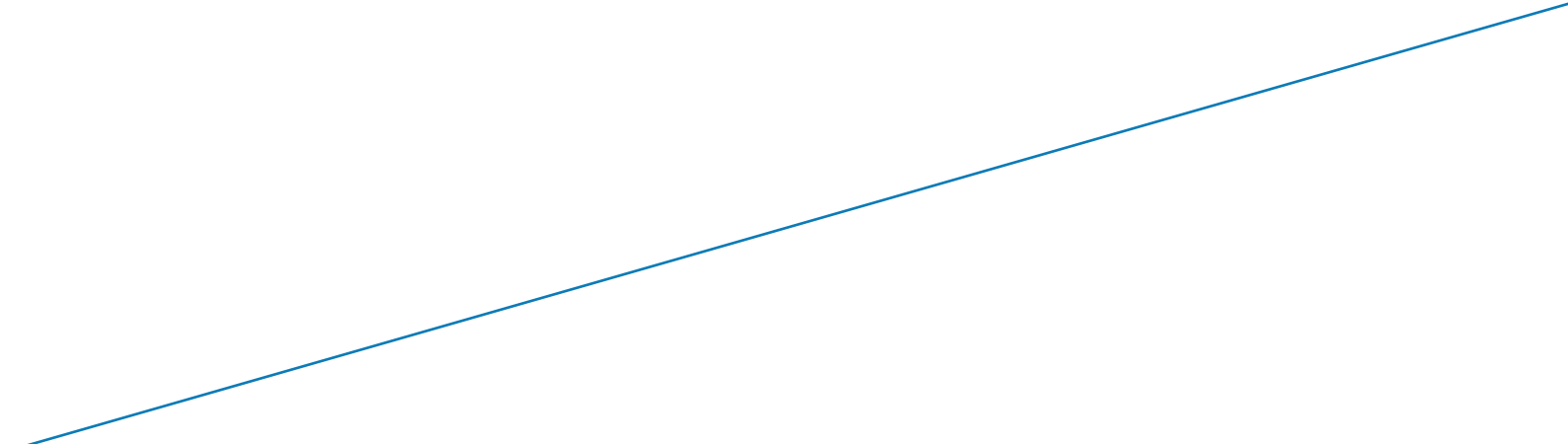




L'évolution de la vente à l'ère du digital

De l'automatisation des forces de vente à l'automatisation du parcours client



Le digital a révolutionné notre façon d’agir, de penser et de faire des affaires, obligeant les organisations à faire face à des transformations majeures, dont celle du client ; une mutation qui a bien évidemment eu un impact considérable sur les forces de vente et leurs méthodes. Le parcours client numérique a ainsi changé de manière radicale et comprend aujourd’hui, de nombreux outils, technologies, manières et méthodes pour atteindre le public cible. Malgré cela, ils sont encore nombreux – particulièrement dans le monde de la grande distribution B2C – à se fier à des approches et outils traditionnels d’automatisation des forces de vente en matière de CRM (gestion de relation client). Bien qu’efficaces – si utilisées correctement – à l’heure de la prise de pouvoir des clients (customer empowerment), ces solutions ne tarderont pas à atteindre leurs limites. **Pour créer des processus de ventes plus rentables, il faudra désormais impérativement adopter des approches favorables à l’autonomisation du client. Ce document met l’accent sur le volet CRM de ce nouveau parcours.**



Ce que vous apprendrez grâce à ce livre blanc :

