force de vente traditionnelle est une espèce en voie de disparition : entre 2012 et 2020, environ 20 %¹ des emplois de commerciaux B2B seraient susceptibles d'être supprimés aux USA (soit 1 million d'emplois). Dans ce contexte, le rôle de la force de vente physique doit évoluer. Le digital — qui est à l'origine de la nécessaire mutation de la fonction — est également un puissant levier de la transformation à opérer.

Le client B2B exprime de nouvelles attentes vis-à-vis de la force de vente B2B

Les habitudes des clients B2B ont évolué, qu'il s'agisse des décideurs, des influenceurs ou des utilisateurs. Auparavant, le vendeur était l'interlocuteur privilégié en amont et pendant l'acte d'achat afin d'obtenir des informations sur le produit ou service, recevoir des conseils et négocier le prix. Désormais, plus de la moitié des clients déclarent ne pas avoir besoin d'un vendeur du-

rant leur acte d'achat (59 % d'entre eux)¹, en particulier pour des produits simples ou de plus en plus standardisés.

Si le client n'attend plus systématiquement le vendeur en amont de la vente ou pendant l'acte d'achat, il recherche en revanche plus d'accompagnement et de personnalisation ainsi qu'une expertise sur son métier ou son secteur, ce qu'il aura plus de difficulté à retrouver sur les autres canaux (digitaux, notamment) et dans ses propres recherches.

Un client B2B de plus en plus autonome dans la collecte d'information, en amont de l'acte d'achat, en s'appuyant sur des pairs

Désormais, plus de la moitié des clients B2B collectent des informations sur un produit ou un service avant l'acte d'achat par le web, sans passer par un vendeur physique¹.

1. FORRESTER, « threats to their traditional sales force will change the focus for B2B marketers », avril 2015

Les clients B2B cherchent à se faire leur propre opinion des produits ou services proposés et sont donc particulièrement enclins à utiliser les communautés d'utilisateurs et les réseaux sociaux, notamment LinkedIn et Twitter pour collecter des avis tiers. Ainsi, la moitié des clients B2B considèrent que les avis et recommandations de leurs pairs sont aussi importants que les conseils d'un vendeur physique¹.

Un essor important du e-commerce B2B

Les modèles de vente sans interaction avec la force de vente physique sont en forte croissance : 93 %¹ des clients B2B achètent directement depuis les canaux digitaux quand ils savent exactement quel produit ou service ils recherchent ; le e-commerce B2B connaît ainsi une croissance de 10 %² chaque année en France.

Cette tendance est particulièrement notable pour des produits simples et/ou des actes de ré-achat ; cependant, 80 % des clients B2B souhaitent toujours interagir avec un vendeur quand le produit/service est complexe et 91 %¹ d'entre eux souhaitent interagir avec une personne physique lorsque le produit/service concerné requiert des prestations de service complémentaires (prestation d'installation, support téléphonique, formation, etc.)³.

Passer d'un rôle de commercial à celui de conseiller privilégié pour les clients des segments à valeur

L'implication du vendeur va ainsi se décentrer de l'acte d'achat en tant que tel. Aujourd'hui déjà, seulement 20 % du temps du commercial serait consacré à la vente elle-même. À l'inverse du commercial traditionnel, focalisé sur la vente de son produit/service, le vendeur « consultant/coach » apporte une dimension de conseil et d'expertise forte à son client. Aujourd'hui, seuls 10 %⁴ des clients estiment que les commerciaux comprennent leur

problématique business ou sont capables de partager des informations pertinentes pour leur apporter de la valeur ; le client attend désormais du commercial d'avoir une expertise sur son métier et sur son secteur.

La force de vente doit aussi incarner la promesse de marque et notamment la relation qu'a le client avec la marque. Le vendeur orchestre l'accompagnement du client tout au long de son cycle de vie (avant, pendant et — aussi et surtout — après l'acte d'achat). Au cœur des problématiques métier de son client, il sait mobiliser autour de lui les compétences de son entreprise pour fournir des services complémentaires à forte valeur pour son client ou résoudre ses difficultés éventuelles.

La force de vente doit être aussi

connectée que son client ou son prospect. Sa crédibilité est construite au travers de sa connaissance toujours plus fine de ses clients et prospects, lui permettant de mieux comprendre qui ils sont et quels sont leurs besoins en temps réel.

EMC, société américaine phare du marché du cloud computing, a par exemple mis en place un dispositif de tchat avec des « spécialistes des ventes EMC », permettant un accompagnement expert tout en restant non intrusif auprès des prospects. Certaines entreprises — notamment dans le secteur du software — ont favorisé ce changement avec la mise en place du rôle de Customer Success Manager. Le rôle du Customer Success Manager est d'intervenir après l'acte d'achat pour fidéliser le client. Il doit être parti-



culièrement attentif à l'usage des produits/services par les clients. À partir de l'analyse de l'usage, il peut ainsi mieux les connaître et les comprendre, favorisant in fine l'adaptation de l'offre de valeur de la marque à destination de ses clients.

Les leviers de la transformation de la force de vente sont aujourd'hui connus et accessibles

Le digital est un catalyseur de la transformation de la force de vente, il se met au service du vendeur et de son parcours en lui permettant de se repositionner en tant qu'orchestrateur de la relation client — avant, pendant et après l'acte d'achat.

Adapter le pilotage de la performance commerciale et les leviers de motivation de la force de vente

Dans la mesure où le rôle de la force de vente évolue, la mesure de sa performance doit aussi évoluer. Il est nécessaire d'aller au-delà de critères d'acquisition et de volumes de ventes pour mesurer le niveau de service et de valeur apporté au client. Les notions telles que la satisfaction, l'engagement client ou la fidélisation doivent ainsi être appréhendées pour mesurer la performance de la force de vente à l'ère du digital. Pour ce faire, de nouveaux indicateurs sont à considérer : taux de satisfaction client [client satisfaction [C-Sat], Wallet allocation rule [WAR], durée des contrats, mesure plus fine du churn avec une différenciation selon les segments de client ou selon les secteurs, volume d'upsell et de cross-sell]... La mise en place de ces indicateurs [en lien direct avec la rémunération variable] constitue l'un des premiers facteurs clés de succès de l'appropriation du nouveau rôle de la force de vente par les commerciaux.

Les outils digitaux au service d'une connaissance client approfondie et d'un découplage de l'organisation

La mise en place d'un outil CRM transverse à l'entreprise et adopté par l'ensemble des parties prenantes — forces de ventes mais aussi équipes marketing et customer care — est aujourd'hui un incontournable pour construire une connaissance client complète et pertinente.

Les outils de lead nurturing facilitent par exemple la transmission en temps réel des informations récoltées suite aux campagnes marketing. Les solutions de CRM/Sales Force Automation vont pouvoir s'interfacer avec les outils de marketing automation pour plus d'efficacité et de continuité dans la transformation des leads générés. La société PRECOR, spécialisée dans la fabrication d'équipements de fitness, a ainsi équipé ses commerciaux de ce type de solution pour mieux traiter les leads. Résultat, dès la première année, PRECOR a constaté une augmentation de 45 % des leads avancés, et de 100 % la seconde année.

L'approche Closed Loop Marketing, un outil à la main de la force de vente, se structure autour de 3 piliers : l'analyse de données, la personnalisation et la réactivité. C'est une approche incrémentale permettant d'adapter les argumentaires commerciaux directement pendant les rendez-vous client et de donner un feedback à l'équipe marketing pour optimiser progressivement les supports. Dans un cycle d'optimisation continue, l'information pertinente est collectée, analysée et favorise une meilleure compréhension des besoins clients, des schémas de consommation et des préférences du client en termes de contenu marketing.

Finis les silos, l'heure est au partage du contenu et des bonnes informations au bon moment pour ne pas perdre les leads. Les frontières entre marketing opérationnel et ventes sont de plus en

plus floues, il est donc crucial de renforcer la collaboration entre les forces de vente et les équipes marketing, en positionnant le client au centre et en adaptant l'organisation, par la fusion de certaines fonctions support entre les deux équipes. Si la mise en place d'outils communs est un premier levier pour rapprocher marketing et ventes, certaines organisations ont aussi mis en place des objectifs et des incitations communs voire des politiques de rémunération liées.

Un équipement digital de la force de vente favorisant l'omni-canalité

Dans un contexte où la mobilité des forces commerciales et le volume d'informations sont accrus, et où le client attend un niveau de réactivité et d'expertise toujours plus élevé, la force de vente a besoin d'un équipement digital pour l'accompagner tout au long de son parcours de vente. Ces outils permettent de fluidifier les interactions clients et de gagner en productivité, sur chacune des étapes du parcours de vente, depuis la prospection jusqu'au suivi de la performance.

