

Le Regard

Mawenzi Partners
— conseil en stratégie & organisation

Comment optimiser sa stratégie marketing et commerciale auprès de la cible des professionnels ?

« Man is small, and, therefore, small is beautiful »

Ernst Friedrich Schumacher



Création d'une banque de jeunesse pour permettre aux jeunes de financer leur projet de création d'entreprise, mise en place de taux d'imposition différents selon la taille des sociétés, instauration d'un crédit d'impôt innovation... Les propositions en faveur des TPE se sont multipliées pendant la période électorale tandis que des mesures pénalisant les groupes du CAC 40 ont vu le jour : augmentation du taux d'imposition effectif des grands groupes, encadrement de la rémunération des dirigeants... La mode du « Bigger is better » semble aujourd'hui bien révolue. Les vertus des petites entreprises en tant qu'unités de production sont souvent vantées (flexibilité, adaptabilité, efficacité,...) mais qu'en est-il de leur qualité de clientes ?

En temps de crise et face à la saturation du marché des particuliers, les petites entreprises offrent des débouchés non négligeables. Les « professionnels », définis comme les entreprises comprenant entre 0 et 9 salariés, représentent en effet 94%¹ du nombre total d'entreprises en France. Le potentiel de cette cible réside à la fois dans sa taille mais également dans son comportement, proche de celui du grand public, mais associé à un revenu significativement plus élevé.

Cette clientèle, à mi-chemin entre les traditionnels segments « Grand Public » et « Entreprises », regroupe une multitude de professions (artisans, commerçants, professions libérales...) et des secteurs très variés (hôtellerie, santé, BTP, commerce, transports...). Cette hétérogénéité rend les clients professionnels difficiles d'accès et potentiellement couteux à aborder. Ainsi, jusqu'à aujourd'hui, les entreprises ont bien identifié ce segment de marché comme un segment à adresser de manière spécifique mais leurs stratégies apparaissent encore expérimentales.

Qui sont donc les clients professionnels et quelles sont les stratégies marketing et commerciales adoptées par les entreprises à destination de cette cible de clients ? Pour y répondre, un benchmark des pratiques multisectorielles vis-à-vis de cette population ainsi que 10 années d'expérience sur cette cible de clients nous ont permis de dégager les deux principales stratégies mises en œuvre et leurs facteurs clés de succès.

¹ Insee janvier 2010, REE (Répertoire des Entreprises et des Établissements - Sirene)

Qui se cache derrière la nébuleuse des clients professionnels ?

Une cible prometteuse

Les clients professionnels incarnent des cibles idéales dans de nombreux secteurs d'activité et ce pour différentes raisons. Les assureurs choisent la clientèle professionnelle car elle dispose d'un budget plus important que la moyenne, est plus fidèle que le segment « Grand Public » et permet de dégager des marges supérieures grâce à un taux de sinistralité plus faible. Les clients professionnels constituent également le terrain de jeu idéal des banques : les professions libérales ont un fort besoin de trésorerie et d'épargne, les chefs d'entreprise ont besoin de soutien dans les opérations de cessions et de transmissions, et les franchisés se multiplient, avec des besoins de financement également importants. Dans le secteur des télécommunications, les Pro représentent une clientèle plus fidèle, avec un taux de churn plus faible comparativement au Grand Public ou aux Grandes Entreprises. Les professionnels ne sont pas à la recherche du meilleur prix ou de la meilleure offre mais plutôt d'un service client de qualité. Leurs dépenses de télécommunications tendent même à augmenter en valeur car les besoins d'accès en mobilité ne cessent de croître.

Alors, afin de bien s'adresser aux clients professionnels, il est nécessaire de maîtriser en profondeur les différentes facettes de leur « identité » : qui sont-ils et quelles sont leurs attentes ?

Un segment vaste et hétérogène avec des préoccupations individuelles directement liées à leur activité

Une des difficultés rencontrées par une entreprise souhaitant s'adresser à ce vaste segment est d'en dessiner finement ses contours. Où se situe la frontière entre le professionnel et le particulier ? Et entre le professionnel et l'entreprise ?

L'enjeu est pour chaque entreprise de déceler le ou les critères qui lui permettront de répondre à ces questions. Les paramètres choisis peuvent être relatifs à la taille, le

chiffre d'affaires, la consommation ou la catégorie socioprofessionnelle.

La définition varie ainsi d'un secteur d'activité à l'autre car chaque entreprise choisit sa propre définition des clients professionnels en fonction de son cœur de métier : les banques s'appuient sur le montant du chiffre d'affaires de leurs clients pour différencier les clients professionnels des autres clients - au Crédit Mutuel est Pro toute entreprise réalisant moins de 5 M€ de chiffre d'affaires - ; EDF justifie sa définition en fonction du niveau de consommation, les clients professionnels étant les entreprises ayant une consommation comprise entre 3 et 36 kVa / an.

Pour cet article, parce que nous considérons que cette définition regroupe des problématiques communes et recèle d'un fort potentiel de création de valeur pour les entreprises, nous avons retenu le critère de taille. **Un client professionnel est donc défini comme toute entreprise de 0 à 9 salariés.**

Mais qui se cache derrière cette définition ?