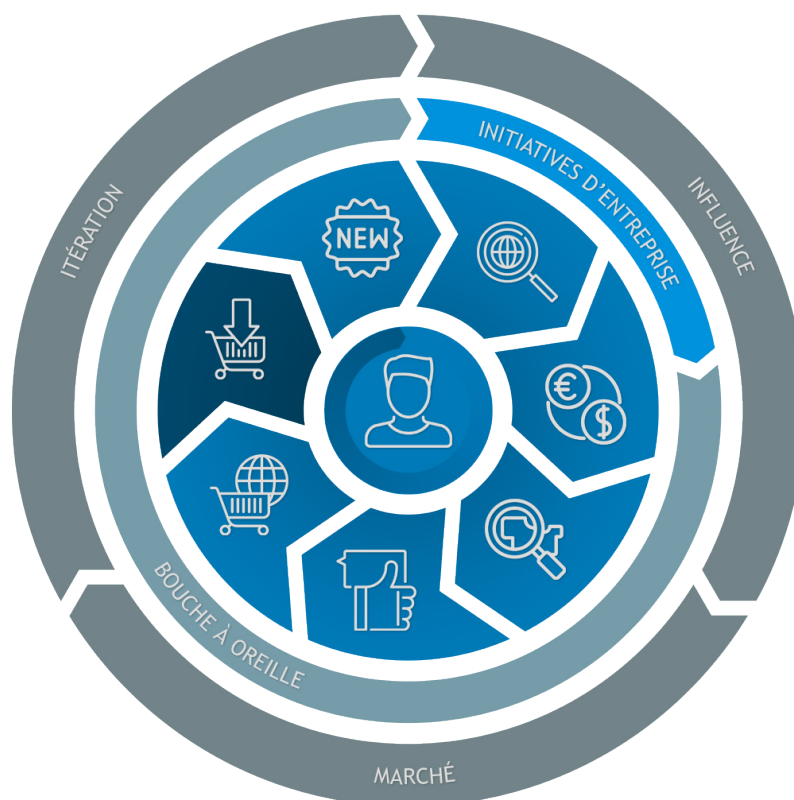
- ▷ Comment le digital a changé le comportement d'achat des clients ;
- ▷ L'influence résultante sur les méthodes de vente des entreprises ;
- ▷ Vers quoi devrait tendre la nouvelle approche commerciale ;
- ▷ Sur quoi mettre l'accent lors de la mise en place des architectures qui vont prendre en charge les processus de vente ;
- ▷ Ce qu'il faut rechercher dans une plateforme d'automatisation des forces de vente ;
- ▷ Les 5 enseignements clés tirés de notre expérience.

Structure du document :

- ▷ **Le dossier d'analyse** : il s'agit de la source d'inspiration du dossier. On y traite en profondeur de l'autonomisation des clients, de l'évolution de la méthode AIDA traditionnelle, du déclin du modèle « push » (consistant à pousser les produits vers les consommateurs) et de la nécessité, aujourd'hui, d'intégrer l'automatisation des ventes à un écosystème connecté d'outils de ventes, de marketing et d'intelligence client pour une réactivité adéquate au marché.
- ▷ **Par où commencer** : la section pratique de ce livre blanc a pour objectif d'aiguiller dans leurs choix les organisations souhaitant opérer une transformation numérique de leur architecture de prise en charge des forces de vente. Celles-ci y trouveront également quelques conseils pratiques importants.

LE CONTEXTE

Comment le digital a changé nos clients



Le client tout-puissant

L'ubiquité de l'information a totalement transformé le marché acheteur. Alors qu'auparavant les organisations disposaient de toutes les données concernant leurs produits et que leurs commerciaux et équipes de marketing en étaient les ambassadeurs, de nos jours, les clients sont souvent mieux informés que les forces de

vente elles-mêmes. La majorité d'entre eux en savent déjà long lorsqu'ils atterrissent sur nos sites Web ou dans nos boutiques ou encore nous demandent une démonstration. Ils ont lu des avis consommateurs sur les sites communautaires, échangé avec des pairs sur des forums, visité les sites Web des concurrents, demandé conseil à leurs amis sur Facebook, vu les commentaires positifs – ou négatifs – sur Twitter. Bref,

ils ont déjà franchi les deux premières étapes du **cycle push AIDA traditionnel** consistant à attirer l'Attention d'abord, susciter l'Intérêt ensuite, puis provoquer le Désir et enfin inciter à l'Action.

Celui qui détient l'information, détient le pouvoir. Comme le client peut très facilement accéder à des sources d'information nombreuses et exhaustives sur

les produits et services, nous assistons à un inversement du rapport de force en faveur de celui-ci. Aujourd'hui, c'est le client qui est aux commandes. Il a pris le pouvoir et ses interactions avec les autres ne peuvent plus être contrôlées. Il conviendrait sans doute de réexaminer soigneusement la notion même de « gestion » associée au terme CRM.

processus de segmentation analytique, de profilage et de scoring complexes. Or comme l'automatisation des processus de vente et de marketing demeure fortement axée sur ce modèle « push », cela crée

les ventes, qu'elles jouent un rôle majeur dans la décision du client d'acheter ou non leurs produits et services. **Une vision à 360° du client** est essentielle pour permettre de telles expériences client et augmenter

