

“ Les nouvelles stratégies marketing. ”

Extrait du livre:

Les Nouvelles Machines de Guerre Commerciales

<http://goo.gl/TD3VRS>



LES NOUVELLES STRATEGIES MARKETING

Le nouveau comportement de l'acheteur bouscule toutes les stratégies marketing qui existaient jusqu'alors. Les entreprises redéfinissent donc leur stratégie pour capter l'attention de leurs prospects et les attirer dans leur cycle de vente.

Notre stratégie marketing va définir quelles campagnes nous allons mener, quels profils nous voulons recruter, quelles informations nous allons rechercher sur nos prospects, et quel rapport social nous allons établir avec notre acheteur.

Le nouvel ADN du marketing

Depuis 2010, nous sommes entrés dans une phase où tout tourne autour du **marketing de contenu** et où l'acheteur est plus puissant que jamais. Les acheteurs s'éduquent avec les contenus publics, et sont donc mieux informés et plus enclins à prendre leurs propres décisions d'achats.

C'est la raison pour laquelle, dans le B2B, quasiment tous les consultants nous recommandent de créer des contenus (blogs, white papers, business cases, etc.).

La première caractéristique recherchée chez un directeur marketing, c'est d'être aligné avec le commerce, c'est à dire obsédé par le chiffre d'affaires. Comme le dit Marc Benioff, l'homme à l'origine de la croissance exponentielle de Salesforce :



Si le directeur marketing n'est pas le meilleur ami du directeur commercial, c'est l'échec assuré !

Son tout premier objectif est donc de générer des leads, mais cela ne doit rester qu'une partie de sa mission : avoir des leads, c'est essentiel pour remplir l'entonnoir, mais s'ils ne sont pas qualifiés, s'ils sont rejetés par les commerciaux, ou s'ils ne convertissent pas, tout ça ne sert à rien, non ?

C'est pourquoi dans les entreprises les plus performantes, le marketing est commissionné au *volume d'opportunités* et non au trafic ou au nombre de leads.

La stratégie définit les tactiques et les investissements

Toute stratégie marketing doit reposer sur deux piliers : le marché et le comportement de l'acheteur.

Si des milliers de personnes recherchent déjà notre produit sur Google, il est probablement inutile de faire des campagnes d'emails, ou de créer du contenu pour sensibiliser nos cibles à leurs douleurs/besoins (ils en ont déjà conscience). Il est probable que notre stratégie soit axée SEO¹¹ ou adwords¹² (pour la captation de l'audience), puis contenu du site (pour la conversion).

Si en revanche nous avons besoin d'évangéliser le marché en sensibilisant notre audience à un problème, nous aurons besoin d'aller les chercher là où ils sont (email, réseaux sociaux, blogs ou journaux spécialisés...). Cela implique la création de contenus (webinars, livres blancs, infographies, retours d'expériences, etc.) et la capacité de lancer des campagnes ciblées (*outbound*). Si notre audience est globalement déconnectée ou difficile à joindre en ligne (secteurs de l'Administration ou de la Défense par

¹¹ SEO : référencement dans les moteurs de recherche

¹² Adwords : publicités sur Google en fonction des recherches des internautes

exemple), il nous restera les salons professionnels, les magazines papiers, les publicités, ou les tactiques de *street marketing*.

Si l'on considère les deux stratégies ci-dessus, on imagine bien que les compétences recherchées sont très différentes, puisqu'elles peuvent nécessiter plutôt un bagage technique en SEO (même si nous faisons appels à des sous-traitants), ou des prédispositions à la rédaction de contenus et au design.

Le marketing disruptif

La concurrence fait rage dans la plupart des niches d'activité, et nos acheteurs potentiels sont saturés d'informations et sont dans une indisponibilité constante. Conséquence logique : le marketing a de plus en plus de mal à être impactant et efficace.

Le marketing est un métier de créativité, et nous avons pu rencontrer certaines entreprises qui ont su mettre en place des approches originales et diablement efficaces.



L'exemple de Marketo : la société a identifié un problème pour joindre et engager la conversation avec des top-managers (ce qui est un problème assez commun). L'équipe marketing a mis sur pied une campagne récurrente, qui peut être activée par tout commercial, manuellement depuis son CRM.

- ▶ le commercial décide de lancer la campagne « fortune cookie » sur un décideur qu'il n'arrive pas à joindre ;



- ▶ un colis est envoyé à l'adresse postale du décideur ; c'est un paquet plein de « fortune cookies » (vous savez, ces biscuits chinois que l'on casse pour y trouver un message amusant, une prédiction, ou une maxime), accompagné d'une belle lettre, automatiquement générée comme si elle avait été écrite par le commercial ;
- ▶ lorsque le destinataire signe la réception du livreur, cela vient immédiatement remplir le CRM ;
- ▶ un email généré à la place du commercial part immédiatement au décideur, alors qu'il est en train d'ouvrir le paquet ;
- ▶ une tâche est créée dans le CRM pour le commercial qui peut alors facilement joindre le décideur par téléphone. Résultat : prise de contact dans 80% des cas !



Prenons maintenant l'exemple de Prodware, une belle SSII française qui propose notamment l'intégration de solutions ERP ou CRM. Prodware est sur un marché ultra compétitif et il n'est pas facile d'identifier là où les prochains projets vont se décider.