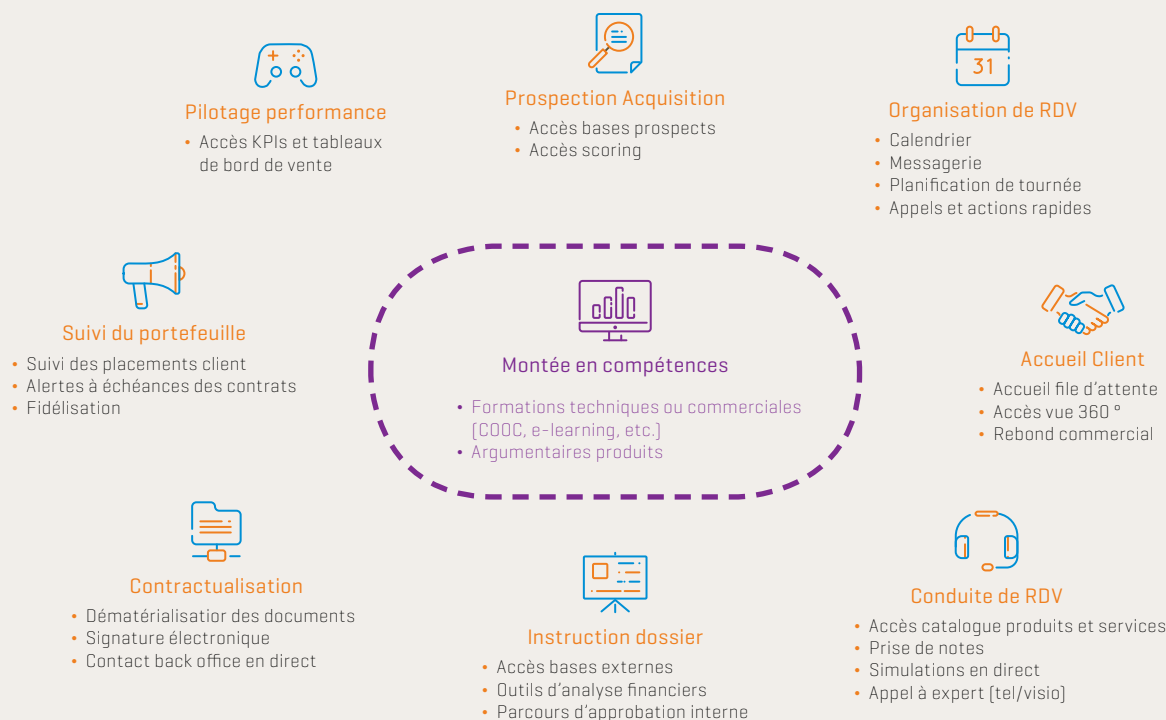
Dans une logique omnicanale, ces outils mobiles ne doivent pas être de simples « gadgets » mais doivent être intégrés et connectés entre eux et à la base client du CRM. À ce titre, Legrand a équipé ses forces de vente de l'application mobile Sylphéo, interfacée avec le CRM, leur permettant d'optimiser les contacts commerciaux dans le cadre de campagnes de vente. Les résultats sont au rendez-vous : +30 % de clients contactés avec un taux de conversion stable, réduction de moitié du temps de clôture d'une campagne, et doublement du taux de prise de commande sur smartphone en 1 an.

2. Fevad 6 ICE 2014

3. Forrester/Internet Retailer Q1 2015 US B2B Buyer Channel Preferences Online Survey, The B2B Sales Force Digital Reboot, 2015

4. FORRESTER, 2016, Breakout Vendors: Sales Content Management

Les outils digitaux accompagnent le vendeur tout au long de son parcours



Source : Capgemini Consulting ©

Le vendeur peut aussi désormais s'appuyer sur des approches comme le « social selling » : applications, réseaux sociaux ou communautés d'utilisateurs sont autant de vecteurs pour apporter plus de contenu au client (partage de conseils et de bonnes pratiques entre pairs) et ainsi développer la connaissance et l'engagement client. La Poste Solutions Business met tout en œuvre depuis deux ans pour favoriser le « social-selling » via une plateforme de commerce conversationnel et la recherche de leads B2B sur les réseaux sociaux (Twitter, notamment). Un tweet personnalisé et bien ciblé peut ainsi capter une précieuse attention qu'il était impossible d'obtenir en contactant les décideurs par téléphone ou par email. Le social-selling a déjà permis à La Poste Solutions Business de signer 1,7 million d'euros de nouveaux contrats.

Faire évoluer le vendeur actuel vers le vendeur 2.0 qu'attend le client demain

La montée en compétences du vendeur est indispensable pour qu'il puisse s'approprier ces mutations et assurer son rôle d'orchestrateur et de conseiller tout au long du parcours client. Elle doit se faire dans une logique de symétrie des attentions car un vendeur engagé fait un client satisfait.

Outre la mobilisation du management intermédiaire, le digital constitue ici aussi un levier particulièrement adapté pour favoriser le développement des compétences attendues de la part de la force de vente de demain. L'entreprise peut aussi s'appuyer sur les nouveaux outils et méthodes d'apprentissage (e-learning et m-learning, blended learning, COOC & MOOCS...) pour créer des certifications et ainsi accroître la

motivation des parties prenantes à monter en compétences. Air France KLM Cargo s'est notamment servi d'un réseau social d'entreprise dédié afin d'accélérer dans certains pays la formation puis l'adoption du nouvel outil de CRM. L'objectif était notamment de permettre aux nouveaux utilisateurs de communiquer entre eux en cas de problème dans la prise en main de l'outil.

Au-delà de l'adoption d'outils digitaux innovants, cette transformation de la force de vente s'accompagne de changements structurels au sein des entreprises : renforcement des synergies entre fonctions commerciales et marketing, révision des objectifs et de la politique de rémunération des commerciaux, etc. En effet, un changement de paradigme se dessine : le marketing devenant un centre de profits (via la génération de leads digitaux) et la force de vente un centre de diffusion de contenus (grâce au social-selling).

La journée type d'un vendeur 2.0



8h

Guillaume commence sa journée de travail

Il prépare un rendez-vous avec un client ; pendant le trajet il relit sur sa tablette les informations collectées sur son client. La base de donnée étant connectée au CRM, il peut retrouver l'historique du client

Les outils CRM permettent d'obtenir une vue 360 avec l'ensemble des informations nécessaires à la bonne compréhension des besoins clients (réclamations, commandes, etc.)



9h

Guillaume fait un point avec chez son client

Son client indique son ambition d'adresser un nouveau marché et son besoin d'adapter en conséquence les produits qu'il acquiert auprès de Guillaume. Depuis sa tablette, Guillaume invite un de ses collègues, expert sur le marché, à la réunion. Ils définissent avec le client les prochaines étapes

Les nouveaux outils digitaux intègrent de nombreuses fonctionnalités pour aider le vendeur tout au long de son parcours ; par exemple, l'accès à une expertise métier ou secteur directement pendant un rendez-vous



11h

Guillaume profite du trajet retour pour regarder son compte LinkedIn

Il remarque le commentaire d'un prospect sur une publication d'un de ses fidèles clients et en profite pour commenter la publication, partageant ainsi le contenu qu'il juge pertinent pour le prospect

Le « social selling », les outils d'amplification sociale ou communautés d'utilisateurs sont un puissant levier pour transmettre du contenu — conseils, bonnes pratiques — et ainsi développer la connaissance et l'engagement client. Le CRM peut par ailleurs être connecté aux réseaux sociaux pour enrichir la base de contacts



14h

Guillaume retrouve ses collègues commerciaux et les équipes marketing pour une revue hebdomadaire

Ensemble, ils analysent la performance commerciale de la semaine (rendez-vous, opportunités, etc.), valident les objectifs de la semaine suivante, échangent sur les opportunités à enjeu, et décident du contenu à intégrer aux campagnes marketing

La collaboration entre les équipes marketing et commerciales et l'un des leviers d'efficacité accrue de la force de vente



16h

Guillaume poursuit une formation qu'il a entamée en ligne sur les nouvelles réglementations de son secteur

Au bureau, il échange avec un expert du sujet sur les enjeux liés à ces réglementations. Sur son trajet du retour, Il réalise des exercices en ligne sur sa tablette pour approfondir ses connaissances

Les outils digitaux facilitent la montée en compétences des équipes de force de vente : e-learning, m-learning et blended learning favorisent l'apprentissage et la collaboration entre les équipes

Sophie Ak-Gazeau

Directrice du digital Groupe Adecco en France

CC : Comment faites-vous au sein du Groupe Adecco pour rendre la force de vente plus efficace grâce au digital ?

S. Ak-Gazeau:

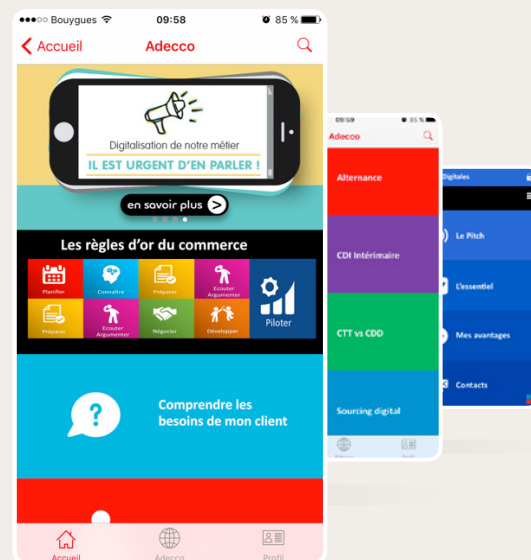
De par leur fonction, les commerciaux sont toujours en mobilité et sont donc naturellement plus digitaux qu'ils ne le pensent. Au sein du Groupe, nous ne sommes pas passés par « l'étape tablettes » et nous avons directement développé une application mobile pour smartphone nommée « L'Essentiel », utilisée déjà par 2000 collaborateurs aujourd'hui. Elle permet aux commerciaux de manière très simple de préparer leurs rendez-vous à travers notamment un pitch audio des offres qu'ils peuvent écouter en voiture. Cette application leur est également très utile pendant le rendez-vous, puisqu'ils peuvent remplir un quizz de diagnostic du besoin client, qui les aiguille vers la bonne offre à proposer et elle met à disposition des supports visuels présentant les offres. L'équipe marketing peut aussi y poster les promotions du moment. Une enquête de satisfaction permanente est intégrée directement à l'application, avec 150 réponses enregistrées permettant de préparer les futures évolutions de l'outil.

