

LE NOUVEAU CREDO COMMERCIAL

LES ACHATS B TO B SONT DEVENUS
TROP COMPLEXES. VOUS DEVEZ
FACILITER LA VIE À VOS CLIENTS.

PAR NICHOLAS TOMAN, BRENT
ADAMSON ET CRISTINA GOMEZ

ILLUSTRATIONS: NICO189

AVRIL-MAI 2018 HARVARD BUSINESS REVIEW 89

L'IDÉE EN BREF**L'HYPOTHÈSE**

Dans la sphère BtoB, les fournisseurs croient de plus en plus que leurs clients ont toutes les cartes en main, et qu'ils n'ont besoin des commerciaux qu'à la fin du processus d'achat.

LE PROBLÈME

Mais les clients sont aujourd'hui submergés par l'information et la multiplicité des choix, et ils ont du mal à prendre de bonnes décisions en matière d'achat.

LA SOLUTION

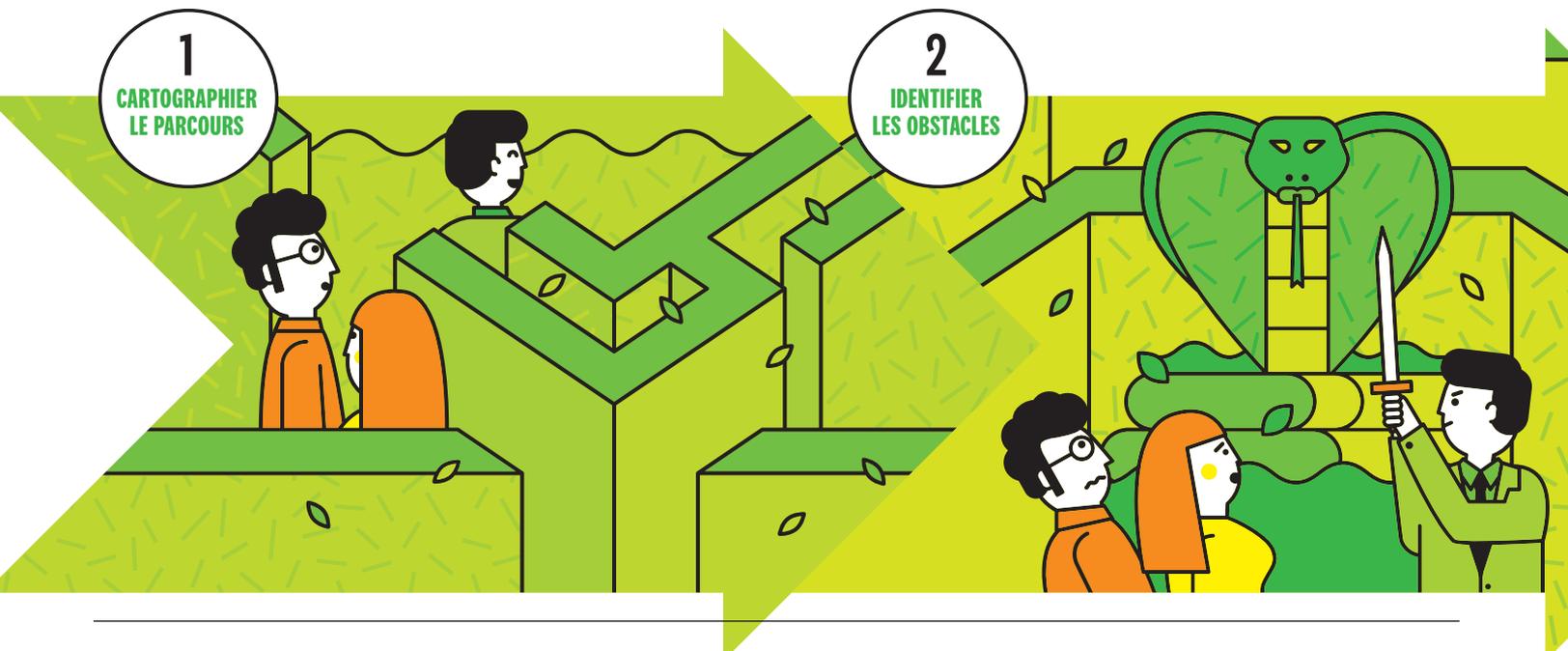
Pour faciliter l'achat, les fournisseurs doivent créer des outils, des messages et des conseils pertinents qui aident les clients à chaque étape du processus.

a plupart des commerciaux opérant dans un environnement BtoB pensent que leurs clients ont toutes les cartes en main, que ce sont eux les décideurs, qu'ils ont toutes les bonnes informations et qu'ils ont une connaissance tellement fine de leurs besoins qu'ils ne contactent les fournisseurs qu'à un stade avancé du processus, quand ils ont quasiment pris leurs décisions concernant l'achat qu'ils ont en tête.

La vision des clients est tout autre. Même si leur niveau d'information n'a jamais été aussi bon, les études menées par le cabinet CEB montrent qu'ils doutent comme jamais et sont soumis à un stress énorme. Réaliser des achats complexes, comme des logiciels d'entreprise ou des équipements de production, n'a jamais été une sinécure. La montagne de données accompagnant tous les produits sur le marché, la pléthore de parties prenantes concernées par chaque achat et le foisonnement infini des options font s'enliser, voire échouer, de plus en plus de contrats. Les clients sont de plus en plus dépassés et plus souvent paralysés que réellement autonomes.

