

LE NOUVEAU RÔLE DU MARKETING DANS LE COMMERCE INTERENTREPRISES

© Syda Productions



DAVID BERGONZO
(95)
vice-président Marketing
Transformation, SAP

Le marketing B2B s'est engagé au début des années 2000 dans un long parcours de transformation digitale. Certains des thèmes clés y sont similaires – données, personnalisation, « centricité client »... – mais d'autres facteurs essentiels sont à l'œuvre, liés notamment à l'existence d'une force de vente qui a, jusqu'à récemment, été le moteur d'affaires quasi exclusif de l'entreprise. Dans le B2B, c'est une véritable redistribution des rôles entre vente et marketing que la transformation digitale implique.

Pour une grande majorité d'entreprises B2B, le modèle de distribution a jusqu'ici reposé principalement sur une équipe commerciale, en interne ou *via* des distributeurs, et sur une cadence dictée par la proactivité des ventes et par leur capacité à « mettre le pied dans la porte » : appels téléphoniques, e-mails, cartes de visite échangées pendant les conférences... Ce modèle, rythmé par les fournisseurs, trouve son origine dans le fait que l'information sur l'offre, sinon l'offre elle-même, est relativement limitée : l'acheteur doit composer pour l'essentiel avec l'information qui lui a été apportée. Le rôle du marketing est alors principalement celui de support aux activités de vente, centré notamment sur l'organisation d'événements, la production de supports commerciaux ou l'exécution d'e-mailings.

Du push vers le pull

Mais Internet a profondément changé la donne. Le client peut aujourd'hui accéder facilement aux offres de multiples fournisseurs potentiels et à pléthore d'informations les concernant, informations fournies par les fournisseurs eux-mêmes mais aussi par des tiers : analystes, journalistes, comparateurs, autres clients... Il se documente à son rythme et en fonction de ce qu'il sait être son besoin principal. Il attend une expérience similaire à celle à laquelle il est désormais habitué en tant que consommateur en ligne, et il ne souhaite généralement pas engager une discussion avec un représentant commercial avant la phase de négociations des prix et des conditions : différentes études estiment que deux tiers à quatre cinquièmes de la décision d'achat est prise avant le début de cette phase à proprement parler commerciale.

C'est là l'enjeu de la transformation digitale dans le marketing B2B : un redéploiement vers la captation de la demande exprimée (*pull*) plutôt que l'expression non sollicitée de l'offre (*push*). Dans ce sens, on peut noter que beaucoup des limitations instaurées par la mise en place du RGPD en 2018 sont en phase avec cette évolution, et que c'est le marché, pas la réglementation, qui restreint progressivement l'activité traditionnelle de « chasse » des équipes commerciales.

La primauté du contenu

Pour l'équipe marketing, les implications sont nombreuses, à commencer bien sûr par une évolution du mix des canaux utilisés : plus de médias en ligne, plus de référencement naturel et payant, moins d'événements physiques, moins de plaquettes commerciales... Mais l'évolution la plus profonde est peut-être à trouver du côté du contenu, à la fois dans son architecture et dans sa production.

Plus de la moitié des acheteurs B2B consultent au moins 8 contenus pendant leur parcours d'achat, et 30 % supplémentaires en consultent entre 5 et 7. Ce parcours commence par exemple par l'écoute d'un podcast ou la lecture d'un article, se poursuit avec un webinaire et la lecture de rapports d'analystes puis, en aval, avec la consultation de fiches techniques et d'études de cas clients.

Il s'agit donc de distribuer l'information en éléments concis, cohérents et granulaires, pour accompagner le cheminement de la recherche du client. Beaucoup de fournisseurs se trouvent éliminés durant cette phase, avant même toute interaction avec les ventes. En plus d'être adapté à de multiples canaux numériques, le contenu doit donc être progressif, et apporté au client en fonction des contenus qu'il a déjà consultés et de la façon dont il y a réagi. Cette mise à disposition contextuelle et par étape du contenu, le *nurturing*, donne

lieu à d'importants investissements dans des outils spécialisés d'automatisation.

Le contenu apporté par le marketing change également de nature : le client se documente sur les caractéristiques fonctionnelles de l'offre et sur sa proposition de valeur, mais il souhaite désormais trouver en ligne des informations ou services qui n'étaient traditionnellement fournis que sur demande, dans le cadre des échanges avec l'équipe commerciale : structure de prix, essais gratuits, démos, retours d'expérience... Comparés aux contenus marketing traditionnels, plus statiques et centrés sur la description de l'offre et de ses avantages, ces contenus exigent une coordination plus étroite et sans discontinuité avec d'autres équipes internes : produit, technologie, finance, juridique... Par exemple, la publication de grilles tarifaires introduit des obligations spécifiques et doit être coordonnée avec la politique de remises de l'entreprise.

**“2/3 à 4/5
de la décision
d'achat est
prise avant
toute
interaction
avec les
ventes”**

Le client, entreprise et individu à la fois

En B2B comme en B2C, la gestion et l'exploitation des données sont devenues un enjeu central. Si le marketing B2B ne fait généralement pas face aux mêmes ordres de grandeur que le B2C en termes de nombre de clients, il doit en revanche gérer deux facteurs supplémentaires de complexité.