Dans le but d'alléger pour notre force de vente la réalisation des tâches administratives, nous avons lancé un chantier de dématérialisation notamment pour la signature des contrats. Nous avons également déployé Salesforce ce qui a été l'occasion de créer une Direction de la Performance Commerciale.

CC : Dans un contexte de transformation du rôle de la force de vente, comment travaillent ensemble aujourd'hui les équipes marketing et ventes ?

S. Ak-Gazeau:

D'un point de vue outil, nous sommes en train de mettre en place un outil de génération de leads interfacé à Salesforce. Nous en sommes encore au début en France mais les résultats sont excellents aux États-Unis : après 3 ans d'utilisation, un nouveau client sur trois vient de l'outil de génération de leads. Deux facteurs participent à cette réussite : les métiers du marketing évoluent aussi avec le digital, les

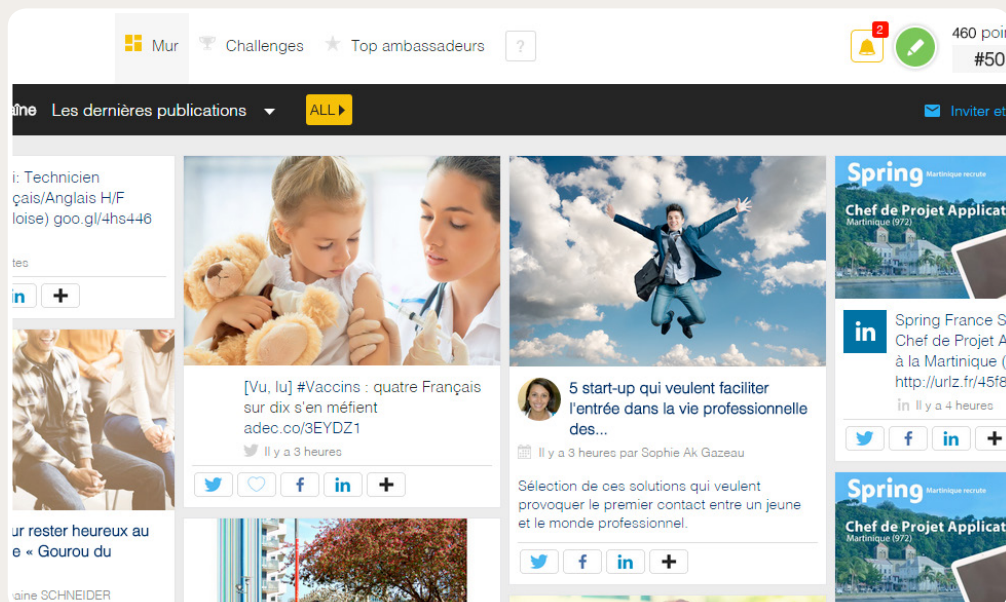


deux équipes doivent donc apprendre un nouveau métier, cela renforce la collaboration et l'entraide entre marketing et commerciaux. De plus, les commerciaux sont impliqués chez Adecco dès la construction des scénarios en challengeant les équipes marketing aux différentes étapes de conception notamment sur les items de scoring et timing.

CC : Comment accompagnez-vous les collaborateurs du Groupe Adecco pour les rendre acteurs sur les réseaux sociaux et notamment la force de vente ?

S. Ak-Gazeau:

Nous utilisons un outil d'amplification sociale [Sociabble] pour permettre à tous nos employés de proposer des contenus à publier sur les réseaux sociaux. Cela permet aux collaborateurs de relayer le contenu en un clic sur le réseau de leur choix. Il y a un système de gamification avec des challenges réguliers sur des thématiques différentes pour encourager les collaborateurs à proposer des contenus et à parta-



ger ceux des autres. L'adoption est excellente. Cela pousse naturellement les commerciaux à aller vers le social-selling. Les commerciaux incarnent d'ailleurs de plus en plus la vision de l'entreprise, ils peuvent prendre la main sur le compte Snapchat d'Adecco pour publier des « stories » sur leur vie quotidienne au sein

de l'entreprise et donner une vision « inside » Groupe Adecco. Grâce au digital, le commercial devient ainsi un centre de diffusion de contenu tout comme le marketing pourrait devenir un centre de profit.

Éléments de contexte Groupe Adecco

- **15 marques** dans le groupe Adecco (conseil RH, recrutement, formation, consulting, outsourcing)
- **5100 collaborateurs** dont 1 700 directement dédiés à la vente
- **Création d'une direction** du digital assurant un appui à la force de vente sous 2 axes : efficacité et différenciation

Chiffres clés « Sociabble »

- **490 ambassadeurs** inscrits soit près de 10 % de l'effectif du groupe en France.
- **43 actions** par mois en moyenne par utilisateur (partage ou like sur un contenu).
- **3,3 Millions d'internautes** touchés par nos publications via nos ambassadeurs soit 10 fois plus que par nos comptes de marques.
- **52 % des actions** sont réalisées depuis un mobile.

Thibault Cazenave, Marine Bardet, Victor Drault et Lionel Benoïlid, de Capgemini Consulting France

Avec la collaboration de Marc Gigon, VP Digital chez Total Marketing & Services

LE PORTAIL B2B, UN OUTIL DIGITAL A REDYNAMISER AU SERVICE DE VOTRE STRATEGIE OMNISCANALE

Le B2B reste le parent pauvre de l'expérience client digitalisée : à titre d'exemple, 49 % des acheteurs B2B préfèrent passer par des sites B2C à l'instar d'Amazon où ils retrouvent de meilleures expériences clients¹. Les acteurs B2B doivent urgemment s'emparer des opportunités et enjeux du digital. Un portail B2B permet notamment de donner une cohérence à l'expérience omniscanale en engageant davantage ses clients et en renforçant sa proposition de valeur. Et bien que de nombreux acteurs B2B aient déjà leur portail, l'exigence nouvelle des clients B2B, la pression des acteurs B2C et les évolutions technologiques des dernières années les poussent à revoir la proposition de valeur de leur portail B2B.

Le B2C influence les attentes des acteurs du B2B en matière d'expérience client digitale

Les clients B2B se tournent de plus en plus vers le digital pour effectuer leurs achats. Il devient progressivement le premier canal d'achat : de 30 % en 2014, les achats en ligne passeront à plus de 55 % des achats totaux en 2017². Sur ce canal, les acteurs B2C tels qu'Amazon ont modelé les habitudes des consommateurs. Gamme

de produits et de services étendue, aide aux achats par recommandation, reconnaissance du client, processus d'achat simplifié (en un clic pour certains clients), sont devenus courants et deviennent ainsi les standards attendus par les clients B2B a minima sur les transactions les plus simples.

Par exemple, les clients B2B préfèrent chercher des informations par eux-mêmes ; d'après Forrester la majorité des acheteurs considère que le représentant commercial n'est pas la source d'information principale sur les produits³ : 74 % d'entre eux privilégient la recherche d'information en ligne⁴.

Fortes de ce constat, les entre-

prises B2B⁵ consacrent des budgets de plus en plus importants à l'amélioration de l'expérience client — en 2015 ceux-ci ont augmenté de 6 % pour près de la moitié des entreprises B2B.

En effet, la marche pour se mettre au niveau des acteurs du B2C semble d'autant plus haute que la nature de la transaction est bien plus complexe en B2B : elle implique souvent de multiples points de contact chez le client, et autant d'enjeux et de contraintes propres à gérer.

Au-delà du seul aspect transactionnel, les clients demandent de plus en

plus explicitement dans leurs appels d'offres la mise à disposition des services souhaités via un portail B2B dédiés. Dans ce cas, fournir un portail et une bonne expérience utilisateur passe d'un élément différenciant sur une réponse à un appel d'offre à un handicap.