Dans le cadre de notre travail avec des sociétés du monde entier, nous avons vu des décideurs acculés, à cause du déluge d'informations reçues, dans des processus d'apprentissage en boucle, infinis et improductifs. A chaque itération, ils s'échinent à vérifier qu'ils comprennent bien les exigences et les alternatives. Un surcroît d'informations génère plus de questions : les clients prennent donc de plus en plus de temps pour prendre une décision, si tant est qu'ils y réussissent.

En même temps, le nombre moyen de personnes concernées par les achats de solutions BtoB est passé de 5,4 il y a deux ans à 6,8 aujourd'hui, et la liste de ces intervenants ne fait que s'allonger, que ce soit en matière de rôles, de fonctions et de situations géographiques. La divergence qui en résulte entre les priorités des individus et celles des organisations fait que les groupes d'acheteurs peuvent



difficilement faire plus qu'« agir avec précaution », « éviter les risques » et « réduire les dépenses ». Un directeur marketing a eu un bon mot pour résumer le problème en parlant du « plus petit dénominateur commun achetant ».

Enfin, la palette toujours plus vaste d'options à laquelle les clients B to B font face nécessite de consacrer de plus en plus de temps à leur évaluation, tandis que les parties prenantes négocient des compromis. Selon des études, avoir une infinité de choix n'est pas forcément la panacée pour les consommateurs individuels (lire « More Isn't Always Better », de Barry Schwartz, dans HBR édition américaine, juin 2006); il en va de même pour les achats B to B significatifs. Quel que soit le choix effectué, certaines parties prenantes trouveront toujours qu'une autre solution est plus séduisante. En plus de ralentir le processus d'achat, avoir trop d'options provoque une vague d'angoisse, une fois l'achat fait : « Avons-nous fait le bon choix ? Aurait-il fallu opter pour une autre solution ? » Notre recherche montre que les décisions prises sans remise en question dans plus de 40% des achats B to B effectués.

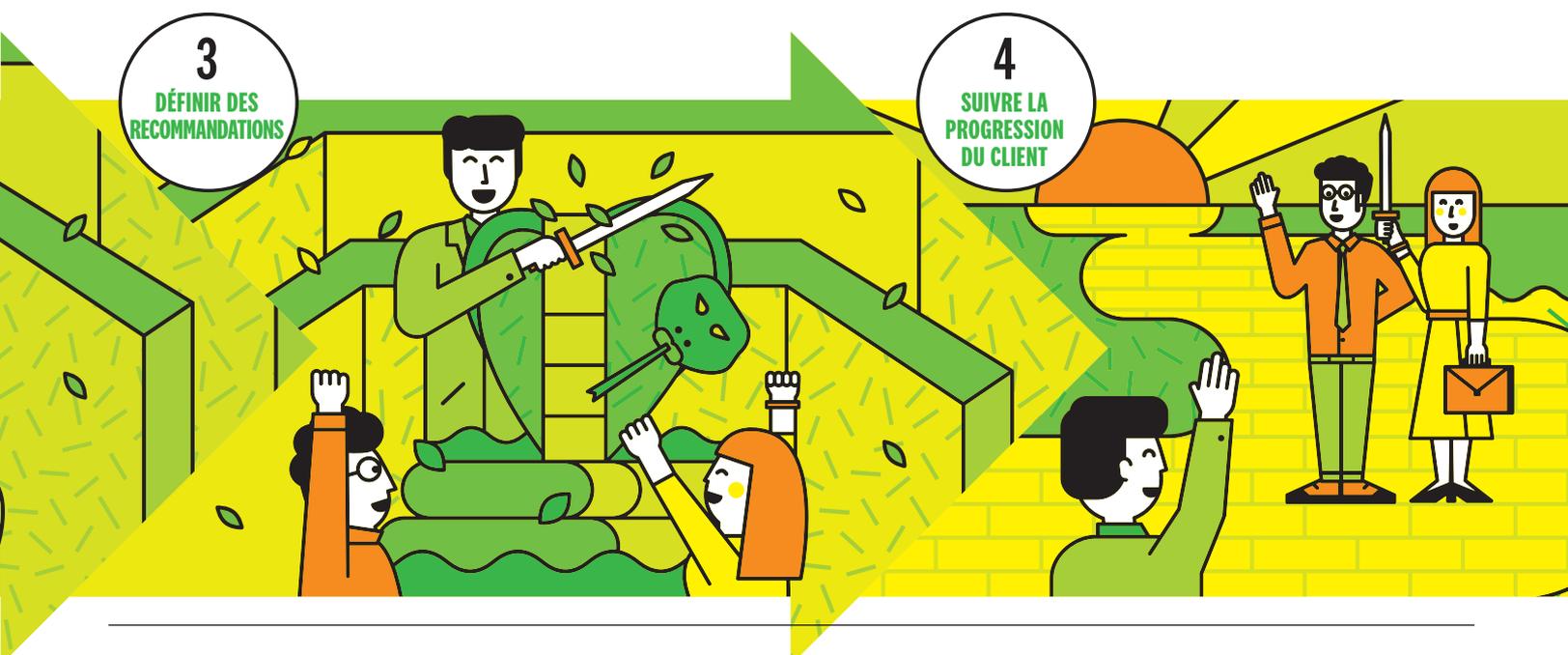
Les fournisseurs s'étonnent que les clients peinent à finaliser leurs achats. Chez CEB, nous avons demandé à des centaines de cadres supérieurs employés par des sociétés internationales de décrire le processus d'achat de solutions complexes en un seul mot. Leurs réponses ont été « difficile », « horrible », « pénible », « frustrant », voire « terrain miné ». Nous observons qu'un achat de solutions type prend deux fois plus de temps que prévu par les clients. Qui plus est, 65% des clients nous disent avoir passé autant de temps à se préparer à parler à un commercial qu'à procéder à l'achat dans sa *globalité*. Il est clair que ce qui rend le processus si difficile à exécuter n'a rien à voir avec les fournisseurs mais est en revanche lié en grande partie aux clients eux-mêmes.