Le marketing de Prodware a monté des pièges à leads (!) terriblement efficaces : ils ont créé une série de sites web, en apparence indépendants, pour aider par exemple un directeur commercial à qualifier le type de CRM dont il aurait besoin en fonction de son environnement : nombre de commerciaux, activité, mobilité, budget...



Non seulement un site comme ChoisirMonCRM.com leur permet d'identifier les décideurs qui cherchent une solution sur le marché, mais ils peuvent facilement les diriger en fin de parcours vers leurs solutions et ont toute l'information nécessaire sur le contexte et les budgets de leurs prospects. Brillant, non ?

Un travail d'expérimentation

Augmenter son budget marketing pour augmenter ses ventes a des limites. Plus l'efficacité baisse, plus le coût d'acquisition du prospect sera élevé. Le marketing doit donc être créatif pour rendre ses opérations plus efficaces.

Une qualité essentielle d'une équipe marketing est donc sa capacité à expérimenter différentes opérations pour générer davantage de leads, à un coût acceptable.

On teste des formats d'emails, des *landing pages*, des sujets accrocheurs, des canaux de communication, etc. Ce travail d'expérimentation peut être très chronophage, jusqu'à 20% du temps d'un marketeur en rythme de croisière.

Segmenter sa cible pour être plus efficace

Comme nous l'avons vu, capter l'attention de l'acheteur demande d'avoir une communication *impactante*. C'est vrai aussi bien pour le marketing que pour les commerciaux sédentaires, les commerciaux terrain, et les rôles d'accompagnement (support).

La plupart des entreprises s'adresse à plusieurs interlocuteurs, que ce soit parce que nous vendons plusieurs offres, ou parce que nous sommes dans le cadre d'une vente complexe (plusieurs intervenants : décideurs, influenceurs, champions, utilisateurs, acheteurs, opérationnels).

Pour être *impactant*, il est naturel d'avoir une conversation spécifique avec chacun de ses interlocuteurs. Le commercial segmente ses cibles pour avoir des conversations impactantes (pitch, recherche, démo, ROI...). Il ne s'adresse pas de la même manière ni avec le même message lorsqu'il parle à un acheteur ou un décideur. En revanche, le marketing travaille sur la masse, ce qui tend à impliquer une uniformisation du message. Evidemment, plus le message est uniformisé, plus il perd en impact.

Pour IKO System, je m'adresse aussi bien à des directions générales, des directeurs commerciaux, des directeurs marketing, des commerciaux sédentaires, des commerciaux terrain, des channel managers, des formateurs commerciaux... Chacun de ces profils a un rôle et des objectifs spécifiques : si je dis à un commercial sédentaire que je peux optimiser la gestion de ses partenaires, mon impact est nul. Il faut donc définir les profils ciblés pour créer du contenu qui puisse résonner avec leurs enjeux. On appelle ça définir les « personas ».

Définir son audience-cible avec les *Personas*

Pour être efficace, la direction marketing doit avoir une connaissance intime de ses cibles :

- ▶ Pour choisir les canaux sur lesquels investir ;
- ▶ Pour créer des messages impactant sur son audience (adapté à chaque cible) ;
- ▶ Pour adapter l'organisation de ses messages (*nurturing*) à la psychologie de la cible.

Une bonne partie de ces connaissances est détenue par les commerciaux, qui rencontrent et passent du temps avec les clients, découvrent leurs habitudes et leurs ressorts psychologiques, et finalement sont capables de dresser les portraits-robots (qu'on appelle *Personas*) des interlocuteurs à drainer dans le cycle de vente.

Définir une personne fictive peut être un travail ambitieux. Je ne saurais donc trop recommander de rester pragmatique et concis.

Pour ma part, je cherche à définir les points-clés du persona qui vont avoir un réel impact sur ma communication : son sexe, ses problèmes, ses objectifs, son style d'utilisation des outils Internet, les sites qu'il fréquente, ou son niveau d'éducation pour adapter la complexité de mon message.

Prenons l'exemple d'un de mes personas : le directeur commercial d'une société de 250 personnes.

- ▶ Profil et rôle : C'est un homme de 35-50 ans, qui a eu une expérience de commercial terrain. Il encadre une équipe de 4 chefs des ventes pour une trentaine de commerciaux. Il est dans la stimulation constante de ses équipes, jusqu'au harcèlement. Il a une compréhension modérée des stratégies macro de l'entreprise.

- ▶ Besoins/problèmes : Il porte la responsabilité de l'objectif de chiffre d'affaires. Il a deux obsessions : le haut de l'entonnoir (la prospection) et le bas (closing), ce qui fait qu'il a une angoisse constante sur son *pipeline*. Il entretient ses réseaux pour pouvoir changer de société dans les deux prochaines années.
- ▶ Canaux de communication : Il est très peu disponible. Il utilise peu Internet, principalement LinkedIn et ses emails. Très peu de lectures et de recherches web : il compte principalement sur ses nombreuses discussions informelles pour apprendre comment améliorer l'organisation existante.
- ▶ Mode de communication : Il se méfie des beaux discours marketing, il veut du concret, de la valeur, et être sûr que ce qu'il achète sera vraiment utile. Enfin, il trouve que le département marketing ne génère pas assez de prospects et (pour faire court) que ce sont des hippies qui ne comprennent rien au business...