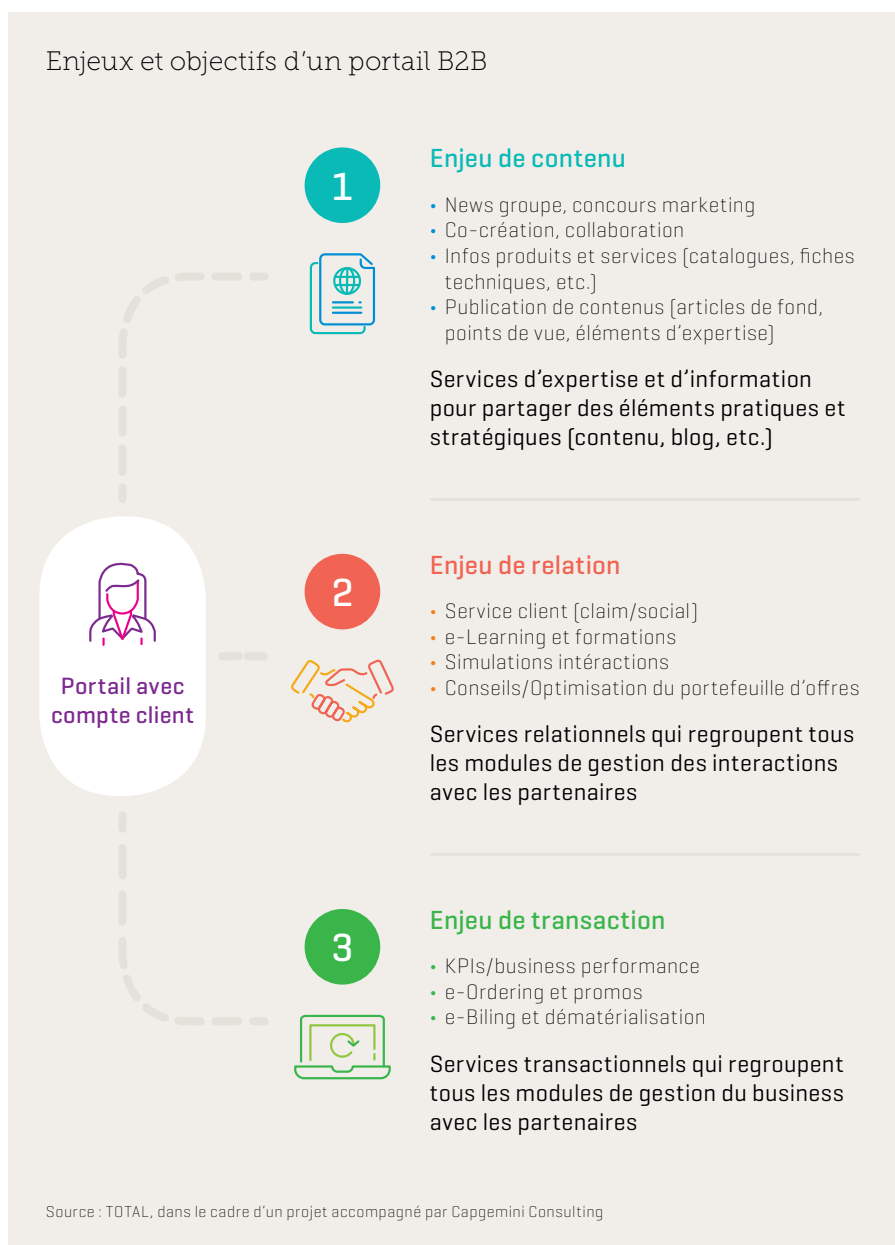
Par ailleurs, l'arrivée du digital met en lumière l'organisation en silos des entreprises B2B aux dépens de l'expérience client et de la performance économique. À titre d'exemple, les équipes marketing ont désormais des objectifs business liés à l'efficacité des campagnes digitales parfois en concurrence avec ceux des forces de vente.

La multiplicité des canaux et des points de contact, que les entreprises B2B ont encore du mal à appréhender d'une part et l'organisation en silos d'autre part, provoquent une dilution de l'impact des initiatives menées. En effet, 73 % des entreprises B2B considèrent leur budget trop fragmenté entre les canaux⁶.

Une approche pure digitale est pour autant exclue dans le B2B. La force de vente garde une place importante dans la relation client car les besoins des clients B2B nécessitent la plupart du temps une offre personnalisée et un accompagnement dans le processus de décision. De même, le customer care nécessite une relation incarnée et individualisée que le digital ne permet pas encore d'offrir.

Mettre en place un portail B2B permet de repenser l'expérience client B2B digitale en support des canaux traditionnels pour davantage d'engagement client

Le portail B2B peut se présenter sous la forme d'un site internet ou d'une



application mobile et a pour vocation d'être la principale interface des interactions digitales entre une société B2B et ses clients. Il vient soutenir la stratégie de l'entreprise en adressant 3 enjeux majeurs que sont l'enjeu de contenu, l'enjeu de relation, et l'enjeu de transaction.

Le portail permet d'ailleurs de personnaliser la réponse à ces enjeux en prenant en compte les différents profils impliqués dans la relation B2B. Le portail B2B se révèle être un outil indispensable pour asseoir la déclinaison de la stratégie omnicanale sur les canaux digitaux. Selon une étude Forrester,

59 % des vendeurs B2B interrogés étaient en cours d'implémentation de leur portail B2B⁷ et 24 % prévoyaient d'investir dans les prochains six mois⁸.

1. Forrester – « Building The B2B Omni-Channel Platform Of The Future », Novembre 2014
2. Forrester – Make your B2B business a digital business
3. Forrester – Death Of A (B2B) Salesman - 2015
4. Forrester – How to build a strong B2B Experience - 2016
5. Action Commerciale – Fidélisation : quelles sont les spécificités du B to B - 2015
6. Forrester – Time for a Digital Reboot in Tech Sales & Marketing, May 2016
7. Hybris – Building the B2B Omni-Channel Commerce Platform of the Future
8. Hybris – Building the B2B Omni-Channel Commerce Platform of the Future

Le portail B2B, un support pour mettre en œuvre une stratégie de contenu pour affirmer la proposition de valeur et la marque B2B

Le contenu est clé : il permet de valoriser la marque, développer sa notoriété, légitimer une expertise et engager ses prospects/clients. 54 % des marketeurs B2B prévoient d'ailleurs d'augmenter leurs investissements en marketing de contenu⁹.

La création et l'agrégation de contenu participent de plus fortement à la visibilité de la marque et du portail sur internet en améliorant son positionnement sur les moteurs de recherche.

Le portail peut sur un premier niveau jouer le rôle de vitrine commerciale en proposant un catalogue de services pour présenter les offres et formules proposées par la société. Mettre en avant des témoignages et avis clients contribue ensuite à rassurer les prospects et réaffirme la qualité de service proposée.

Pour aller plus loin, le contenu doit être vu comme un moyen pour la marque d'affirmer son expertise en répondant par exemple à une question ou à un problème rencontré par un client et en sollicitant des experts de son écosystème qui peuvent interagir directement avec des prospects/clients.

En effet, le portail est un outil de dialogue digitalisé, qui permet d'engager le client, de le faire réagir et de créer du lien. Legrand a par exemple lancé dès 2006 un portail collaboratif à destination des professionnels proposant des outils de co-crédation de contenu.

La création et la diffusion de ce contenu nécessitent de mobiliser des partenaires, clients, et peut s'appuyer sur une communauté d'experts et de collaborateurs, afin d'affirmer les atouts internes et externes de la société dans une logique d'« Open innovation ».

En complément, du contenu marché et

sectoriel peut venir enrichir la relation client tout en alimentant le client en informations sur ses propres clients finaux. Cet usage est un vrai levier de fidélisation et permet d'apporter des services additionnels au client.

Par ailleurs, dans le cas d'une configuration B2B2C, le portail peut permettre de collecter de la donnée sur le client final et de gagner en compréhension des usages finaux.

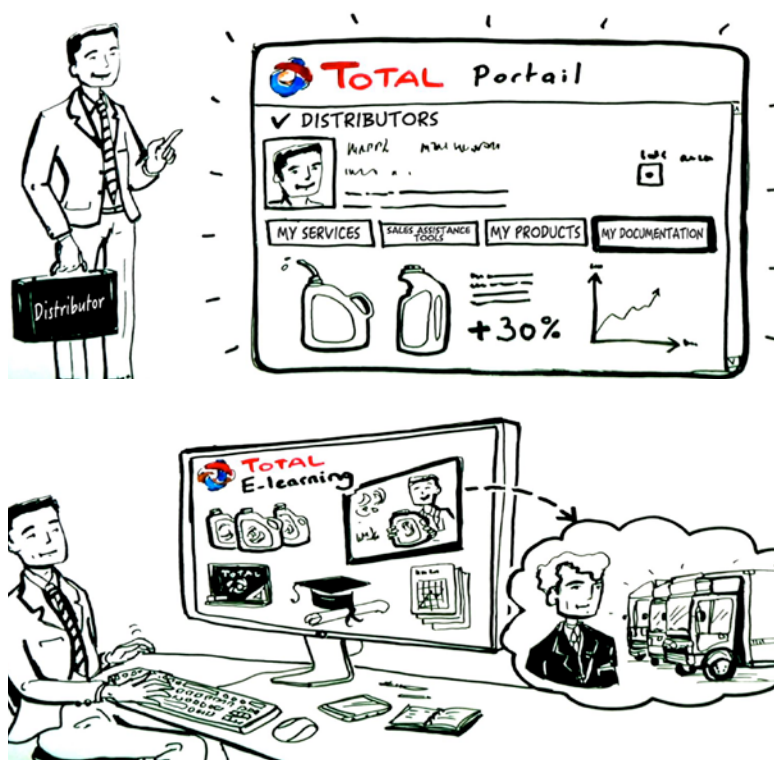
Afin de porter ces différents types de contenu, le portail peut héberger un média sous la forme d'un blog ou une chaîne vidéo référençant des articles organisés par thématiques chapitrées. Tetrapak a par exemple lancé un média sur les tendances d'innovation (notamment de l'industrie du packaging) et GE alimente un compte Pinterest sur ses activités B2B.

Enfin, grâce à la data et au marketing

automation, le contenu peut être adapté au profil du visiteur et ainsi participer à l'effort de conquête en mettant en avant des éléments relatifs à son secteur, à son rôle dans l'organisation, son historique, etc. Ces informations peuvent être recueillies via des outils d'analyse des cookies ou de webanalyse si l'utilisateur a été identifié.