La solution ? Faciliter l'acte d'achat.

Depuis toujours, les fournisseurs s'efforcent bien entendu de simplifier les ventes, et la majorité de ceux que nous avons interrogés pour nos recherches pensent qu'ils y parviennent. Malheureusement, la tactique même avec laquelle ils espèrent simplifier encore plus leurs achats aboutit souvent à l'effet contraire. Nos recherches montrent que la grande majorité des commerciaux pensent que donner aux clients plus d'informations les aide à prendre de meilleures décisions; qu'ils doivent réagir à une demande du client en s'y adaptant avec souplesse (même s'ils la désapprouvent); qu'il est « extrêmement important » d'aider les clients à étudier toutes les solutions possibles. Les commerciaux s'efforcent d'être toujours plus réactifs, en rebondissant sur la demande du client et en lui apportant le soutien requis, quel qu'il soit. Ils s'assurent aussi que les clients disposent de toutes les données, business cases et témoignages dont ils pourraient avoir besoin pour guider leur prise de décision et ils leur exposent une suite d'options, en s'adaptant sans cesse aux évolutions des exigences des clients. Cette approche semble être la bonne et cela colle avec le souhait des fournisseurs de se concentrer davantage sur le client. Cependant, elle fait *reculer* la facilité d'achat de 18%, selon la recherche que nous avons menée auprès de 600 acheteurs. Empiler plus d'informations et d'options ne fait que complexifier la situation.

DES PRESCRIPTIONS EFFICACES

Nous avons évalué l'impact d'une dizaine de tactiques de vente sur le processus d'achat et avons identifié un schéma clair : alors qu'une approche réactive ne facilite généralement pas l'achat - bien au contraire, elle rend les choses plus complexes - une approche prescriptive et proactive l'augmente d'environ 86%. Des fournisseurs prescriptifs émettent des préconisations claires sur la marche à suivre en se



fondant sur une logique spécifique. Ils présentent une offre précise et un aperçu solide de leurs capacités et ils expliquent clairement les aspects complexes du processus d'achat. Une recommandation simple pourrait se présenter comment suit : « Une des choses que nous avons apprises en travaillant avec des clients comme vous est que les acheteurs interviennent dans le processus mais probablement de façon tardive. Et quand ils le font tard, les choses ont tendance à déraiser. Vous devriez donc les faire intervenir plus en amont. Quand vous faites cela, ils vous poseront deux questions principales : X et Y. Voici comment y répondre. »

Il n'est pas étonnant que les clients perçoivent les commerciaux leur faisant des recommandations comme étant en avance d'un coup, car ils anticipent et éliminent les obstacles. Cela se traduit directement en résultats commerciaux : les fournisseurs qui facilitent les achats sont 62% plus susceptibles que leurs concurrents de remporter un contrat très qualitatif, du type qui pousse le client à investir dans une solution premium. En fait, la facilité d'achat est de loin le facteur le plus déterminant de la valeur qualitative d'un contrat, c'est ce que nous avons constaté en réalisant trois études approfondies. De plus, les clients qui mettent en œuvre un processus d'achat facile basé sur des prescriptions sont nettement moins susceptibles de regretter leur achat ou de donner un avis négatif sur le fournisseur. Et la probabilité qu'ils repassent commande est plus élevée que dans le cas de clients engagés dans des interactions commerciales traditionnelles (voir l'encadré « Le péril de la réactivité »).

Chez CEB, nous avons travaillé avec des centaines de services commerciaux dans le monde et avons souvent organisé des ateliers sur la manière dont un service commercial peut faire des recommandations. Bien que tous les contrats soient différents, ils partagent généralement certains points communs, en particulier au sein d'un secteur industriel défini, d'un segment de clientèle spécifique ou concernant une offre donnée. Les commerciaux prescriptifs les plus efficaces apprennent des processus d'achat et des défis posés par une poignée de clients pour donner des conseils efficaces à une large population de clients similaires, en déployant leurs capacités. Vendre de façon prescriptive tient moins à la compé-

tence individuelle d'un commercial qu'à la capacité d'une organisation à se développer en transversal, depuis les argumentaires commerciaux jusqu'aux contenus marketing, en passant par les exercices de diagnostic clients.