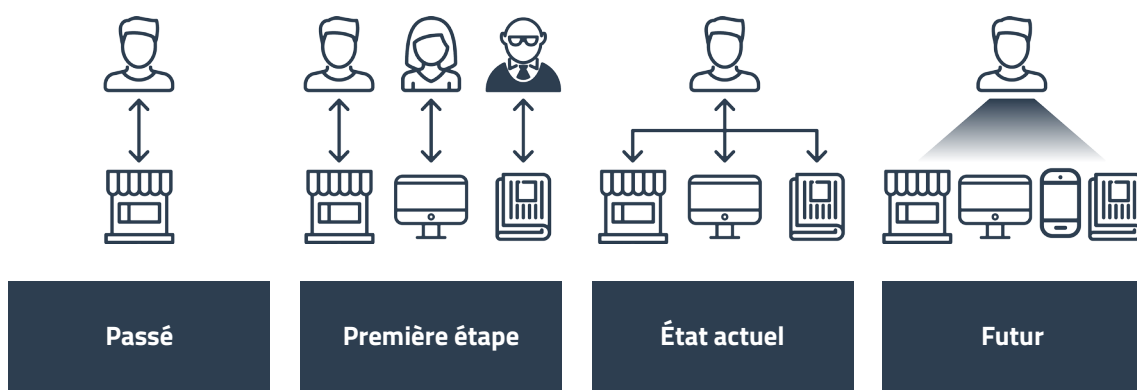
80% des entreprises se considèrent orienté client, 8% des clients de ces entreprises se considèrent pris en charge.

Ce déplacement dans l'équilibre des pouvoirs a eu un impact considérable sur les méthodes de vente employées par les organisations. **Le modèle « push »** est ainsi clairement sur le déclin. La baisse des taux de réponse et de conversion révèle sa pertinence décroissante, et ce malgré l'intégration de

un écart entre les attentes du client et la méthode utilisée par les vendeurs pour l'aborder.

Petit à petit, les entreprises commerciales de grande distribution comprennent que des expériences multi-, inter- et omni-canal positives stimulent

les ventes. Les organisations doivent suivre le client, à chaque fois que cela est possible (tout en respectant sa vie privée bien sûr), et ce, peu importe le canal utilisé. Ce qui signifie qu'elles doivent non seulement assurer le suivi de toutes les données client disponibles en interne



– déjà un gros défi à relever pour de nombreuses sociétés – mais également de toutes les données externes associées

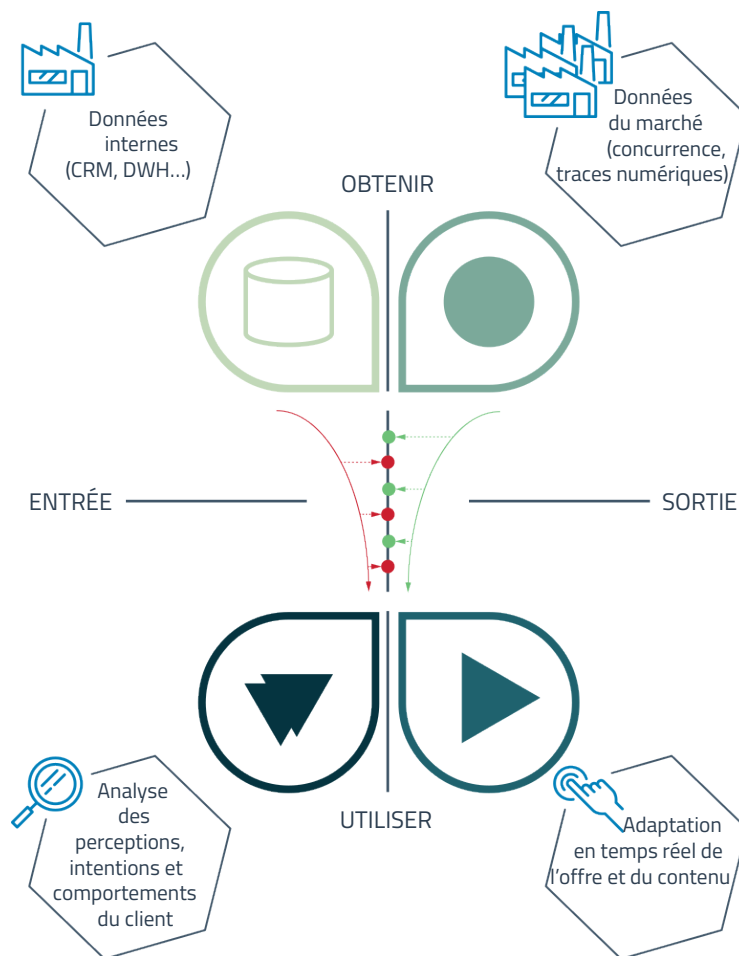
tous les canaux, y compris ceux associés aux ventes – seront pertinents et influents.