Le portail B2B centralise et orchestre la gestion des différents canaux de la relation client. Le portail B2B permet d'agréger les informations de contact et de relation client pour lui permettre par exemple de visualiser l'historique de ses interactions avec la marque tous canaux confondus. Le portail est aussi un des canaux d'échange entre la marque et le client en permettant à ce dernier de faire remonter un besoin, une question voire une réclamation et ainsi de déclencher une discussion par message, par chat ou d'organiser un rendez-vous téléphonique ou physique.

Exemples de contenu disponible sur le portail Distributeurs de Total



Source : Total - Film de formation interne à la force de vente

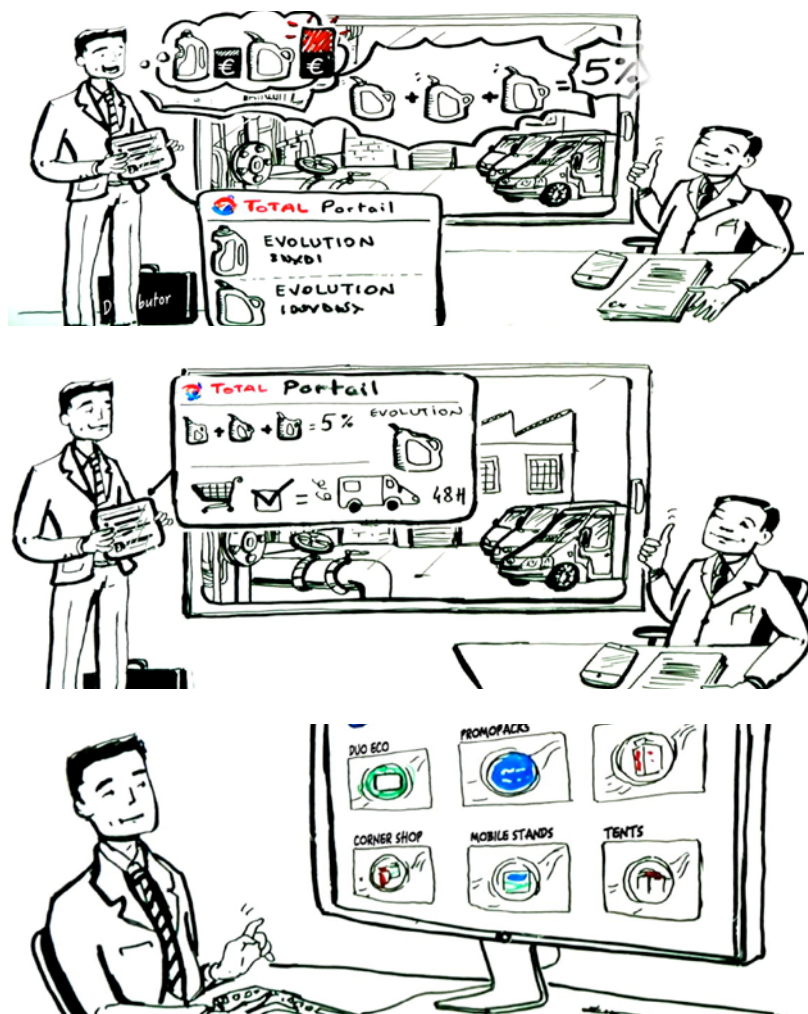
Par ailleurs, les acteurs B2B ont longtemps considéré les réseaux sociaux et le community management comme des thématiques réservées au B2C. Mais les acheteurs B2B, et dans certains cas les utilisateurs finaux, cherchent désormais à échanger avec les marques, comme ils en ont l'habitude dans leur vie privée de consommateur grand public. Le portail est un outil de création de liens avec ses prospects, clients ou ses partenaires. Il peut être l'un des leviers d'une vraie stratégie d'engagement client et de community management. À titre d'exemple, Somfy, spécialiste des solutions domotiques, a développé un portail pour animer une communauté d'experts dans l'installation de leurs produits. Grâce au portail, ces professionnels ont pu être mis en réseau et peuvent échanger des conseils d'installation pour un meilleur usage des produits Somfy. Cette plateforme permet aussi à Somfy de recueillir des retours utilisateurs pour améliorer leurs produits.

Le portail simplifie l'acte d'achat et devient ainsi un levier fort de développement de la valeur client

Le portail permet de simplifier le travail de suivi de l'acheteur B2B et d'améliorer son expérience en présentant un tableau de bord de reporting des achats, de la consommation, etc. Il pourra par exemple être muni d'un moteur de recommandations et proposer les offres les plus adaptées et ainsi favoriser l'up-sell et le cross-sell. Il offre également la possibilité d'être pris en charge par un vendeur à travers un chat. En prenant en compte le profil de chaque utilisateur, sa fonction, son niveau hiérarchique — capté grâce au login — le parcours peut être personnalisé et chaque utilisateur peut être sollicité au bon moment du processus de validation.

Côté marque, le portail permet de suivre le comportement du client en amont et en aval de l'acte d'achat, et d'adapter les parcours clients pour

Exemples de contenu disponible sur le portail Distributeurs de Total



Source : Total - Film de formation interne à la force de vente

proposer une expérience qui répond encore davantage à ses attentes. Ainsi le vendeur peut suivre les fréquences et les durées de connexion des acheteurs, le type de produits consultés, le nombre d'utilisateurs de la même société connectés, etc.

Pour ce faire, il est bien entendu nécessaire de connaître son client et de collecter de la donnée, de la consolider pour adresser le client de la manière la plus personnalisée possible. Le portail devient le lieu par excellence pour collecter cette donnée.

Enfin, la promotion du selfcare pour certains clients via par exemple des

tutoriaux et la libération d'une partie de la charge du customer care pour d'autres, permet de se concentrer sur les contacts à plus forte valeur ajoutée en ajustant le niveau d'accompagnement et de personnalisation des offres et services et d'optimiser le temps des forces de ventes. Le digital apporte ainsi une plus grande maîtrise du portefeuille client, des stratégies commerciales et relationnelles différenciées pour chaque profil client, pour une plus grande efficacité opérationnelle et économique.

Une opportunité de valoriser la base client et de renforcer la marque en devenant agrégateur et orchestrateur de services

Au-delà de son propre catalogue, l'entreprise B2B a la possibilité de compléter sa proposition de valeur en agrégeant et orchestrant des services de partenaires, à l'image d'une marketplace dans l'e-commerce. Il s'agit de combiner l'offre de services de plusieurs prestataires pour créer un package unique et adapté aux besoins de ses clients. Les clients B2B se voient ainsi proposée une offre de service plus large et sont par conséquent en moyenne davantage engagés. L'entreprise B2B devient alors prestataire de services, et renforce sa communauté de clients et son activité.

Intégrer des services permettant d'enrichir la proposition de valeur faite au client

En intégrant des services proposés et gérés par des tiers, le portail B2B de l'entreprise devient plateforme d'orchestration de services. Un des bénéfices d'un portail B2B est de donner plus de visibilité et de clarté

au catalogue de produits et services de l'entreprise. En ouvrant à des tiers celui-ci pour en faire une plateforme de services, cette quête de clarté et de lisibilité de l'offre doit rester une des préoccupations de l'entreprise. Une fois que le client aura perçu la valeur des services tiers, des services plus innovants et plus éloignés du métier premier de l'entreprise pourront être intégrés à la plateforme. En effet, le client doit pouvoir faire confiance à ces nouveaux fournisseurs. Par ailleurs, en plus d'offrir des services tiers, la mise en place d'une plateforme d'orchestration de services est également l'occasion de lancer de nouveaux services complémentaires, de repackager ou remettre en valeur certains services existants. Sanofi propose par exemple à ses clients un outil de gestion des flux clients finaux. La clé du succès pour ces nouveaux services : inclure les clients dès le processus de design.

Développer une stratégie partenariale

Une plateforme de service est comme une place de marché [ou marketplace] : sélectionner ses fournisseurs de service et construire avec eux une relation de confiance devient alors une condition de succès.

Les acteurs e-commerce ayant mis en place une marketplace connaissent la valeur d'une bonne stratégie parte-

nariale. C'est un des assets sur lequel Amazon a capitalisé pour lancer sa plateforme de services B2B2C, Amazon Home Service, qui propose les services de professionnels pour l'entretien de la maison, les petits travaux ou encore pour des travaux de maintenance pour les commerces et entreprises.

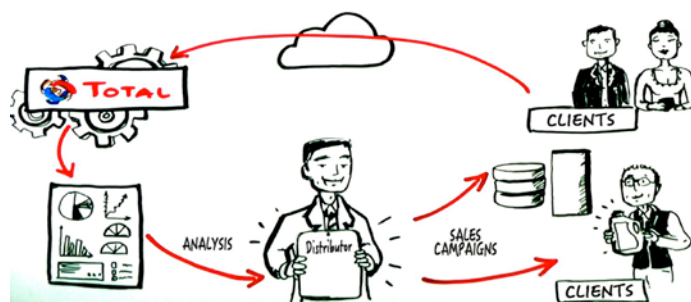
Se repositionner et repenser son business model

Avec la plateforme d'orchestration de services, l'entreprise B2B réinterroge non seulement son positionnement mais également son business model en explorant de nouveaux territoires de marché et sources de revenus complémentaires. En développant sa plateforme Lyfe qui propose des services liés à la santé directement aux patients, CNP Assurances a revu son business model de B2B2C à B2C.