Quelques remarques :

- ▶ Si vous êtes directeur commercial, il est probable que vous ne vous soyez pas reconnu et c'est normal : c'est un portrait-robot, un profil médian ; j'ai ici pris le DC d'une société de 250 personnes, et il n'a presque rien en commun avec celui d'une société de 20 personnes ou d'une grande entreprise.
- ▶ Nous aurions pu écrire 5 pages sur un profil comme celui-ci : ses priorités, sa perception du CRM, ses guerres avec la production, la formation de ses équipes, sa méthode commerciale empirique, etc. Nous ferions alors une étude très complète et tout-à-fait... inexploitable. Le persona doit être court et ne souligner que quelques points-clés.

Le travail de segmentation des cibles peut être bien plus complexe. J'ai pris ici l'exemple d'une segmentation par fonction.

Pourtant, si je veux conduire des campagnes ou créer du contenu encore plus percutant, l'analyse est plutôt matricielle :

- ▶ La fonction
- ▶ La taille de l'entreprise
- ▶ Le secteur d'activité
- ▶ La localisation/langue

C'est ce qui va me permettre de créer du contenu pour des directeurs marketing, dans des sociétés de services informatiques, de 500 à 5000 salariés, en Grande-Bretagne. Vous comprenez bien sûr la difficulté de pouvoir créer autant de contenus, pour autant de cibles. C'est là pourtant l'un des défis les plus difficiles à relever pour le marketing.

Un exemple de la vie réelle (ci-contre) : nous avons sorti début 2013 une nouvelle fonctionnalité qui permettait d'envoyer des alertes lorsqu'un de vos clients subissait une attaque informatique. J'ai alors lancé la campagne suivante intitulée « Attaque chez vos clients ».

Bonjour David!

IKO SYSTEM

Suivez-vous les **attaques informatiques** chez vos prospects?

Identifier un problème chez vos clients, être alerté avant tout le monde et réagir immédiatement > c'est le moyen le plus concret pour démultiplier votre performance commerciale.

Le plus important est donc de trouver le bon **déclencheur commercial**, qui vous permet d'identifier les nouveaux budgets de vos prospects et vos clients.

IKO System analyse des millions d'informations, qualifie les alertes sur votre portefeuille, et vous offre un réel avantage sur vos concurrents.

Démarrer l'expérience

En moins de 5 minutes, vous pouvez changer la donne: réduire le **temps passé** à chercher de l'information sur vos prospects, dénicher les **meilleurs leads** pour votre business, et **dépasser vos objectifs** commerciaux.

Venez essayer l'application et voyez par vous-mêmes!

Marc



Cette campagne a ciblé les directeurs commerciaux, les commerciaux sédentaires et terrain dans les sociétés ayant plus de 10 commerciaux, parmi les éditeurs, constructeurs et SSII vendant des produits/service de sécurité informatique.

1'000 personnes seulement. Mais l'un des meilleurs taux de retour pour une campagne de ce type.

La génération des prospects par Le marketing

À chacune des missions (marketing, vente, channel, support) correspondent des enjeux particuliers.

Dans le jeu du cycle de vente, le rôle joué par le marketing est évidemment d'alimenter l'entonnoir en amont. Ce qui veut dire :

- ▶ S'adresser au plus grand nombre de personnes dans la cible ;
- ▶ Sensibiliser les cibles à un problème (auquel l'entreprise répond) ;
- ▶ Leur faire comprendre qu'il est possible de résoudre ce problème ;
- ▶ Leur faire découvrir l'offre de l'entreprise ;
- ▶ Les pousser à l'acte d'achat ou à la prise de contact avec les commerciaux.

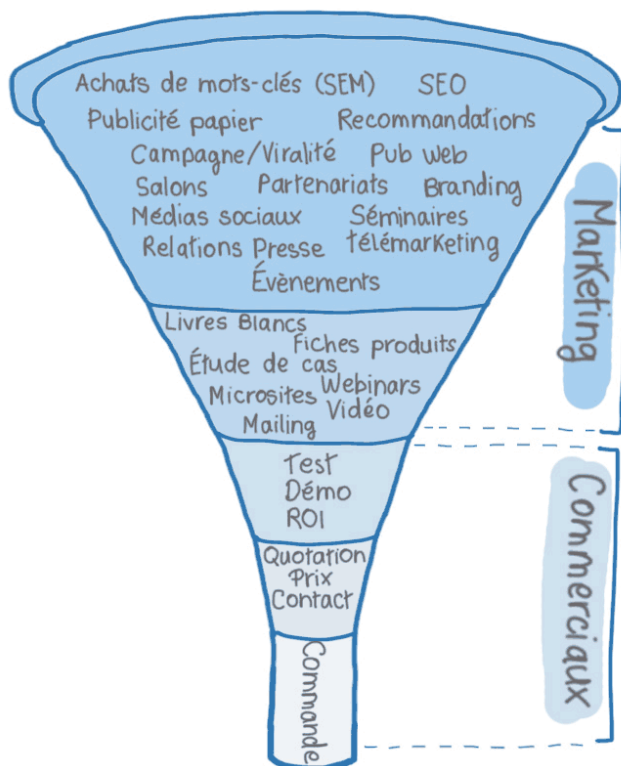


La règle d'or du marketing : **Toute action marketing doit générer des leads ou contribuer à conclure une vente.**
Si ce n'est pas le cas, ce n'est pas du ressort du marketing.

Capter son audience

Le tout premier problème du marketing est donc de s'adresser à un maximum d'audience, tout en restant dans sa cible. L'obstacle est, comme toujours, la disponibilité et l'attention de l'interlocuteur. Il faut donc aller le chercher là où il est disponible, et là où le contexte est approprié (pas dans un supermarché si nous vendons des services informatiques).