sont connectées au sein d'un écosystème intégré, l'information peut circuler beaucoup plus rapidement et être filtrée de manière opportune pour obtenir des données précieuses. L'approche en silos – avec des informations dispersées dans différentes bases de données et sur plusieurs canaux – est, elle, tellement lente que les bonnes données sont souvent exploitées trop tard et ne permettent pas de créer un dialogue connecté avec le client.

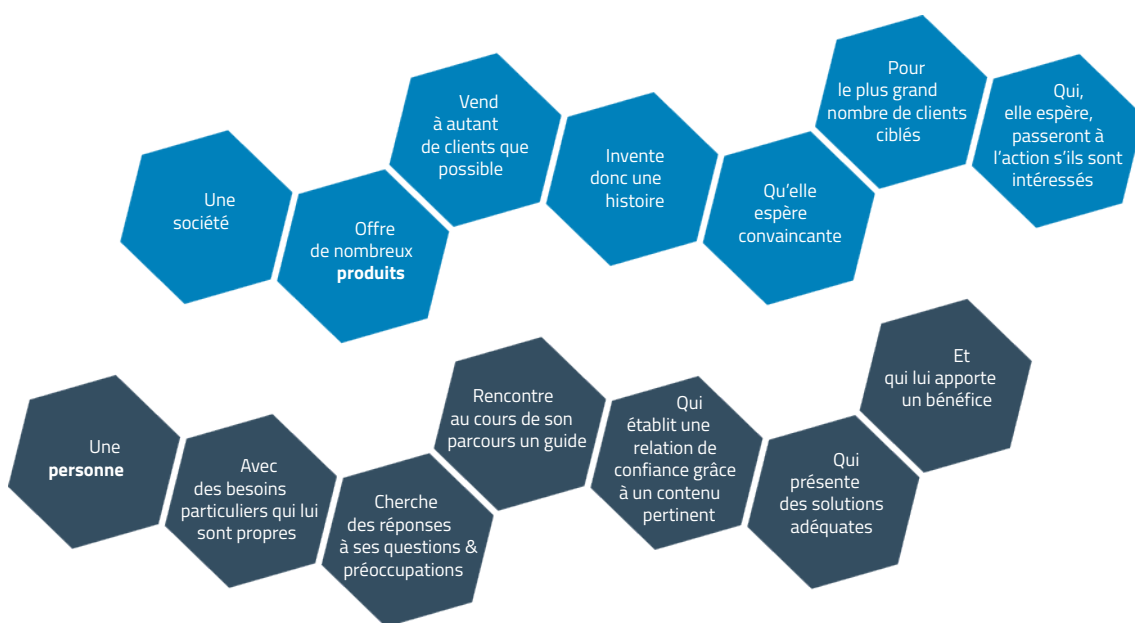
82% des utilisateurs de smartphone consultent leur téléphone en magasin

à celui-ci. Les entreprises ont énormément de mal à construire des vues exploitables de l'historique complètes des interactions clients dans le cadre d'un engagement client continu. Plus le volume de données client traité est élevé, plus les contacts suivants – sur

C'est précisément pour cette raison que l'automatisation des ventes doit être intégrée à un système performant d'intelligence client au sein d'un écosystème connecté. Si toutes les données de vente, de marketing et client



D'un outil SFA à l'implémentation d'une plateforme



Les outils d'aide à la vente traditionnels n'abordent pas le processus que du point de vue des forces de vente. Ils ont pour objectif l'efficacité et restent focalisés sur une gestion stricte et structurée des cycles de vente, l'enregistrement d'opportunités et le déclenchement d'opérations de vente, le contrôle, le suivi et les tableaux de bord KPI (indicateurs clés de performance) associés aux forces de vente. Or, comme mentionné plus haut, la Vente devrait se préoccuper davantage du parcours client

dans son intégralité que de ses propres processus. Les approches orientées purement vente et processus ne sont plus adaptées. Aujourd'hui, c'est le parcours client qui doit être numérisé, capturé, suivi, analysé et influencé.