Les recommandations peuvent prendre plusieurs formes, mais les entreprises qui les ont maîtrisées appliquent les mêmes pratiques : elles s'efforcent de comprendre le parcours d'achat du client ; d'identifier son souci principal à chaque étape de l'achat ; de doter leurs commerciaux des outils leur permettant de surmonter chacun de ces défis ; et de retracer le parcours du client de sorte qu'ils puissent intervenir à n'importe quel moment pour garder le processus sur les rails.

Examinons chaque étape en détail.

1 CARTOGRAPHIER LE PARCOURS

La plupart des cadres marketing dans la sphère BtoB vous diront qu'ils cartographient déjà les parcours d'achat des clients. Mais la cartographie qu'ils réalisent habituellement ne suffit pas à étayer une stratégie commerciale prescriptive. Typiquement, les cartographies traditionnelles incluent quatre principales étapes - prise de conscience, évaluation, préférence et achat - souvent résumées comme un entonnoir guidant le client vers l'achat de la solution proposée par le fournisseur. Chez CEB, nous appelons cela le cheminement *achetez-chez-nous* du client, parce qu'il se concentre sur le procédé et l'offre du fournisseur. Dans ce modèle, si on demandait de préciser : « De quoi le client prend-il conscience ? », la réponse serait « De notre existence à nous, le fournisseur ». Et si on demandait : « Qui est évalué ? », la réponse serait « Nous, le fournisseur », etc.

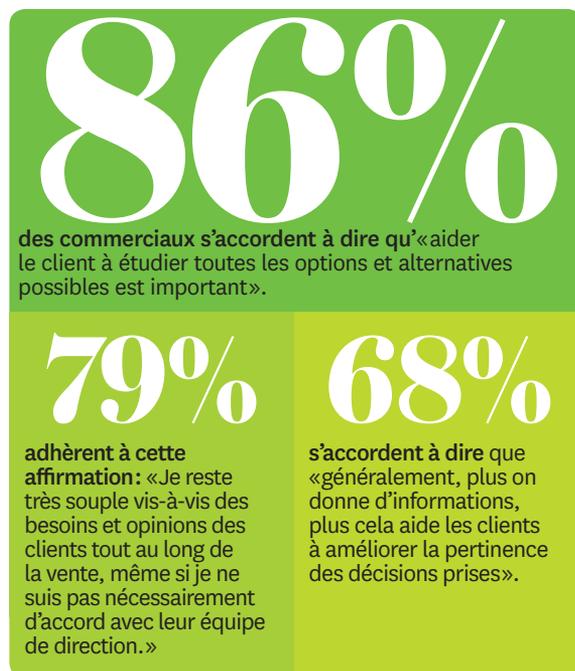
Mais souvenez-vous que les obstacles auxquels les clients font face n'ont souvent rien à voir avec le fournisseur, parce qu'ils surviennent tôt dans le parcours d'achat, bien avant que le fournisseur n'entre en scène. Par conséquent, une perspective privilégiant le point de vue du fournisseur échoue à mettre en lumière un grand nombre de ces obstacles et n'offre qu'une aide limitée pour déterminer quelles mesures les commerciaux doivent prendre. Nous recommandons donc aux entreprises de bâtir pour leurs clients des parcours impartiaux, sans lien avec tel ou tel fournisseur en particulier.

Au départ, pensez que le chemin classique vers l'achat passe par trois étapes successives : phase initiale, phase médiane et phase terminale. Dans la première phase, les clients se contentent d'identifier s'ils rencontrent un problème qui mérite leur attention, par exemple si leur système CRM doit être mis à jour ou remplacé. Cette phase initiale peut exiger d'identifier, d'évaluer et de classer par priorités les problèmes posés en termes de business. Dans la phase médiane, les clients évaluent les différentes méthodes nécessaires pour traiter leurs problèmes les plus pressants. Ils peuvent être tentés d'explorer

**VOTRE OBJECTIF EST DE
DÉCOUVRIR LES PROBLÈMES
QUE LES CLIENTS AURAIENT
AVEC TOUT FOURNISSEUR.**

LE PÉRIL DE LA RÉACTIVITÉ

Chez les fournisseurs, la plupart des commerciaux croient – à tort – que satisfaire les demandes d'information et d'assistance des clients va faciliter l'achat.



LES CLIENTS ONT ÉVOQUÉ

■ LA FACILITÉ D'ACHAT ■ DES REGRETS



En fait, cette «réactivité» des commerciaux a l'effet inverse, elle diminue la probabilité que l'achat se déroule facilement et augmente celle que l'achat soit suivi de regrets.

LA PUISSANCE DES RECOMMANDATIONS

LES CLIENTS ONT ÉVOQUÉ

■ LA FACILITÉ D'ACHAT ■ DES REGRETS



Des recommandations proactives visant à guider les clients pendant tout le processus décisionnel augmentent la probabilité que l'achat se fasse facilement et diminuent la probabilité qu'il soit suivi de regrets.

SOURCE : CEB

des options de type «build or buy» («construire ou acheter»), des solutions de type «technologies ou ressources humaines», et les conséquences de l'intégration de différentes solutions avec les systèmes existants. Dans la phase terminale, une fois que vous êtes convenus d'une solution adéquate, le client pense aux fournisseurs et entre en contact, souvent pour la première fois, avec un représentant commercial.