Mais dans la majorité des cas, l'audience est extrêmement éparpillée, et le marketing doit faire face à un nombre incroyable de canaux qui correspondent à ces critères (dessin ci-après).



Face à la multitude des canaux de communication, le marketing doit faire des choix. Ce n'est pas seulement une question de budget, mais également d'énergie et d'efficacité.

Ces dernières années, la plupart des PME ont investi dans les médias sociaux : blogs, LinkedIn, Facebook, Youtube, Twitter, Google+, Slideshare, Pinterest... Ne serait-ce que pour un canal comme LinkedIn, il est constitué de plusieurs sous canaux avec des contenus particuliers : page de la société, mises à jour de l'entreprise, pages de profils des collaborateurs, groupes de

discussion, partages... Investir sur tous ces supports revient donc à saupoudrer son contenu, sans efficacité réelle.

Le marketing doit donc choisir ses chevaux de bataille parmi les centaines de canaux existants, en prenant en compte :

- ▶ Là où se trouve son audience-cible, en volume et en attention (il est évident qu'un DRH aura un degré d'attention plus important sur un magazine de sa profession ou sur un salon RH, qu'en parcourant son flux d'actualité Facebook).
- ▶ Là où le contenu est adapté (nous pouvons parler *ROI* ou *business cases* dans un groupe professionnel sur LinkedIn, beaucoup moins sur Twitter ou sur Facebook).
- ▶ Là où il produira le meilleur retour sur investissement (le rapport prospects générés/énergie ou budget). Il nous faudra donc mesurer, pour chaque action/canal, le coût de revient du lead, le coût de revient du prospect (lead générant une opportunité), et arbitrer entre les actions.

Les canaux marketing selon la qualité des leads

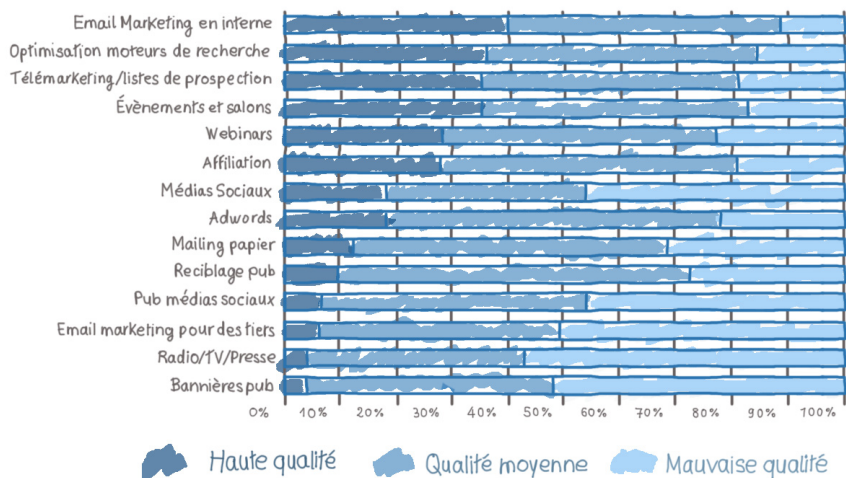


Figure 5: l'emailing génère les leads les plus qualifiés (étude 2013 CMO.com)

Le choix des canaux et des contenus produits est d'autant plus difficile que les comportements changent très vite : les salons professionnels qui marchaient 2 ans plus tôt désemploient, et on voit des directeurs marketing de grands groupes passer du temps sur Pinterest... Pour faire ces choix, le marketing doit donc expérimenter la plupart des canaux, et ces phases d'expérimentation sont coûteuses et longues.

En mixant notre propre expérience et plusieurs études sur les canaux les plus efficaces en B2B¹³, je me risque à présenter les

¹³ Lire la synthèse de l'étude CMO/Eloqua:

<http://www.puzzlemarketer.com/2013-b2b-marketing-priorities-study/> ou l'étude eConsultancy : <http://www.marketingcharts.com/wp/direct/global-marketers-still-rate-seo-email-marketing-as-tops-for-roi-28385/>

canaux les plus efficaces par ordre décroissant (que chacun doit bien sûr évaluer en fonction de sa cible et de sa stratégie) :

- ▶ SEO (référencement sur les moteurs de recherche)
- ▶ Catch-up (consiste à envoyer automatiquement un email texte personnalisé à un prospect ultra-segmenté)
- ▶ Emailing (campagnes sur des populations segmentées pour pousser un contenu ou sensibiliser à un problème ou une offre)
- ▶ Webinars (avec un invité sur un sujet ou réalisés en interne)
- ▶ Sondages, quiz, livres blancs
- ▶ Articles de blog
- ▶ Slideshare, LinkedIn (profils individuels ou d'entreprise), groupes de discussion (Quora, LinkedIn, Viadeo)

Les salons, la publicité et les articles dans les magazines n'ont jamais été efficaces pour nous. Le bouche-à-oreille est un canal très puissant pour une application comme IKO (nos utilisateurs changent souvent d'employeur et l'addiction au produit est très forte), mais nous le gérons encore de façon passive et artisanale. D'autres canaux comme le télémarketing, l'affiliation ou les relations presse n'ont simplement pas encore été expérimentés.