D'un outil à un écosystème

L'architecture technologique soutenant les forces de vente doit fonctionner comme un écosystème : elle doit être hyper-connectée, et permettre à l'information de circuler

rapidement et à l'organisation de reconnaître le client, peu importe le canal qu'il a choisi d'utiliser.

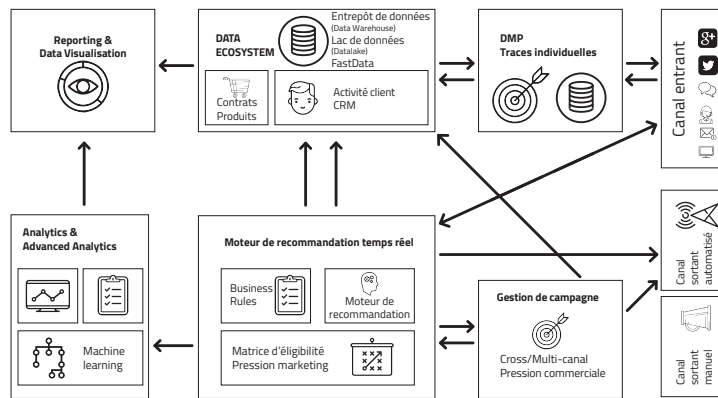
Seul un écosystème intégré – connectant solidement les nœuds internes des services de vente et de marketing aux nœuds externes du client – peut changer cet état de fait. Nous conseillons donc de sélectionner une plateforme hybride connectant les fonctionnalités SFA (Sales Force Automation ou Gestion des forces de ventes) traditionnelles

67-70% des projets CRM ne répondent pas aux attentes

aux infrastructures de canal qui permettra l'exploitation d'une vision unique du client et de concepts analytiques dans un

réseau intégré d'intelligence opérationnelle. Bien que cela implique des architectures informatiques plus complexes,

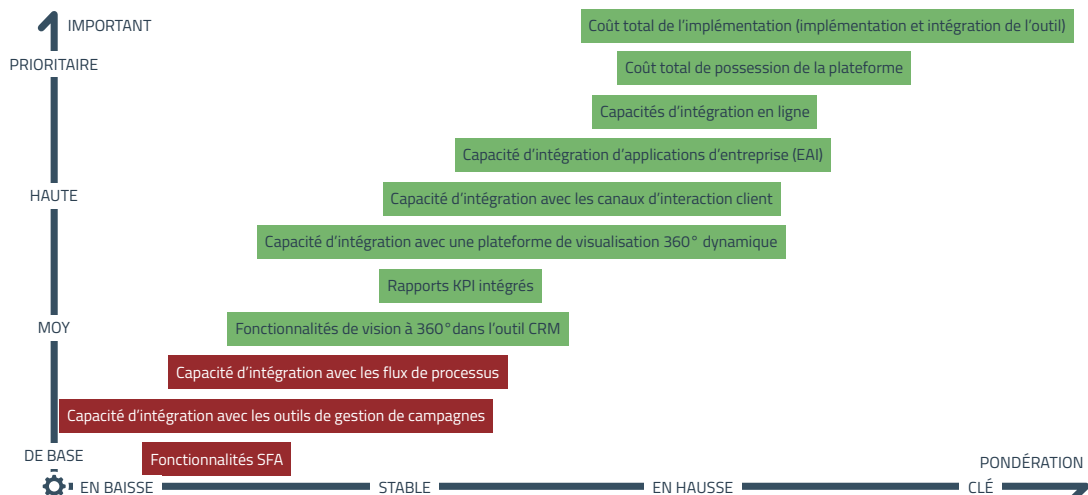
la bonne nouvelle c'est que plusieurs solutions disponibles permettent déjà de gérer cette complexité d'implémentation. Voir ci-dessous quelques exemples de technologies pouvant être utilisées pour créer une telle plateforme :



En conclusion, toute implémentation associée aux forces de vente doit évoluer vers une approche hybride mêlant

gestion des processus de vente qui demeure évidemment capitale - et initiatives de suivi du client et d'influence sur celui-

ci. Bien que les deux soient nécessaires, il y aura, sans aucun doute, graduellement un intérêt croissant pour le dernier.