A travers ces trois étapes – chacune se subdivisant en phases distinctes – les clients rassemblent beaucoup d'informations, explorent de nombreuses options et s'efforcent d'obtenir un consensus de la part d'une multitude de parties prenantes internes. Chaque phase peut être truffée de pièges. Une compréhension fine des activités des clients au cours de ces étapes, quelle que soit la société qui décroche le contrat, est donc nécessaire. Attention, toutefois : bien qu'un parcours d'achat exige de la précision, le nombre de phases doit, à notre avis, être compris entre cinq et dix ; au-delà de dix, le parcours peut devenir trop pénible pour être d'un usage efficace, en particulier par des commerciaux isolés.

Ce sont généralement les services marketing qui cartographient les parcours clients. Mais ils ont tendance à réaliser cela en adoptant le point de vue des fournisseurs. Un grand nombre des cartographies

neutres que nous avons aidé à concevoir sont développées par les commerciaux ou par les centres de support commercial. Cela dit, les équipes commerciales les plus efficaces travaillent de façon collaborative avec les autres fonctions et avec les clients pour créer une cartographie globale, formulée de façon compréhensible à travers toute l'organisation. Les commerciaux qui affichent d'excellentes performances sont essentiels pour affiner les parcours, parce qu'ils possèdent souvent une connaissance approfondie des processus de leurs clients. De plus, les clients de longue date d'un fournisseur souhaitent souvent prendre part à ce travail car, si leurs fournisseurs apprennent à mieux connaître leurs procédés, ils ont de fortes chances d'en tirer un bénéfice. Rassembler des informations concernant son client n'a pas besoin d'être compliqué : les fournisseurs savent diriger des entretiens, des groupes témoins ou des études pour poser des questions concernant un achat passé : «Quelles sources d'information avez-vous consultées?», «Quelles informations vous ont été les plus ou les moins utiles?», «Quelles personnes ont été impliquées dans l'achat et quand l'ont-elles été?».

Au-delà du canevas exposé ci-dessus (travailler avec toutes les fonctions, solliciter l'expertise de commerciaux de haut vol, impliquer les clients), il n'y a pas de cadre rigide. Nous avons vu qu'il existait

plusieurs scénarios en la matière, car les sociétés adaptent le processus en fonction des circonstances.

Un fournisseur de logiciels de gestion des ressources humaines avec lequel nous avons travaillé faisait appel de façon intensive à ses meilleurs commerciaux pour identifier les étapes clés des parcours de ses clients. Ses dirigeants parlaient de l'idée que les transactions étaient si différentes les unes des autres qu'un parcours d'achat commun serait trop généraliste pour être d'une quelconque utilité. Mais après des semaines de débat, l'équipe s'est accordée sur une carte en neuf étapes qui fonctionnait pour un large éventail de clients. Plus ils se servaient de la carte, plus ils voyaient clairement comment l'appliquer à presque n'importe quel achat de leur solution complexe.

Un autre client de CEB, une entreprise internationale de logistique, a utilisé cette même carte comme point de départ et a constaté qu'elle décrivait en grande partie le parcours d'achat de ses propres clients, bien que son secteur d'activité soit très différent. Les collaborateurs du service de support commercial ont organisé une journée d'étude pour adapter la carte aux besoins des commerciaux, ils ont créé ainsi une version pilote en quelques heures. Pour y parvenir, ils ont identifié des similitudes dans le comportement d'achat sur plusieurs transactions différentes. C'est une approche qui a leur permis de construire une carte à large spectre d'application.

Le service de marketing d'une entreprise de formation et d'e-learning a adopté une méthode différente en matière de développement de cartographie. Cette équipe s'est moins concentrée sur les détails d'étapes d'achat spécifiques que sur la compréhension des problèmes des clients concernés. À l'aide d'une carte rudimentaire de trois étapes d'achat – phases initiale, médiane et terminale – l'équipe les a

interviewés, en déterminant le type d'informations qu'ils cherchaient, où ils tentaient de l'obtenir et quels problèmes cela posait à chaque étape du processus.

2 IDENTIFIER LES OBSTACLES

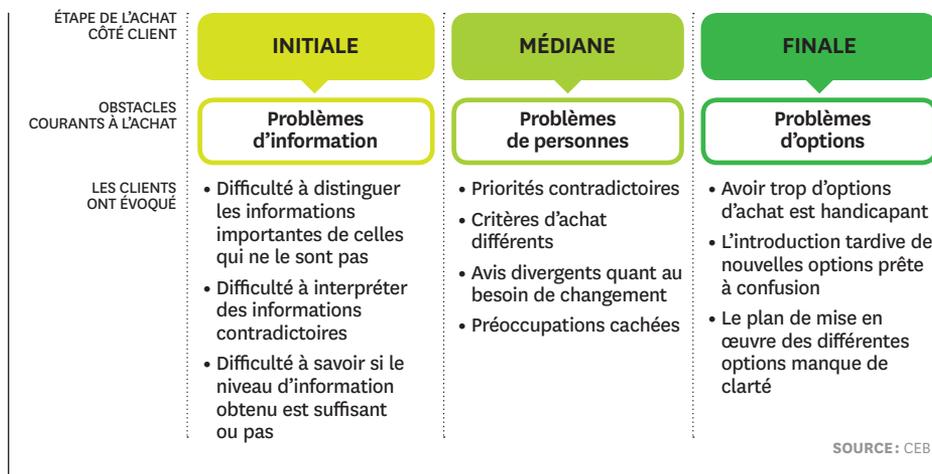
Nous avons traité la cartographie de façon distincte de l'identification des obstacles à l'achat. Mais comme l'exemple de la société spécialisée dans l'e-learning le suggère, les deux se recoupent souvent. En particulier quand les interviews de clients font partie de la cartographie du parcours, des questions concernant les pierres d'achoppement du processus peuvent y être intégrées.