Je ne peux malheureusement pas entrer ici dans le détail des meilleures pratiques pour chaque canal. Pour autant, les ressources demandées sont très variables selon le choix des canaux :

- ▶ Achats de contacts pour l'emailing (peu de prestataires fiables, qui vendent le contact entre 0,5€ et 2€ pièce) ;
- ▶ Sous-traitance pour le SEO (le marché des prestataires en SEO est un far-west où il est difficile de trouver de vraies compétences) ;

- ▶ Rédaction (chronophage) pour les articles, les livres blancs ou les groupes de discussion (nécessite une véritable expertise sur le sujet et nous sommes dans le domaine de l'artistique...).

Notre site web est notre premier commercial

C'est un lieu commun : le premier commercial que rencontre notre prospect est notre site web. Le défi est à la hauteur du déficit d'attention de notre prospect.

En théorie, nous avons **59 secondes** pour l'intéresser et l'amener à comprendre notre offre. Il faut donc que nous soyons séduisants (photos, clarté, police, couleurs, vidéos) et ultra-concrets pour éviter toute forme de confusion : lorsqu'il arrive sur notre site (homepage), le lecteur doit pouvoir répondre aux trois grandes questions : *Qu'est-ce qu'ils vendent ? À quel problème répondent-ils ? Qu'est-ce que je dois faire ?*

Nous devons ensuite orchestrer le **chemin de navigation** en suivant la psychologie de notre acheteur :

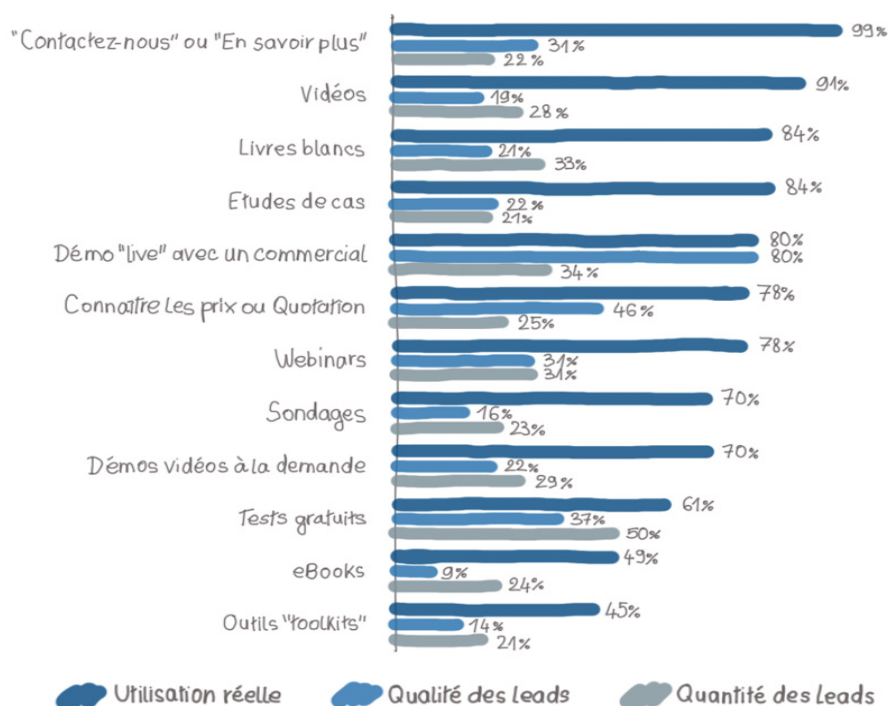
- ▶ Le besoin (ebook, blog, témoignages concrets) ;
- ▶ La solution (description des bénéfices, fonctionnement ou compétences, ROI) ;
- ▶ La gestion du risque (le prix, les études de cas, le process d'achat, la mise en œuvre).

Nous avons travaillé avec un ergonome en 2012 pour notre premier « vrai » site web. Malgré sa bienveillance, l'ergonome a refroidi nos égos : les points de confusion se succédaient (enchaînement des actions, présentation de l'offre, liens ou boutons « invisibles », etc).

Tous nos contenus n'ont qu'un seul but : pousser le visiteur dans le cycle de vente. Chacun y va de sa bonne idée pour savoir ce

qui va *convertir* ce visiteur à passer à l'acte (cad faire une demande de contact commercial, nous donner ses coordonnées ou ouvrir un compte gratuit). Une consultation anonyme n'a aucune valeur et c'est donc crucial de savoir quel contenu/action génère des leads (formulaire, pour faire simple), et quelle *qualité* de leads il entraîne.

Une grande étude¹⁴ a été lancée fin 2012 pour estimer la qualité et la quantité des leads générés par le Marketing B2B, en fonction des actions et contenus du site web :



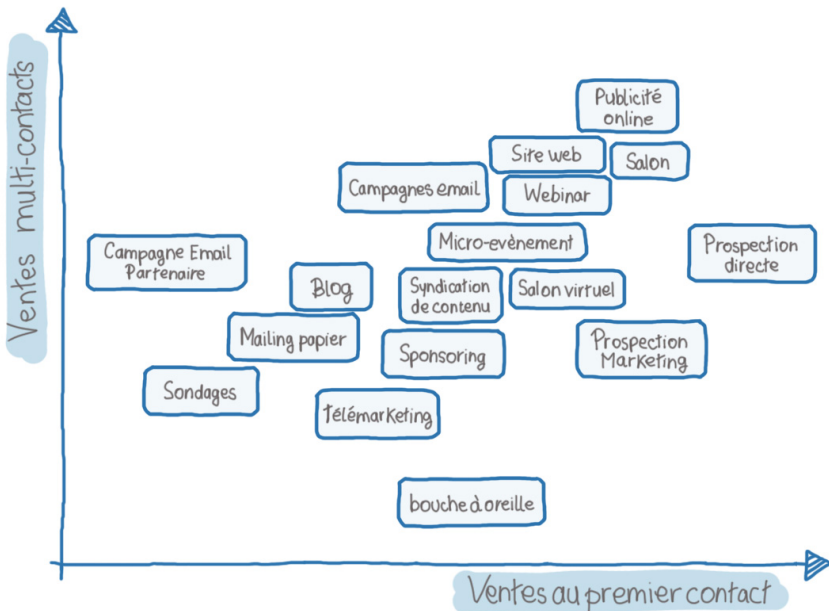
¹⁴ Etude SoftwareAdvice en collaboration avec Eloqua et CMO.com, 2013
<http://goo.gl/sJEVpT>