Le but est de connaître votre client tellement bien que vous n'aurez plus besoin de pousser vos produits vers lui ; il vous suffira de le

laisser se convaincre tout seul. Il s'agit d'**orienter doucement le parcours et l'expérience client** en faveur de l'organisation. 60% de la décision d'achat est prise

avant même que le client ait pris contact avec l'entreprise.

PAR OÙ COMMENCER

Étant donné la myriade de possibilités, savoir par quoi commencer n'est pas toujours chose facile pour les sociétés qui souhaitent opérer une transformation digitale de l'architecture prenant en charge leurs forces de vente. Cette section du livre blanc a pour objectif de vous éclaircir sur le sujet et de vous prodiguer des conseils pratiques importants.

Simplicité est le maître mot

Bien que les outils SFA traditionnels aient fait leurs preuves, les taux d'adoption résultant de leur implémentation sont souvent décevants. Il y a plusieurs raisons à cela.

Les commerciaux se reposent presque entièrement sur leur agenda Outlook pour gérer leurs processus opérationnels. Il est facile à utiliser et est connecté à un de leurs canaux de communication les plus appréciés, l'email. Tout outil SFA qui tenterait d'introduire un autre agenda, ou ne serait pas parfaitement compatible avec Outlook n'aurait donc aucune chance. Il serait tout simplement perçu comme un fardeau administratif et ne serait pas utilisé. Il est toujours important d'intégrer les canaux populaires aux nouvelles

solutions afin d'éviter de créer des doublons.

Un outil SFA doit être simple. C'est la raison pour laquelle – la plupart du temps – le suivi commercial est réalisé à l'aide de feuilles de calcul Excel définies individuellement. Celles-ci présentent tous les attributs valorisés par les forces de vente : flexibilité, adaptabilité et simplicité. Mais leur utilisation est souvent personnelle et l'absence de connexion avec d'autres outils d'intelligence client font qu'elles sont dans la majorité des cas synonymes de gaspillage d'argent et d'opportunités manquées.

Aujourd'hui, les fonctionnalités qui prennent en charge les **processus de vente clés** font partie intégrante des outils CRM SFA existants. Généralement, elles permettent de gérer un agenda, des prospects, des opportunités commerciales, une liste de tâches et même potentiellement des rapports sur les contacts (disponibles souvent sur commande). Il s'agit là non plus d'éléments différenciateurs, mais de fonctionnalités de base.

Toutefois, l'expérience nous

a appris qu'il existe des différences marquées entre les solutions au niveau de l'ouverture et de la capacité d'intégration avec d'autres composants de l'écosystème d'une plateforme. Par conséquent, **la facilité ainsi que la capacité d'intégration** aux canaux ont pris de l'importance en tant que critère d'évaluation.

Il faut absolument comprendre que l'utilisation intégrée des reportings est un facteur de succès crucial pour l'adoption des outils. La richesse fonctionnelle et même l'intuitivité de l'outil jouent certainement un rôle, mais ne sont pas aussi déterminantes qu'on pourrait le penser en matière d'adoption. Nous conseillons donc vivement de commencer par les exigences de reporting opérationnel et de se concentrer sur les besoins de l'encadrement intermédiaire des forces de vente.

Cette approche pragmatique permettra de déterminer les exigences minimum en matière de reporting pour le coaching opérationnel, le suivi des activités et le résultat des ventes. Les fonctionnalités doivent enrichir cette étape

*Les activités non liées à la vente prennent aux commerciaux plus de **67%** de leur temps*

intermédiaire de gestion, bien qu'il soit important qu'elles demeurent « légères » et que le degré de personnalisation soit limité comme mentionné plus haut. Afin d'éviter un reporting

superficiel, non pertinent et erroné, il faut définir des indicateurs clés de performance qui découlent automatiquement des processus de vente eux-mêmes. Les enregistrements

manuels de « front office » sont à éviter autant que possible car ils ne feraient qu'alourdir la charge de travail.