Les études clients ou les entrevues individuelles doivent explorer des questions comme : « Sur quels obstacles spécifiques avez-vous buté dans le processus et à quel stade? », « Quelles informations vous auraient aidés à faire des progrès plus rapides ou à prendre des décisions plus pertinentes? », « A-t-on oublié d'inclure quelqu'un dans la boucle ou l'a-t-on fait tardivement, quelqu'un qui aurait dû y participer ou être inclus plus tôt? », « Si vous deviez recommencer, que feriez-vous différemment? » et « Quels conseils donneriez-vous à d'autres personnes s'embarquant dans un achat similaire? ». Rappelez-vous que le but n'est pas d'en apprendre plus sur les problèmes que les clients rencontrent en travaillant avec vous (comme un processus complexe de contractualisation ou un site Web à la navigation complexe), mais bien plutôt de mettre à jour les difficultés qu'ils auraient avec n'importe quel fournisseur.

Les fournisseurs récoltent des données, ils peuvent par conséquent être tentés de réagir en fonction du retour des données venant d'un client en particulier. Mais il est judicieux de prendre en compte les réponses émanant d'un grand nombre de clients et de tenter d'en dégager des récurrences qui mettent à jour quelques obstacles majeurs auxquels peuvent être attribués de trop nombreux problèmes d'achat. Par exemple, les parties prenantes au sein d'une entreprise peuvent peiner à faire la démonstration du gain à tirer du changement; certaines personnes peuvent avoir du mal à rallier les autres à leur point de vue pour faire bouger les choses; d'autres encore peuvent avoir des difficultés à faire changer d'avis en fonction, comme la finance. En bref, ces difficultés peuvent révéler un problème plus vaste que rencontrent les acheteurs quand ils veulent établir des preuves claires et quantifiables. Ou elles peuvent mettre un coup de projecteur sur un type d'exigences d'achat très spéci-

CE QUI RALENTIT LES CLIENTS

Les clients rencontrent des obstacles prévisibles à chaque phase de l'achat. Les fournisseurs devraient les anticiper et les supprimer pour simplifier le processus d'achat.



fiques que le fournisseur a omis de prendre en compte, mais qui se sont avérées essentielles pour l'achat. En plus d'aider le fournisseur à concentrer ses recommandations sur des objectifs à fort retour sur investissement, s'atteler à résoudre un nombre limité de gros problèmes permet de moins solliciter les commerciaux déjà submergés par les nouveaux outils, systèmes et règles.

Nous avons identifié des thématiques communes parmi les défis auxquels font face le plus souvent les clients. Dans les phases initiales, quand ils se lancent dans l'apprentissage et la recherche, il arrive qu'ils se retrouvent confrontés à des difficultés liées au volet informatif, par exemple à la difficulté de tirer des conclusions claires sur la base de données ou de recommandations contradictoires. Dans les phases médianes, au fur et à mesure que le nombre de parties prenantes rejoignant la table des négociations augmente, les problèmes de communication tendent à devenir un obstacle important. Cela peut se traduire par une mauvaise prise en compte de tous les soucis exprimés par les parties prenantes : par exemple en omettant l'accent mis par l'équipe sur la vulnérabilité des données ou l'intérêt porté par le service informatique à l'intégration du système quand il s'agit de vendre une nouvelle application au directeur des ventes. Parmi les autres défis à relever, on peut aussi citer l'alignement des priorités contradictoires des décideurs – comme l'attention portée par les opérationnels à l'efficacité et les craintes du département sécurité concernant les accidents – et le fait de concilier des interprétations conflictuelles au sujet des besoins opérationnels ou des directives en matière de leadership. Enfin, dans les phases ultimes de l'achat, les clients s'enferment souvent dans l'étude d'options et le choix d'une méthode d'action. Les défis dans ce cas peuvent porter sur leur incapacité à convenir d'un plan spécifique de mise en œuvre (ballon d'essai ou lancement à grande échelle) ou sur un désaccord concernant le retour sur investissement de différentes options de produits ou de configurations, tel que le choix entre un CRM basé sur le cloud ou un CRM installé sur les serveurs de l'entreprise (voir l'encadré «Ce qui ralentit les clients»).