Que l'entreprise ait choisi de mettre en place un portail ou une plateforme d'orchestration de services, celle-ci reste un formidable accélérateur pour réinterroger son business model et sa proposition de valeur.

En effet, le portail B2B est aussi un superbe territoire d'expérimentation : lieu potentiel d'échange et d'interactions entre différents acteurs de l'écosystème de l'entreprise [partenaires, clients, collaborateurs...], le portail permet de détecter et d'exploiter ra-

Exemples de contenu disponible sur le portail Distributeurs de Total



Source : Total - Film de formation interne à la force de vente

pidement des nouvelles opportunités business. Par exemple, en observant un intérêt croissant pour une certaine thématique de contenus, générant de nombreux échanges et commentaires, l'entreprise pourra choisir de proposer un service spécifique pour répondre à ce nouveau besoin. Ce service peut être testé et co-créé avec les clients

devenus ambassadeurs, pour développer l'engagement des communautés clients. Le portail permettra ensuite d'optimiser sa mise en marché en adressant directement son audience cible.

Le portail B2B est un outil puissant qui permet notamment de mieux répondre

aux attentes clients. Sa mise en place pourra être le socle d'un processus de transformation des activités Marketing et Commerciales des sociétés B2B qui font face, tout autant que les sociétés B2C, à un écosystème très dynamique et à des clients toujours plus exigeants et digitalisés.

Marc Gigon

VP Digital chez Total Marketing & Services

La mise en place d'un portail B2B est l'occasion d'enclencher une transformation en profondeur de l'activité B2B de Total.

Chez Total, tout est parti en 2009-2010 d'un projet de dématérialisation des processus de commande et de facturation. L'approche était à l'origine orientée efficacité et réduction de coûts. Nous nous sommes cependant rapidement aperçus que nos premières solutions n'étaient pas à la hauteur du service et de l'expérience que nous voulions délivrer à nos clients. À titre d'exemple, nous n'étions pas en mesure de proposer de « single sign-on » entre les différents services. Depuis, nous avons fait du chemin, et en cherchant à apporter à nos clients la meilleure expérience possible, **nous avons tiré trois transformations majeures de l'activité B2B.**

Tout d'abord la transformation des parcours clients. Les parcours que nous proposons via nos portails existants étaient mauvais : peu fluides, trop peu conçus dans une logique orientée client, se fondant sur des systèmes d'information legacy n'offrant pas la flexibilité suffisante... Or ne proposer qu'une expérience client médiocre à nos clients B2B fournit une formidable opportunité à des acteurs plus agiles offrant de bien meilleures expériences utilisateurs et mobile first de nous « uberiser » et de nous

prendre des parts de marché. Pour enclencher la transformation de l'expérience client, il était nécessaire de convaincre et d'embarquer les responsables métiers. L'élément déclencheur a été de leur proposer de se mettre dans les chaussures d'un acheteur B2B et de suivre les mêmes parcours que nos clients. La méthode a été efficace. Après coup, nous aurions aussi pu réaliser un sondage auprès de nos acheteurs.

En second lieu, le changement de paradigme d'une vision produit à une vision client.

Nous partions avec de nombreux portails correspondant aux différents services et produits : fluides spéciaux, graisse, bitume, carburant... Nous avons amené les responsables métiers à prendre conscience que leurs clients étaient souvent les mêmes sur une large palette de produits. Il a alors été possible de se concentrer sur la construction d'une expérience client commune pour l'ensemble des verticales avec des processus back-office communs, passant ainsi d'une logique produit à une vraie logique centrée client.

Cet exercice a par ailleurs été l'occasion de créer une « usine à portail ». Permettant aux différentes entités métiers de créer leur propre portail sur la base d'un socle commun, avec une expérience client de qualité, harmonisée et un go-to-market très court.

Enfin, la transformation des processus commerciaux et logistiques.

Le portail B2B dans une logique orientée client est l'opportunité pour nous de remettre à plat le rôle du vendeur à l'ère du digital qui, libéré d'une partie des tâches que le client B2B peut maintenant effectuer seul comme la gestion des commandes et des factures, peut maintenant se recentrer sur son rôle de conseil à plus forte valeur ajoutée. La mise en place du portail est également l'occasion de revoir les processus de supply chain et en particulier de livraison ainsi que les processus de fabrication.

Nous identifions par ailleurs **des opportunités de revenus supplémentaires** en valorisant des services additionnels grâce au portail B2B. Par exemple, la mise à disposition de dashboards pour que l'acheteur B2B puisse suivre ses commandes et livraisons réalisées sur plusieurs sites. Ou encore, la mise à disposition à travers le portail de données spécialisées pour aider les acheteurs B2B à prévoir leur budget pour l'année suivante.

La prochaine étape pour nous sera de mettre en place des KPI de satisfaction clients pour mesurer et maintenir un niveau de satisfaction élevé chez nos acheteurs B2B.

Caroline Le Bars, Géraldine Richaud, Océane Conraud, Flore Gondran-Tellier et Ali Berrechid,
de Capgemini Consulting France

Avec la contribution de Eric Bendicho, Directeur Voix du client B2B, Orange France

SERVICES CLIENTS B2B : COMMENT ACCELERER SA TRANSFORMATION POUR DEPASSER L'IMAGE D'UN CENTRE DE COUT

Pour les clients B2B, la qualité du service client est le 1^{er} facteur de confiance envers une entreprise. Pourtant les services clients B2B sont encore loin des standards attendus par leurs clients [niveau de service, qualité du conseil, réactivité, personnalisation...].

■ Nos clients B2B n'ont ni le temps ni l'expertise pour s'occuper de leurs solutions télécom alors qu'elles sont vitales pour leur activité ; cette réalité se traduit par une très forte exigence de leur part à laquelle nous devons répondre avec une très haute qualité de service

notamment pendant leurs moments clefs ■■

Quels sont les changements prioritaires à opérer pour se mettre à niveau et créer de la valeur ? Et quel équilibre trouver entre la qualité du service client et la performance économique ?

Le service client B2B doit faire un saut de maturité pour répondre aux nouvelles attentes exprimées par les clients

Longtemps délaissé, le service client B2B doit passer d'une logique de centre de coût à une logique de création de valeur

On constate aujourd'hui un **retard marqué en termes de niveau de service par rapport aux attentes des clients**. Dans le B2B, les attentes clients se cristallisent autour **d'une expertise pointue et ciblée par métier** [pertinence des conseils, personnalisation], **d'une demande de qualité du service très élevée** [réactivité, performance sur les moments de vérité] **et de l'efficacité à moindre effort** [disponibilité, simplicité, multicanalité].

■ Pour mesurer l'expérience vécue par nos clients B2B nous avons rapidement éprouvé le besoin de « décroiser » nos indicateurs de performance interne et de satisfaction client pour

obtenir une mesure de bout-en-bout conciliant la vision interne et la perception client ; ainsi sur la réitération d'appels nous avons croisé nos mesures internes et la perception client pour obtenir une mesure cohérente de l'effort déployé par nos clients pour le traitement de leur demande ■■

Ce retard en termes de niveau de service client attendu est tout spécialement marqué sur les dimensions suivantes :

Marqueur

De fortes lacunes dans la connaissance client

Rationnel associé

Seulement 20 % des entreprises B2B connaissent au moins 80 % de leur base installée

Marqueur

Un manque d'outillage et de process

Rationnel associé

Beaucoup d'entreprises ne disposent pas de référentiels des contacts au sein d'un compte client et 30 % des contacts en B2B expirent en 12 mois

Marqueur

Un retard dans la digitalisation de d'actes simples à faible valeur

Rationnel associé

Seulement 23 % des entreprises du marché B2B se donnent les moyens de digitaliser leur relation client

Marqueur

Pas de mesure de la satisfaction client spécifique au monde B2B

Rationnel associé

61 % des entreprises B2B ne connaissent pas ou ne collectent pas l'avis de leurs clients

Source : Capgemini Consulting ©

Le service client B2B a ainsi souffert d'un déficit d'investissements et d'une focalisation sur la vente et la conquête au détriment de l'après-vente et du travail sur la base.

Le service client doit prendre la mesure de son rôle de création de valeur, notamment en :

- Engageant davantage les clients pour accroître leur satisfaction et sécuriser leur fidélité [maîtrise des parcours, captation et analyse des attentes clients...]
- Générant des ventes additionnelles sur sa base de clients installée
- Tout en optimisant les coûts pour traiter les clients

La difficulté à satisfaire les attentes des clients B2B se trouve renforcée par la multiplicité des interlocuteurs

Chez un client B2B, les contacts avec le service client émanent de 2 typologies d'interlocuteurs :

- Un ou plusieurs **interlocuteurs administratifs** en charge du contrat (ex : gestionnaire de flotte) et représentant le point de vue du décideur. Ces premiers ont des contacts peu fréquents avec le service client pour et sur des problématiques administratives principalement
- Un grand nombre **d'utilisateurs des services et des produits**. Ces derniers ont davantage d'interactions avec le service client et sur des motifs relatifs à l'assistance commerciale incluse dans leur contrat entreprise (ex : activation d'un service, commande d'un produit additionnel,...) ou assistance technique relative aux produits/services souscrits dans le cadre du contrat (ex : indisponibilité du service, produit en panne...)