D'abord, le client est multiforme et difficile à appréhender. C'est d'une part l'entreprise, avec ses données intrinsèques (secteur industriel, taille, données investisseurs et activité *corporate*...), mais aussi celles relatives à la relation client-fournisseur, dans un environnement B2B où les offres sont sophistiquées et les contrats souvent sur mesure, la description même du statut de client est complexe et doit être définie de manière à enrichir la segmentation du marketing : l'entreprise est-elle un client actif ou dormant ? En tant que fournisseurs, quelle est notre empreinte par rapport au potentiel commercial du compte, en termes d'utilisation à travers l'entreprise (filiales, départements) et de pénétration de l'offre ? Utilisent-ils un produit ou un service unique, ou bien notre gamme complète ? Sommes-nous le fournisseur de référence ou chaque investissement fait-il l'objet d'un appel d'offres ouvert et concurrentiel ?

Mais le client, ce sont également les employés de l'entreprise, impliqués directement ou indirectement dans la décision d'achat. Ils peuvent être disséminés dans différents départements, y compris pour une même opportunité commerciale : achats, finance, IT, utilisateurs finaux... Leur activité individuelle est, elle aussi, susceptible d'informer sur les priorités des décideurs et d'orienter le marketing : cookies, réseaux sociaux, interviews, conférences... →

→ Tirant parti de ces puits d'information, une gamme diverse de techniques de personnalisation s'est développée dans le marketing B2B, combinant à la fois données internes et externes mais aussi données entreprises et données employés. Elle recouvre différents degrés de sophistication, allant de la personnalisation macro (comme le contenu d'une page *web* modifié en fonction de l'industrie du compte), à une personnalisation plus fine, voire une véritable individualisation, dans le cas de comptes stratégiques (*Account-Based Marketing*, ABM) : par exemple, les nominations de cadres dirigeants ou les opérations de fusion-acquisition sont souvent génératrices d'opportunités – ou de risques – pour les fournisseurs.

Stratégie de transformation

Amplification, *nurturing*, qualification..., le marketing se retrouve donc en première ligne, et « seul », pour accompagner le prospect dans la phase initiale, et de plus en plus déterminante, de son évaluation. Cette évolution majeure implique une stratégie de transformation coordonnée de bout en bout du cycle client, et en particulier avec les ventes.

C'est d'abord un impératif commercial : une fois qualifié et enregistré, le transfert de l'opportunité commerciale (*lead*) du marketing vers les ventes doit être rapide et sans perte d'information. Besoin, calendrier, budget, décideurs impliqués dans l'achat..., toute l'information collectée lors de la qualification doit transiter d'un système vers l'autre, et le passage de relai doit être cadencé par des notifications, *workflows* et signaux d'alerte adéquats. L'équipe commerciale doit également faire montre de discipline et réactivité dans le suivi de ces *leads* : pour le prospect, cette phase détermine souvent la première impression de ce que seront la réactivité et la continuité de service du fournisseur.

Mais c'est souvent le modèle de distribution dans son ensemble qu'il faut réactualiser et clarifier. Processus et partage des tâches, indicateurs de performance, systèmes d'information, et parfois même nomenclature... La responsabilité nouvelle, ou étendue, du marketing dans la première phase du parcours du client s'accompagne de nombreuses questions.

À quels critères une opportunité doit-elle répondre pour passer du marketing aux ventes ? Quel niveau de détail est attendu en sortie de qualification ? Par exemple, le marketing doit-il se contenter de décrire le besoin de manière qualitative, ou doit-il le préciser jusqu'à un produit spécifique ?

Qui doit entretenir l'engagement avec un prospect potentiellement très prometteur mais sans potentiel commercial sur le court terme ? Est-ce le rôle du marketing ou des ventes ? Cette seconde option offre sans doute un plus haut degré de personnalisation mais



© PureSolution

“Il faut souvent réactualiser et clarifier le modèle de distribution dans son ensemble”

présente le risque d'un manque d'attention, les équipes commerciales donnant naturellement la priorité aux opportunités mûres et en phase de clôture.

Quels indicateurs de performance pour le marketing ? Un indicateur basé sur la prise de commande réalisée est garant de la qualité des *leads*, mais dépend beaucoup de la performance des ventes en aval. Un indicateur centré sur les *leads* n'est pas validé par une décision d'achat de la part des clients, et repose donc sur la qualité de la qualification, basée sur des critères souvent subjectifs. Comment aligner les investissements marketing aux besoins des différents territoires commerciaux, en fonction de leurs quotas et de l'état de leur pipeline ? Un territoire en difficulté peut révéler un marché plus concurrentiel ou moins porteur que prévu : l'investissement marketing y est certes plus demandé, mais y sera peut-être moins productif que dans un territoire déjà plus performant.

Trouver réponse à ces questions est souvent l'histoire de compromis, voire de recherche du moindre mal. C'est là la difficulté, mais aussi l'opportunité, que la transformation digitale présente au marketing B2B : passer d'un rôle d'accompagnement des ventes à celui d'un apporteur d'affaires, voire à celui d'un véritable centre de profit. X