Les 5 grandes tendances du CRM

- ▷ Nécessité d'une étroite intégration avec d'autres logiciels
- ▷ Intégration avec des systèmes de Big Data pour prédire les ventes
- ▷ Le CRM Mobile et Social sont une réalité
- ▷ Les logiciels CRM doivent cartographier l'intégralité du parcours client quel que soit le canal utilisé
- ▷ Le futur du CRM sera constitué de logiciels de marketing de contenu

Une vision unique à partir d'une plateforme

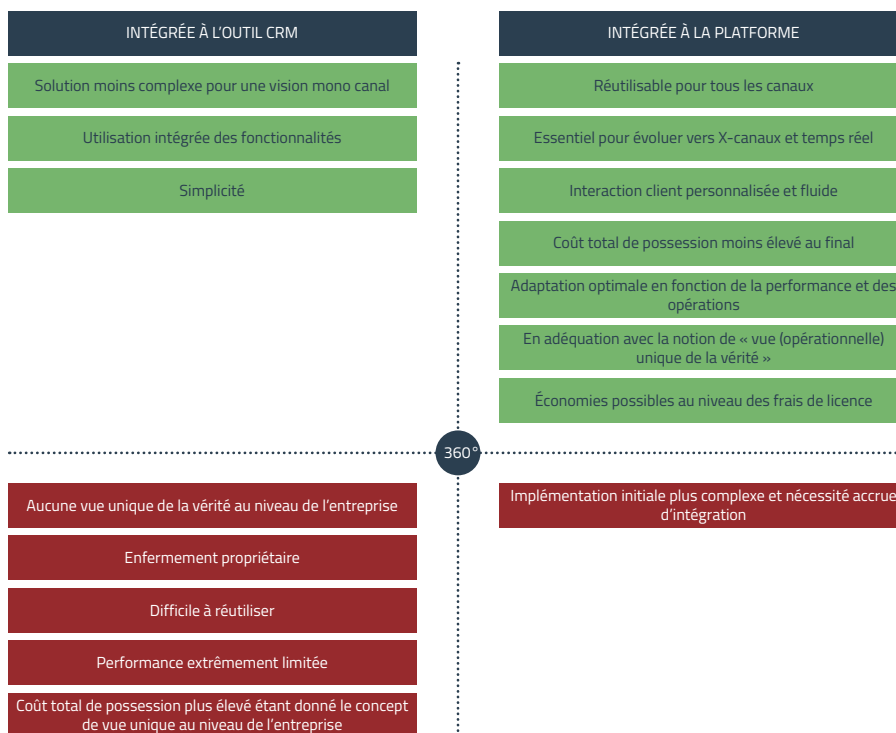
Comme précédemment mentionné, une vision unique du client au niveau de l'entreprise est LE composant de valorisation clé. Est-ce que cela signifie que vous devriez opter pour l'intégration de ce composant de vue unique du client à votre outil CRM SFA ? Ou est-ce que vous devriez l'installer comme une capacité séparée avec laquelle l'outil CRM SFA devrait pouvoir interagir et s'intégrer ?

Bien que les deux aient leurs avantages et inconvénients, notre expérience tend à démontrer que dans la majorité des cas, l'approche séparée-mais-connectée est la plus pérenne et la mieux adaptée pour avancer.

Nous avons ainsi observé, à de nombreuses reprises, que les organisations privilégient les outils à l'architecture dans leur recherche d'une vision unique à 360. Résultat ? Une multitude d'outils non connectés et un sérieux manque d'intelligence. L'implémentation d'un outil d'aide au client et à la vente ne devrait jamais être envisagée

de manière isolée, mais devrait faire partie d'une architecture intelligente solidement connectée. La vision unique n'est véritablement possible qu'à ce prix.

Il est important de se rappeler que les éditeurs d'outils CRM essaieront de vous convaincre d'opter pour l'intégration des composants de vue unique à l'outil CRM SFA lui-même. Cela est effectivement possible, mais l'enfermement propriétaire ou la difficulté à « recycler » la solution ne sont que quelques-uns des désavantages de cette approche.