Cette dualité du B2B entre interlocuteurs contractants et utilisateurs est une source de complexité forte pour le service client, qui doit **identifier le plus tôt possible lors du contact l'entreprise à laquelle appartient l'interlocu-**

teur, et son rôle.

■ Sur le marché B2B des télécom nous avons plusieurs interlocuteurs à gérer avec des attentes, des exigences et des niveaux de décision différents (décideur, prescripteur, gestionnaire, utilisateur,...), sans oublier que l'expérience vécue dans la sphère personnelle influence sensiblement celle vécue dans le milieu professionnel ■■

La 2^e source de complexité est la multiplicité des segments client. Cette diversité de segments s'accompagne d'une plus grande complexité des produits et d'un fort niveau de customisation. En résulte un taux de résolution au premier contact nécessairement bas, le réceptionnaire de la demande n'étant pas toujours à même de la gérer seul et/ou immédiatement.

■ Nos clients Grandes et Moyennes Entreprises n'ont pas les mêmes attentes et exigences que nos clients Pros, cela dépend de leur expertise dans le domaine des télécom et du temps qu'ils peuvent y consacrer ■■

Alors que les interactions clients ne cessent d'augmenter, le changement de paradigme coût-crédit de valeur devient critique

La tendance est à la hausse du volume d'interactions clients avec le service client et cette **dynamique ne devrait pas s'infléchir** : 74 % des entreprises B2B s'attendent à une hausse du nombre d'interactions avec leurs clients dans les deux prochaines années¹.

Cette augmentation du volume d'interactions va de pair avec une **diversification des canaux de contact qui créent de nouvelles opportunités d'interaction, notamment avec une montée en puissance du digital**. Le *chat* ou les réseaux sociaux étaient encore rares dans le périmètre des services client il y a encore 5 ans, aujourd'hui ils représentent près de 10 % des sollicitations. Le canal téléphonique reste cependant le canal majeur [réactivité, complexité de la demande...].

■ ■ Nous avons constaté dans nos études de satisfaction que le téléphone était privilégié par nos clients B2B comme média d'interaction dès lors qu'il y a urgence ou bien nécessité d'un conseil personnalisé ■ ■

Quels sont les changements prioritaires à opérer par le service client B2B pour se mettre à niveau ?

Les gains attendus en termes de satisfaction client vont de pair avec des gains pour l'entreprise : la fidélisation et la génération de revenus d'une part ; une meilleure efficacité opérationnelle qui se traduit par une diminution des coûts d'autre part.

En effet, 62 % des clients B2B satisfaits de leurs interactions déclarent

augmenter leurs achats auprès de cette entreprise².

Inversement une expérience négative a un impact dans la durée. 51 % des clients B2B ayant eu une expérience négative avec le service client éviteront de retraiter avec cette entreprise pendant 2 ans minimum [ce qui peut être anticipé via un dispositif performant de mesure de la satisfaction client].

Pour améliorer leur efficacité opérationnelle et la satisfaction client les entreprises doivent conjuguer deux enjeux a priori antinomiques : l'amélioration de la qualité de service et la maîtrise des coûts.

Plusieurs leviers permettent de mettre en cohérence qualité de service et maîtrise des coûts :

- La mise en place d'un traitement différencié des clients qui permet de limiter les coûts liés à l'augmentation de la qualité de service en se focalisant sur les cibles prioritaires. C'est particulièrement vrai pour les

acteurs B2B qui doivent gérer une grande variété de segments et de valeur client.

- La maîtrise de bout en bout des parcours client permettant d'aborder la qualité de service avec une vision plus large que celle limitée à un seul canal
- Le pilotage omnicanal qui assure que les efforts de maîtrise des coûts sur un canal n'aient pas d'impacts négatifs sur l'efficacité opérationnelle d'un autre
- Le recueil du feedback client permettant de mesurer la qualité de service et de réallouer les efforts

Opter pour un modèle organisationnel hybride client et activités permet de maximiser l'efficacité opérationnelle et la satisfaction client

Seul un modèle hybride permet de concrétiser la différenciation du niveau de service par typologie de clients. Ce modèle s'articule autour

Feuille de route du Service client B2B



Objectifs

Revenus additionnels
Satisfaction client
Réduction des coûts



Enjeux

Efficacité opérationnelle

Améliorer la qualité de service en maîtrisant les coûts



Moyens

Maîtrise de bout en bout du parcours

Pour assurer la qualité de l'expérience client dans son ensemble

Traitement différencié

Pour concentrer les efforts sur les clients à valeur

Pilotage omnicanal

Pour allouer les moyens sans desservir certains canaux



d'un modèle de service client centric pour les clients à valeur [one stop shop] et d'un modèle de service par activité/motifs de contact pour les contacts provenant des clients à plus faibles enjeux.

Par exemple chez Air France, ce traitement spécifique se traduit par un accès facilité au service client (numéro dédié) sur une amplitude plus étendue, et dans certains cas un traitement par un conseiller dédié. Deutsche Bank et Société Générale ont mis en place des organisations dédiées à leurs clients B2B Tier 3 [PME].

■ ■ Notre organisation matricielle Client x Activité nous a amenée à suivre la satisfaction client par ces 2 prismes pour délivrer des indicateurs de performance à la fois proches de l'expérience

vécue par nos clients et de celles mises en œuvre pas nos équipes ■ ■

Ce modèle organisationnel doit aussi s'accompagner d'une digitalisation des actes simples pour focaliser les conseillers sur les actes à valeur ajoutée.

Pour être résolument orienté client, le service client doit être en étroite relation avec les autres organisations

La collaboration continue entre directions est notamment clé avec les équipes marketing et les équipes de vente pour assurer une vision 360 du client et pour que le service client anticipe les moments forts de sollicitation du client (nouvelle offre, campagne en cours). En règle générale tous les éléments permettant au service client d'anticiper le volume d'appels ou de mieux traiter les demandes doivent

être partagés systématiquement.

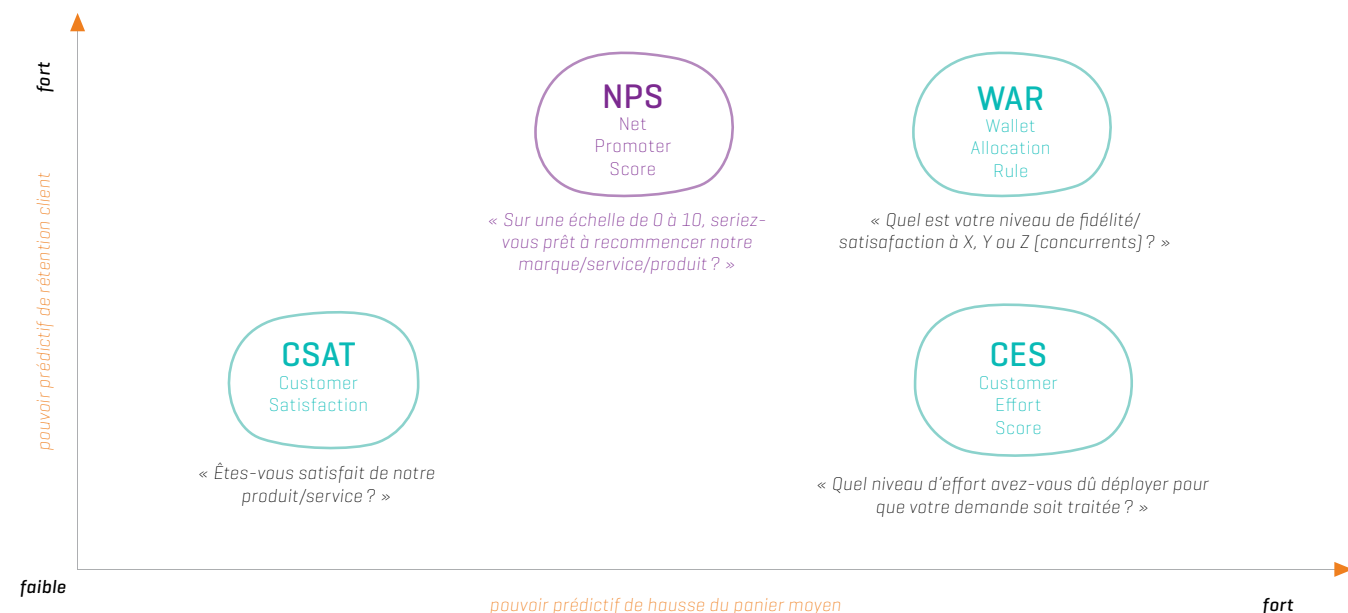
Cette collaboration se traduit aussi par une boucle de retour, le service client étant le vecteur de la voix du client au sein de l'entreprise, afin notamment d'insuffler la vision client au sein de l'ensemble des départements.