Nourrir ses prospects

Certains canaux ou opérations vont pouvoir générer des ventes directement (au premier contact). Pourtant, la plupart des actions ne vont produire d'effets que par ricochet, en plusieurs fois (multi-contacts), puisqu'elles alimentent les prospects jusqu'à ce qu'ils soient prêts à acheter.



Une société comme Marketo, qui investit plus de 20m€ par an en marketing, a testé bien davantage de canaux que nous et voici comment son directeur marketing arrive à représenter ses tactiques sur un axe Direct (vente au premier contact) et un axe Indirect (vente après plusieurs contacts) :



Le cycle marketing moyen chez Marketo est de 123 jours (c'est à dire le temps entre le premier contact et la création de l'opportunité). D'où l'intérêt de multiplier les interactions avec le prospect jusqu'à ce que le commercial ne prenne la relève !

En général, plus de 80% des personnes que nous touchons en marketing ne sont simplement pas prêtes à parler à un commercial. Ce chiffre est même de 98% chez Marketo, qui est sur un marché naissant et doit évangéliser ses prospects. A l'heure où nous parlons, cette magnifique société nourrit près d'un million de prospects en attendant de pouvoir les passer à ses commerciaux ! Et il lui faudra en moyenne 7 interactions pour faire mûrir ses prospects.

Choisir ses canaux de communication, et la forme que prendront les messages, ne suffit (malheureusement) pas. Il faut également construire le contenu en fonction de l'avancée du prospect dans le cycle de vente.

Que ce soit dans un mode *inbound* (le prospect nous découvre par lui-même et cherche à nous contacter) ou dans un mode *outbound* (nous allons le chercher par des campagnes ou du télémarketing), nos messages doivent toujours suivre ce que nous avons vu dans la partie « *La psychologie de l'acheteur dans le cycle de vente* » :

- ▶ sensibilisation au problème
- ▶ présentation de la solution
- ▶ diminution du risque

Il est donc parfaitement logique d'orchestrer nos contenus en fonction de la maturité de l'acheteur et de sa progression dans le cycle de vente. Pour illustrer, voilà l'orchestration des contenus chez nous :



L'entrée dans un cycle de vente est anxiogène

Peu de gens ressentent un réel plaisir à entrer dans un cycle de vente. La plupart d'entre nous considère intuitivement l'acte d'achat comme anxiogène : « *je vais devoir supporter les boniments d'un commercial* », « *je vais perdre du temps* », « *on va me surprendre une solution* », « *ils vont essayer de me faire exploser mes budgets* », « *si je remplis ce formulaire, je vais être spammé* »... Dans le monde cruel du B2B, nous sommes rarement là pour vendre du *plaisir* (voiture, maison, sac à main, restaurant...) et oui ! il faut une bonne dose de motivation pour rentrer consciemment dans un cycle de vente !

Notre faiblesse majeure est que nous avons tendance à imaginer un *funnel* qui s'éloigne des envies de l'acheteur. Et tout est sujet à

friction : mettre un formulaire avant d'accéder à un livre blanc, même ultra-ciblé et de belle qualité, divise par 4 ou 5 le nombre de téléchargements (je parle d'un formulaire avec trois champs à remplir, pas d'un formulaire à rallonge qui nous demande notre secteur d'activité ou notre budget marketing)...



L'objectif est bien sûr que l'entrée dans le cycle de vente soit facile, voire invisible pour le prospect.

Puisque nous connaissons les freins du prospect, intéressons-nous à ses motivations : du contenu amusant ou éducatif, du contenu ou des solutions gratuites, suivre la recommandation d'un ami ou tout simplement soulager une douleur, résoudre un problème.

Voilà quelques tactiques de plus en plus utilisées pour résoudre ce problème :

Le modèle freemium : l'utilisateur peut tester le produit ou le service gratuitement, soit pendant une durée limitée, soit avec des fonctionnalités limitées. Le prospect remplit un formulaire *fonctionnel* pour tester la solution, et il en retire un bénéfice immédiat. Parmi de nombreux exemples, citons Dropbox qui a créé une fantastique viralité avec son offre gratuite (c'est l'utilisation du produit qui nous fait avancer dans le *funnel*, jusqu'au point où notre quota de stockage nous pousse à l'achat). De manière un peu différente, HubSpot a lancé un outil de diagnostic en ligne gratuit¹⁵, cohérent avec leur produit commercial, et qui démontre l'expertise de la société. Le modèle freemium peut se révéler extrêmement efficace s'il démontre la qualité de l'offre payante. Une multitude de sociétés, comme Freshbooks, 37signals, Zendesk ou Squaresdesk ont basé leur modèle d'acquisition sur le freemium, avec des taux de

¹⁵ <http://websitegrader.com>

conversion élevés (10% des visiteurs testent le produit et 20% des testeurs deviennent clients¹⁶).