Regardons comment un fournisseur de solutions mobiles a cartographié le plus important obstacle auquel le client a fait face à chacune de ses six phases d'achat. Le fournisseur, qui vend des systèmes d'identification par radiofréquences, des réseaux sans fil et d'autres produits et services pour que des collaborateurs disséminés et plusieurs systèmes et équipes dispersés travaillent ensemble, a rencontré une multitude d'obstacles. Par exemple, il a constaté que les clients abandonnent dès la première phase de leur parcours d'achat, car ils cherchent simplement à comprendre et à privilégier la valeur de la mise en relation d'une main-d'œuvre largement dispersée. Jusqu'à ce qu'ils aient bien saisi les avantages offerts par la technologie, ils ne passeront pas à l'étape suivante de l'achat. Le prestataire a aussi observé que, dans la phase médiane, de nombreux clients en interne (informatique, opérations et finances) avaient

LES RECOMMANDATIONS DOIVENT ÊTRE IMPARTIALES ET CRÉDIBLES. ELLES DOIVENT DIMINUER LE FACTEUR D'INDÉCISION ET POUSSER À L'ACTION.

souvent des avis divergents sur les usages de la solution et sur la valeur de son apport à leurs métiers et à la société. Sans compréhension commune, aucun contrat ne peut se faire avec quelque fournisseur que ce soit. Ce n'est pas parce que le fournisseur n'arrive pas à satisfaire les attentes des clients, mais parce que le client paralyse le processus avant qu'un consensus ne permette de déboucher sur une solution spécifique.

En identifiant clairement les principaux obstacles à l'achat, ce fournisseur a pu trouver une stratégie commerciale efficace, comme on va le voir.

3 DÉFINIR DES RECOMMANDATIONS

Les approches prescriptives varient considérablement et sont transmises à travers différents canaux : contenu produit et distribué par le marketing ; conversations en direct avec les clients ; ateliers menés par des commerciaux, des spécialistes ou bien par les dirigeants eux-mêmes ; diagnostics clients et exercices d'auto-évaluation. Par exemple, les clients peuvent procéder à un benchmark qui montre que leur performance est défaillante par rapport à celle d'entreprises similaires partageant des objectifs comparables.

Quelle que soit la façon dont elles sont exprimées, les recommandations doivent répondre à trois exigences. Tout d'abord, elles doivent être impartiales et crédibles. Si elles consistent surtout à faire de la promotion, non seulement elles n'aideront pas les clients à réaliser leurs achats, mais elles seront en plus considérées avec suspicion. La réaction naturelle d'un client face à une recommandation efficace n'est jamais : « Je vois ce que vous essayez de faire... », mais plutôt : « Waouh, vous avez simplement rendu ma vie beaucoup plus facile ! » Ensuite, ils doivent diminuer le facteur d'indécision et pousser à l'action. Par conséquent, la démarche devrait systématiquement amener les clients à se concentrer sur un ensemble gérable de considérations et amener



des recommandations concrètes, fondées sur des preuves. Enfin, sans promouvoir explicitement les solutions du fournisseur, les recommandations devraient faciliter une amélioration du parcours d'achat et conduire à une solution que le fournisseur est seul en mesure de fournir.

Revenons au fournisseur de solutions de technologie mobile. Après avoir identifié une demi-douzaine d'obstacles majeurs pour les clients, les services des ventes et du marketing ont collaboré pour imaginer des parades ciblées pour chacun d'eux. Celles-ci comprenaient notamment un outil de diagnostic pour aider les clients à évaluer les lacunes de leurs systèmes de collaboration actuels, des ateliers pour aider à aligner les parties prenantes internes sur la nécessité de changement, et une «évaluation de l'empressement à la mise en œuvre» afin que les clients parviennent à identifier le cheminement à suivre étape par étape.

National Instruments, fabricant de systèmes de test et de mesure utilisés dans les installations de production et de recherche, a fait face à un défi similaire. La société a constaté que des deals commerciaux potentiels étaient souvent bloqués trop tôt dans le processus en raison de l'habituel éventail très varié de parties prenantes chez les clients, depuis les directeurs techniques jusqu'aux responsables R&D, en passant par les responsables du design et de la production. Les priorités des uns et des autres étant différentes, voire contradictoires, ils n'arrivaient pas à se mettre d'accord sur l'urgence de mettre à niveau des équipements périmés.

Plutôt que de présenter de but en blanc la solution de l'entreprise, les commerciaux de National Instruments ont conçu un outil d'évaluation pour aider les clients à établir une vision «orientée données» de leur propre «maturité commerciale et technique», à établir un diagnostic des zones de sous-performance, à mettre en lumière des risques et à identifier l'impact commercial potentiel de diverses améliorations. L'outil sert à simplifier l'achat, quel que soit le fournisseur choisi par le client, tout en jetant les bases d'un cadre décisionnel conçu pour maximiser la capacité d'aide de National Instruments. Il mesure objectivement la compétence sur quinze paramètres dans trois domaines – le personnel, les processus et la technologie – et produit un score de maturité qui peut être comparé aux scores de la base de clients mondiale de National Instruments. Le caractère impartial de l'évaluation permet de dépasser les opinions des clients et les préjugés personnels, ce qui réduit les sources de contestation et permet aux parties prenantes de circonscrire l'action aux véritables défis et opportunités de l'entreprise.

Pendant ce temps, des scénarios de type «et si?» fondés sur des données permettent aux clients de parvenir rapidement à un consensus en modélisant l'impact financier qu'ils pourraient attendre de la mise en œuvre d'actions spécifiques (ou d'absence d'actions spécifiques) à travers toute une gamme de scénarios, de la mise à niveau complète de leurs systèmes de mesure et d'évaluation grâce à l'appart de

la technologie la plus récente jusqu'à l'absence de toute modification, en passant par l'introduction d'améliorations parcellaires.