Commencez par une solution « clé en main »

De nos jours, sélectionner les fonctionnalités et le niveau de personnalisation des outils SFA se fait généralement de manière ascendante (dans une logique de bas en haut). L'objectif est de fournir aux forces de vente le degré de confort optimal avec les fonctionnalités souhaitées, d'encourager l'adoption et de respecter un style de leadership de gestion ouverte et horizontale. Bien que cette approche collaborative soit louable de l'accompagnement au changement et du point de vue culturel, un niveau élevé de personnalisation présente

également un certain nombre de désavantages. À long terme, l'assimilation en souffre.

D'abord, une telle approche personnalisée implique bien sûr des efforts et des coûts de personnalisation initiaux élevés. Mais cela va beaucoup plus loin. **Les solutions simples, transparentes et intuitives** sont celles les mieux acceptées et les plus utilisées. Toutefois personnaliser veut souvent dire rendre plus complexe. Donc paradoxalement, essayer de favoriser l'adoption d'un outil en le personnalisant a souvent l'effet contraire. Et s'ensuit un effet boule de neige : la direction intermédiaire n'utilise pas le reporting

opérationnel pour le coaching et le suivi, alors le « front office » n'utilise pas l'outil SFA non plus. Malheureusement, les bonnes intentions des projets de personnalisation prennent souvent fin avec des demandes de simplification des processus et de suppression des fonctionnalités de personnalisation.

Lorsque « clé en main » rime avec souplesse opérationnelle

Nous savons par expérience que l'approche la plus prometteuse est de démarrer avec une configuration « clé en main » que l'on peut combiner à un niveau de personnalisation

Les employés perdent 40% de leur productivité lors des changements de tâches

minimal pour satisfaire les exigences en matière de reporting. La majorité des outils SFA proposent déjà des fonctionnalités éprouvées et suffisantes permettant au « clé en main » de couvrir les fonctions opérationnelles

essentielles.

Au lieu de l'approche ascendante (de bas en haut) généralement préférée, nous vous conseillons donc d'envisager sérieusement l'alternative descendante (de haut en bas) lors

de la sélection du périmètre. À travers une implémentation agile de la solution et des phases ultérieures, les préoccupations ascendantes seront récupérées de manière plus réaliste, basées sur des retours pertinents et concrets. Ce qui favorisera l'assimilation et la réussite de l'implémentation de l'outil CRM SFA, et ce de façon moins coûteuse.

Les avantages de cette approche :

- ▷ Périmètre de projet resserré et délais de commercialisation plus courts pour les premiers pilotes
- ▷ S'adapte à une approche agile, part de contraintes limitées et, progressivement, adopte les points de vue métier dans une perspective réaliste
- ▷ Commence par la construction à partir d'une application simple, en prenant en compte la fonctionnalité complexe uniquement lorsqu'elle est régulièrement demandée
- ▷ Participation clé du mid-management, facteur clé pour l'appropriation de l'outil SFA par les utilisateurs
- ▷ Un moindre coût total pour atteindre l'objectif

Les avantages de cette approche sont :

- ▷ Bien que les outils CRM SFA contribuent toujours à l'efficacité des ventes, la clé du succès réside dans une intégration complète au sein d'une plateforme d'engagement client, dont le pilier est une vision opérationnelle unique du client.
- ▷ Il ne s'agit pas d'acquérir l'outil de vente parfait, mais un écosystème intégré et intelligent.
- ▷ Il faut privilégier la simplicité et ne pas sur-personnaliser.
- ▷ Le point de départ des exigences fonctionnelles devrait être les exigences de reporting KPI CRM SFA.
- ▷ Voyez grand mais commencez petit : il s'agit de prendre de petites mesures, gérables et agiles, créant des connexions entre vos silos et solutions isolés jusqu'à obtenir un écosystème intégré puissant.

References :

- ▷ Forrester Research -Digital Transformation in the age of the customer – Oct 2015
- ▷ Forrester/Odgers Brentson Q3 2015 Global Digital Business Online Survey
- ▷ Adobe Campaign – Touchpoint Marketing Guide
- ▷ Microsoft & CSO Insight – How to build a World-Class Sales Organization ,2015
- ▷ Salescreen-11 Fascinating Stats about CRM Adoption Rates, Jan 2016
- ▷ Mark Taylor – 18 CRM statistics you need to know, July 2016

ROI²
return on investment
through
return on information

Pour savoir comment Business & Decision peut vous aider à relever ces défis, n'hésitez-pas à nous contacter à l'adresse :

contact@businessdecision.com