Rendre publics tous les points qui minimisent le risque de l'acheteur : témoignages clients, prix publics, *business cases*, modalités de déploiement du service ou du produit. Si tous ces points peuvent être explorés par le prospect, son entrée dans le cycle de vente sera bien plus facile.

Les recommandations : l'idée est de faire levier sur nos clients existants pour créer de la viralité entre pairs. Si un de nos utilisateurs recommande notre produit/service à un de ses amis, nous devenons une solution de confiance et le prospect sera motivé pour entrer dans notre cycle de vente. Vendre devient dix fois plus facile lorsqu'on a la confiance de l'acheteur. Cette confiance peut s'acquérir par les contenus que nous diffusons, mais la recommandation d'un collègue ou d'un homologue est évidemment un levier beaucoup plus puissant.

¹⁶ <http://fr.slideshare.net/DavidSkok/building-a-sales-marketing-machine>

L'exemple de la machine de guerre JBoss



JBoss¹⁷ a été une société avant-gardiste dans la mise en place et l'optimisation d'une machine commerciale redoutable. La société a été fondée en 2004 et revendue à RedHat deux ans plus tard pour 350m\$! JBoss est sur un marché technique: le serveur d'application. La stratégie de JBoss a été de construire sa machine commerciale au-dessus du logiciel open source gratuit (exactement comme RedHat le fait sur sa version de Linux).

La société a été fondée par Marc Fleury, un français, diplômé en physique et ancien lieutenant chez les parachutistes, ayant fait ses armes chez Sun Microsystems aux Etats-Unis.

La société souhaite s'appuyer sur les millions de téléchargements de sa solution gratuite, mais rencontre un obstacle majeur : elle ne collecte pas les noms des prospects, et sa première tentative de mettre un formulaire pour télécharger la solution réduisait considérablement le volume de téléchargements... Comment construire un process commercial efficace ? JBoss décide alors de donner gratuitement la documentation

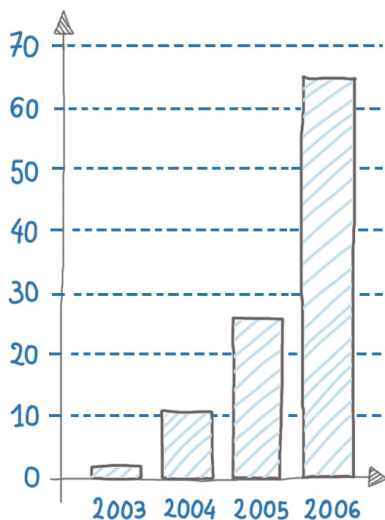


Figure 6 : croissance des ventes de JBoss

¹⁷ [http://fr.wikipedia.org/wiki/JBoss_\(entreprise\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/JBoss_(entreprise))

en échange du remplissage d'un formulaire. Résultat : 10'000 leads par mois !

La société met en place du *lead scoring*, du *lead nurturing*, monte une équipe de télémarketing et de commerciaux sédentaires. Sans aucun commerciaux terrain, JBoss réalisera jusqu'à 60m\$ de chiffre d'affaires lors de son rachat. Chaque commercial sédentaire gère alors jusqu'à 60 opportunités en parallèle.

JBoss vend du service autour de sa solution gratuite, puis étend sa gamme avec des produits payants (JBoss Enterprise). Elle réussit à augmenter son panier moyen de 10k\$ à 50k\$ tout en maintenant son flux de prospects et ses taux de conversion.

Qualifier les prospects selon leur profil et leur niveau d'intérêt

Nous avons vu que la première étape est de mettre en place les moyens nécessaires pour attirer une audience, la qualifier et l'accompagner progressivement dans le cycle de vente (jusqu'au moment clé de la prise de contact).

Tout ceci est bien séduisant mais nous rencontrons rapidement une série d'obstacles: *Qui sont nos prospects ? Est-ce qu'ils correspondent à notre cible ? Quel est leur niveau d'intérêt/maturité ? À laquelle de nos offres sont-ils les plus sensibles ?*



L'essence de la machine de guerre commerciale, c'est l'information. Si notre *funnel* est plein d'anonymes ou de faux noms, aucune magie ne peut s'opérer.

Si nous distribuons notre contenu gratuitement, nos prospects restent anonymes. Si nous les forçons à remplir des formulaires, ils donnent des faux noms. Pour peu que les emails soient

personnels (gmail, yahoo...) et il est impossible d'en déduire leur entreprise, secteur, taille, etc.

Ne pas travailler de prospects anonymes

Il y aura toujours dans notre entonnoir un certain nombre d'anonymes : par exemple les visiteurs de notre site web. Chez IKO, ce sont environ 20% de visiteurs qui restent anonymes. Ce n'est pas grave tant que ces personnes ne sont pas engagées ou ne veulent pas mettre un pied dans notre cycle de vente. Un prospect anonyme n'est tout simplement pas un prospect ! Nous ne pouvons pas communiquer avec lui, nous ne pouvons pas l'envoyer à nos commerciaux...