4 SUIVRE LA PROGRESSION DU CLIENT

Pour éliminer les obstacles à l'achat, vous devez savoir exactement où vos clients en sont de leur parcours. Grâce à cette information, les fournisseurs peuvent détecter les problèmes avant que les clients ne les rencontrent et déterminer quelles interventions préserveront la dynamique et optimiseront la facilité d'achat.

C'est pour cette raison que les fournisseurs s'appuient sur des « vérificateurs clients » – qui indiquent clairement l'avancée d'un client d'une étape du processus d'achat à l'autre. Les bons vérificateurs partagent trois caractéristiques : (1) Ils nécessitent une participation active – les clients doivent agir de façon claire, confirmant qu'ils sont déterminés à faire progresser le processus d'achat. (2) Ils sont binaires et objectifs, ce qui minimise le risque de mauvaises interprétations ; le client a fait ou pas un diagnostic, a engagé des ressources ou approuvé les prochaines étapes par écrit. (3) Ils agissent à chaque étape comme un révélateur de la détermination de plus en plus forte du client à abandonner une situation de statu quo. Les types de vérificateurs varient du « générique », comme reconnaître le besoin de changement, à « l'explicite », comme la signature d'un contrat.

Vous trouverez ci-après deux approches pour mettre au point des vérificateurs clients. Le premier utilise un outil de diagnostic comme un dispositif à la fois prescriptif et vérificateur. Le second s'appuie sur un engagement écrit de progresser à travers des étapes définies d'achat.

L'outil d'évaluation de National Instruments, en plus de faire converger les parties prenantes et de proposer des pistes d'amélioration, permet d'identifier en amont deux jalons sur la carte du parcours client : la reconnaissance du besoin de changement et le degré d'alignement des parties prenantes. Pour que ce vérificateur soit à la fois binaire et objectif, les clients doivent lancer le diagnostic à une date spécifique et leurs dirigeants doivent y donner leur feu vert de façon formelle en amont. Ainsi, on dispose d'un signal clair de go/no go. Se contenter de dire qu'on trouve intéressante la participation à un diagnostic ne constitue pas un vérificateur fort.

Une approche plus structurée, souvent utilisée par les fournisseurs informatiques dans les phases intermédiaires et finales d'un achat, consiste à mettre sur pied un plan en plusieurs étapes décrivant les actions que doivent réaliser les fournisseurs et les clients. Ce document est développé en étroite collaboration avec les parties prenantes côté clients et permet d'identifier chaque action nécessaire à l'avancement du processus d'achat, en indiquant les dates et les référents pour chaque élément, et les opportunités pour le client de se désengager de l'accord à des points prédéterminés. Les étapes peuvent

LES OBSTACLES AUXQUELS FONT FACE LES CLIENTS N'ONT SOUVENT RIEN À VOIR AVEC LE FOURNISSEUR, PARCE QU'ILS SURVIENNENT TÔT DANS LE PARCOURS D'ACHAT.

inclure un « consensus sur les critères préliminaires de réussite », l'« estimation des coûts actuels », le « lancement d'un compte rendu juridique », l'« examen d'une ébauche de proposition », etc. Le document est un prolongement très détaillé et spécifique au client de la carte du parcours client.

Une fois le plan défini, le client s'engage par écrit à le respecter, en se positionnant de façon précise à mi-chemin du parcours d'achat. La réalisation de chaque phase suivante est un puissant vérificateur d'optimisation.

AUJOURD'HUI, LES MEILLEURS FOURNISSEURS aident non seulement les clients à savoir quoi acheter, mais aussi comment. Nous avons décrit ici les stratégies clés qu'ils mettent en œuvre : cartographier le parcours, identifier les obstacles, concevoir des prescriptions et suivre les progrès. Mais ils partagent aussi deux caractéristiques organisationnelles globales. Premièrement, ils évitent de s'échiner à convaincre les clients de leur acheter à eux plutôt qu'aux autres et se concentrent plutôt sur la façon dont les clients prennent leurs décisions d'achat. Cela peut sembler une distinction mineure, mais en fait c'est plus profond qu'il n'y paraît, et surtout c'est fondamental pour le succès des meilleurs prestataires. Deuxièmement, ils alignent étroitement leurs équipes de vente et de marketing pour soutenir le parcours du client de bout en bout, en éliminant les obstacles qui se dressent entre ces métiers depuis toujours. En conséquence, ces entreprises créent des outils, des messages et des conseils pertinents et cohérents pour façonner et simplifier le parcours d'achat, stimuler les ventes et, finalement, renforcer la fidélisation de la clientèle. ☺



NICHOLAS TOMAN dirige le département vente et services du cabinet CEB (acquis par Gartner en avril 2017) et **BRENT ADAMSON** en est le principal conseiller exécutif. Ils ont corédigé avec **MATTHEW DIXON** et **PAT SPENNER** l'ouvrage « The Challenger Customer: Selling to the Hidden Influencer Who Can Multiply Your Results ». **CRISTINA GOMEZ** est responsable de la recherche au sein de cette unité.