■ ■ Nous diffusons régulièrement des verbatims clients auprès des équipes Marketing et Processus pour qu'ils prennent conscience de la réalité vécue par nos conseillers et clients (exprimée avec les mots du client) et

1. Étude Dimension Data 2015 – Global Contact Center Benchmarking

2. Étude Dimensional research 2013 Customer service and business results

Le pilotage de ces indicateurs permet de prédire des comportements clients



Source : Capgemini Consulting ©

qu'ainsi le client soit pris en considération dès le départ dans la conception des nouvelles offres et des parcours clients ■■

L'impact des actions sur la satisfaction client doit être piloté par un dispositif de mesure à chaud

Un dispositif efficient d'écoute de la voix du client s'articule en 3 étapes :

- **Collecte des feedbacks clients** dans l'objectif de détenir une vision exhaustive de la qualité perçue des interactions et du parcours omnicanal.
- **Analyse de la voix du client** : évaluation de la qualité des interactions clients, identification des facteurs d'amélioration et enseignements clefs.
- **Amélioration continue** : mise en œuvre de plans d'actions avec des objectifs clairs à atteindre, un suivi des actions d'amélioration et une ani-

mation des équipes opérationnelles.

Le NPS, souvent utilisé à tort, est trop générique et ne permet pas une mesure de la satisfaction relative à un contact donné.

Dans le B2B, nos experts s'accordent à dire que cette mesure est obtenue par **une combinaison de trois indicateurs, mesurés surtout à chaud** :

- Client satisfaction (C-Sat) mesuré à chaud (ou à froid)
- Customer Effort Score (CES) mesuré à chaud
- Wallet Allocation Rule (WAR) mesuré à froid

■■ En complément des indicateurs traditionnels de satisfaction client, nous avons construit des « équations de la satisfaction » concentrées sur les

leviers opérationnels basiques d'insatisfaction et d'excellence pour piloter et mobiliser nos équipes opérationnelles sur la satisfaction client ; ces équations au plus près des réalités vécues quotidiennement sur le terrain ont été bien acceptées et ont permis d'engager une réelle dynamique positive au service du client ■■

Ajouter des outils Big Data & Analytics à ce dispositif décuple la capacité d'analyse de la voix du client en offrant davantage de précision dans l'analyse des interactions clients et permet par exemple de détecter l'insatisfaction client avant qu'elle ne soit exprimée. Dans ce dernier cas, l'entreprise aura donc la possibilité de prendre les me-

Définition détaillée des indicateurs de satisfaction

	Définition	Question type
Satisfaction Client [C-Sat]	Évalue la qualité globale, d'une interaction, ou d'un service vis-à-vis d'une marque	« Êtes-vous satisfait de notre produit/service ? »
Net Promoter Score [NPS]	Évalue la part de clients promoteurs « net » [corrigée de la part de détracteurs] d'une marque	Évalue la part de clients promoteurs « net » [corrigée de la part de détracteurs] d'une marque
Customer Effort Score [CES]	Évalue l'effort client nécessaire pour réaliser une action/demande lors d'une interaction avec une marque	« Quel niveau d'effort avez-vous dû déployer pour que votre demande soit traitée ? »
Wallet Allocation Rule [WAR]	Évalue la part des dépenses clients captée par une marque par rapport à la concurrence	« Quel est votre niveau de fidélité/satisfaction à X, Y ou Z [concurrents] ? »

Source : Capgemini Consulting ©

sures appropriées afin d'éviter la matérialisation de l'insatisfaction et ce, notamment, par une meilleure utilisation de ses ressources humaines (ex : effectuer un appel sortant au client). 2 types d'outils d'analytics émergent en analyse de la voix du client au sein du service client : d'une part, les « speech analytics » permettant d'analyser les appels afin d'identifier les motifs de satisfaction et d'insatisfaction, d'autre part les outils de « text mining » offrant la possibilité d'analyser l'ensemble des canaux écrits.

Au-delà de ces axes de mise à niveau, le service client B2B doit viser un saut de maturité en s'ouvrant à l'externe et s'appuyant sur les clients et partenaires pour renforcer la relation client. Cette ouverture doit être réalisée en priorité sur certains segments clients afin d'accroître leur fidélisation en leur proposant des services additionnels correspondant aux besoins de sa filière.

Il doit également se projeter sur les modes d'interactions de demain en faisant levier sur les nouvelles technologies big data & analytics : la mise

en place de Bots et de l'IA de manière générale permettent une gestion optimisée de la valeur des contacts. Selon Meryll Lynch les gains de productivité pourraient atteindre jusqu'à 45 % dans certaines industries.

De plus, les bots peuvent améliorer significativement la performance commerciale des entreprises en capitalisant sur l'ensemble des données collectées : opportunités de rebond commercial et anticipation des moments clés du parcours. Une amélioration du taux de conversion de 20 % est constatée grâce au conversationnel³.

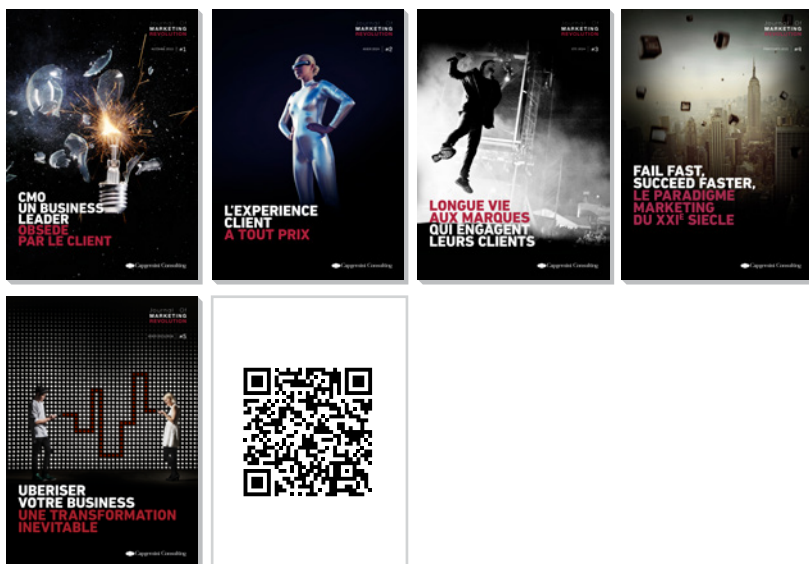
Sources :

- Étude Dimension Data 2015 — Global Contact Center Benchmarking – 66,6 % des répondants servent des clients B2B
- Étude Dimensional research 2013 Customer service and business results
- Étude Cylad Consulting menée auprès de 60 grands comptes de l'industrie
- SQLI, infographie « la journée du commercial augmenté »
- Accenture, 2015 B2B Customer Experience

3. Étude CCM Benchmark, 2016

Le « Journal of Marketing Revolution »
est une publication de Capgemini Consulting,
la marque de conseil en stratégie
et transformation du Groupe Capgemini.

DÉCOUVREZ LA SÉRIE COMPLÈTE



DIRECTEUR DE LA PUBLICATION ET DES CONTENUS

Arnaud BOUCHARD
Executive Vice President
Head of Digital Customer Experience

COMITÉ ÉDITORIAL

Marine BARDET
Arnaud BOUCHARD
Sylvain CANU
Roxane GUIRAUTON
Sébastien JOUBERT
Vanessa OUAKNIN
Calypso PATRON

DONNÉES ET ÉTUDES

Capgemini Consulting

COORDINATION ARTISTIQUE

Roxane GUIRAUTON

DESIGN

FYR

IMPRESSION

Sprint

CO AUTEURS

Sophie AK GAZEAU
Digital Director
ADECCO Group France

Eric BENDICHO
Directeur Voix du Client B2B
Orange France

Jean-Christian BERGERON
Executive Vice President
Central & East Africa
TOTAL

Vincent CHAMPAIN
Directeur Général
GE Digital Foundry Europe

Jérôme FAIVRE
Digital Transformation Manager
Bureau Veritas
Division Marine & Offshore

Marc GIGON
VP Digital
TOTAL Marketing & Services

Yann GOURVENNEC
Fondateur de l'agence
de marketing digital
Visionary marketing
Influenceur marketing B2B

Simone SAMPIERI
Directrice Marketing
Branche Courrier
Groupe La Poste

Eikke STEFFEN
Responsable à l'international
de la performance énergétique
des bâtiments
Siemens Building Technologies

AUTEURS CAPGEMINI CONSULTING

Steve BARADEL
Marine BARDET
Lionel BENOILID
Ali BERRECHID
Arnaud BOUCHARD
Sylvain CANU
Raphaël CASTEAU
Thibault CAZENAVE
Hugo CONFOLANT
Océane CONRAUD
Victor DRAULT
Steffen ELSAESSER
Romain FARRA
Bertrand FONS
Flore GONDRAN-TELLIER
Sara GUILLAUME

Dustin HAMERLA
Barbara HARTMANN
Sébastien JOUBERT
Camille JUGUET
Caroline LE BARS
Camille MORISOT
Ulysse MOUTARD
Pierre MUZARD
Sara PAPE
Calypso PATRON
Géraldine RICHAUD
Caline SIOUFI
Frank TENNSTEDT
Aurélia VALOT
Cédric VIALLE

POUR CONTACTER LA RÉDACTION

www.capgeminiconsulting.fr/nous-contacter

CAPGEMINI CONSULTING

Tour Europlaza
20 avenue André Prothin
92927 Paris La Défense cedex
www.capgemini-consulting.fr

Karlstrabe 12
80333 München
Germany

Journal of Marketing Revolution #6
Hiver 2017 — Imprimé en France
Photos — © Getty Images © iStockphoto © Shutterstock

Copyright © 2017 Capgemini Consulting. Tous droits réservés.



www.capgemini-consulting.fr