Connaître qui sont ses prospects est donc un enjeu absolument critique qu'il faut traiter immédiatement lorsque nous construisons la machine. De bons process sur la qualité des données collectées génère 70% de performance en plus ! ¹⁸

¹⁸ Etude Sirius Decision <http://b2bdigital.net/2012/05/31/b2b-marketers-bad-data/>

Obtenir les données sur la personne et sa société

Il y a plusieurs manières de savoir qui est le prospect et quelle est sa société :

- ▶ Lui demander, tout simplement : les formulaires sont là pour nous permettre d'identifier les personnes. Nous les plaçons donc devant le téléchargement de contenus à forte valeur ajoutée (livres blancs, prix détaillés ou business cases) et bien sûr lorsque le prospect veut entrer en contact avec nous. Le problème est que nos prospects sont allergiques aux formulaires, faisant chuter les taux de conversion et la qualité des informations remplies. Si nous demandons au prospect son numéro de téléphone, seuls 20% des numéros seront valides, et les commerciaux s'acharneront en vain à contacter des fantômes.
- ▶ Acheter des listes de prospects pour les traquer sans demander d'authentification : si j'envoie un email à Jean et qu'il se connecte une seule fois, sa machine sera identifiée et toutes ses prochaines interactions seront rapprochées de son profil. C'est ce que je fais chez IKO : une grande majorité de mes cibles ont été contactées par email et je peux suivre leurs interactions avec mon contenu, même plusieurs mois après. Sans leur demander de remplir de formulaire.
- ▶ Utiliser des services automatisés de *data quality* : ces services permettent, uniquement à partir de l'adresse email, de collecter : le nom, la fonction, la société, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, la localisation, etc. Très utilisés aux Etats-Unis¹⁹, ces services étaient jusqu'ici inexistants en Europe.

¹⁹ Le leader américain sur ce marché est Data.com (filiale de Salesforce)

Suivre les interactions du prospect

Une fois que l'on connaît bien le profil de la personne, il est important de pouvoir suivre ses interactions, et donc son intérêt pour notre offre. Là encore, ce sont les outils d'automatisation marketing qui vont nous le dire : les contenus visités (une page, un article, un livre blanc, la page des prix, la liste des clients...) et les actions (ouverture d'un email, temps de lecture d'un contenu, etc.) sont traqués pour chaque prospect. C'est ce qui nous permet de connaître le volume et le type d'interactions, ce que le prospect a validé dans son cycle, sa maturité, les offres qui l'intéressent, etc.

Si les trois derniers livres blancs d'IKO ont laissé mon prospect indifférent (il ne les a pas téléchargés), je ne vais pas le polluer avec le prochain. En revanche, s'il a assisté au dernier webinar sur les méthodes commerciales, je l'inviterai lors du prochain webinar ou lui enverrai du contenu sur un même sujet.

Etre précis, c'est être pertinent. L'attention que notre prospect nous porte est toujours fragile : si je lui envoie deux emails dans une même semaine, il va me détester ; si je lui envoie un contenu de mauvaise qualité ou non ciblé, il n'acceptera plus que je lui parle. C'est un savant équilibre : je dois maintenir son début d'intérêt, rester au maximum dans ses préoccupations, mais au moindre faux pas je le perds. C'est le jeu.

Scorer ses prospects

Nous avons donc besoin d'avoir des informations de très bonne qualité sur nos prospects, et suffisamment de signaux pour pouvoir interpréter le niveau d'engagement, de maturité, d'adéquation à nos cibles commerciales.

Le qualitatif atteint ses limites face au volume de prospects. C'est la raison pour laquelle nous créons des scores (points) pour qualifier toutes ces variables et les traiter de manière automatisée.

C'est très puissant :

- ▶ **Score de profil** : ce sont des points attribués en fonction de l'adéquation du lead à nos cibles. Le type de fonction, la séniorité, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, ou la localisation influencent le score du lead. Tout est documenté et les commerciaux savent qu'un score de profil de 20 points leur garantit qu'il s'agit d'un interlocuteur privilégié.
- ▶ **Score d'intérêt** : chaque interaction peut permettre au lead d'accumuler des points ; certaines pages (les prix par exemple) apportent davantage de points qu'un article de blog. Si en revanche il n'interagit plus avec nous pendant une période, le score diminuera, signe de sa perte d'intérêt. Nous avons plus d'une quinzaine de variables pour calculer ce score.
- ▶ **Score général (lead score)** : c'est tout simplement le cumul des deux sous-scores, et c'est ce qui sous-tend toute la machine commerciale. Le score permet de savoir *où* se situe le prospect dans le cycle de vente, *quand* envoyer d'autres contenus plus adaptés à sa maturité sur le sujet, et surtout *quand* envoyer ce prospect à l'équipe commerciale pour qu'elle le contacte.

Le système des scores est agile, puissant et permet de traiter correctement de gros volumes de prospects. Nous pouvons créer autant de types de scores que nous le voulons, pour autant qu'ils aient un sens.

J'utilise également ce système de scores pour suivre l'adoption de nos applications par nos utilisateurs : niveaux d'utilisation, découverte de fonctionnalités, etc. C'est extrêmement utile pour gérer notre accompagnement de support (*Customer Success*).

Pour illustrer l'utilisation des scores pour les commerciaux, voici le type d'emails internes que le marketing peut envoyer aux commerciaux chez IKO:

Modèle d'alerte envoyée par le marketing aux commerciaux



Téléchargez d'autres extraits du livre:

Les Nouvelles Machines de Guerre Commerciales

<http://goo.gl/TD3VRS>

ou

www.iko-system.com