Aujourd'hui, le segment des clients professionnels regroupe 3 225 615²entreprises, soit 94% des entreprises françaises. Il représente une grande partie du paysage économique français avec des profils très variés (avocats, médecins, ouvriers du BTP, commerçants...). Ce segment est composé d'une mosaïque de métiers qui revendiquent des besoins très différents liés aux spécificités de chaque secteur. Ainsi, les besoins d'assurance diffèrent entre un propriétaire de restaurant souhaitant être assuré contre des frais de décontamination de ses locaux et un chef de chantier désirant être assuré contre d'éventuelles intempéries pouvant perturber l'avancée de ses travaux. De même, dans le secteur de la location de véhicules, un artisan peut avoir besoin de louer un utilitaire quand le représentant commercial opte pour un véhicule plus élégant et confortable.

² Insee janvier 2010, REE (Répertoire des Entreprises et des Etablissements - Sirene)

Contacts

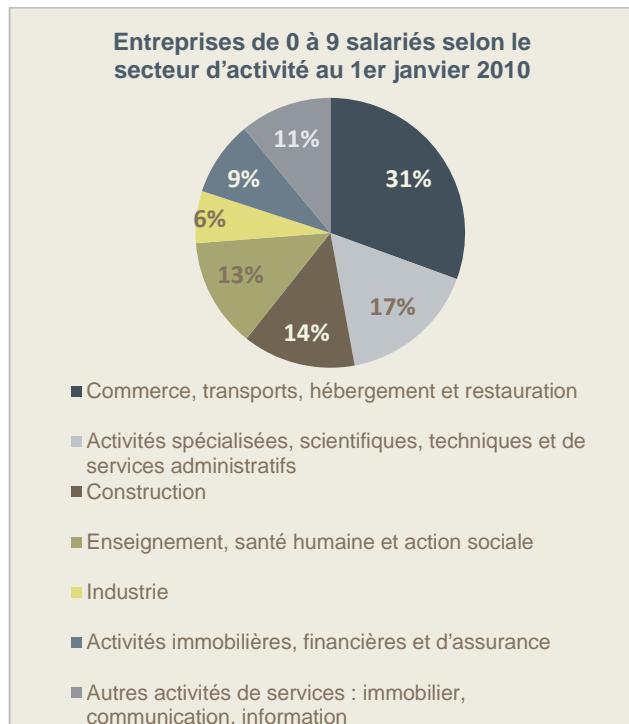
Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

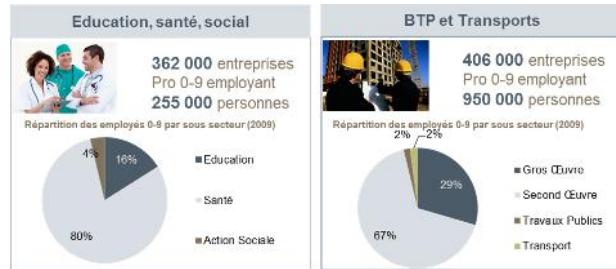
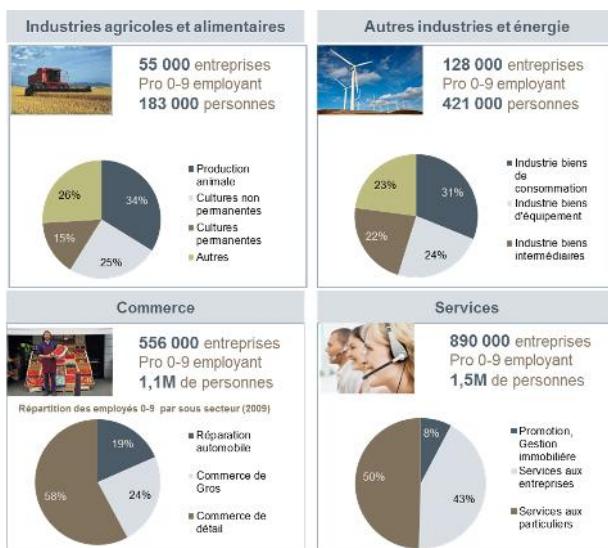
T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com

La nomenclature INSEE différencie les entreprises de moins de 9 salariés en 7 grands secteurs d'activité.



Il faut cependant bien prendre conscience que ces sous-segments présentent eux-mêmes des disparités en termes de taille et d'homogénéité.



Le marché des clients professionnels est donc très hétérogène et regroupe des professions très variées, ayant chacune des exigences spécifiques envers leurs fournisseurs. Ainsi, la stratégie performante serait-elle une stratégie marketing et commerciale spécialisée par secteur et sous segments d'activités ?

Un segment avec des attentes spécifiques communes, à mi-chemin entre celles des particuliers et des entreprises³

La réponse à cette problématique ne pourrait être fournie à la vue d'une simple analyse de leurs différences.

En effet, la complexité du segment des Pro est liée en partie à cette forte hétérogénéité au sein de ce segment mais elle est également due à une cohabitation des caractéristiques des clients de type « particuliers » et « entreprises », communes à tous les clients professionnels.

Les clients professionnels forment un segment à mi-chemin entre les particuliers (consommateurs finaux) et les entreprises de plus de 10 personnes, qui se caractérise par des besoins spécifiques, proches des deux segments précédents. Cette dualité complique le rôle du fournisseur car un client enregistré dans la base de données des professionnels peut très bien avoir souscrit un contrat de particulier. Preuve en est, dans l'assurance, certains groupes estiment à près de 50%⁴ la part de leurs clients déclarés comme « professionnels » ayant également souscrit un contrat de particulier.

Nos expériences sur ce segment très spécifique nous ont permis d'identifier trois attentes communes de la clientèle professionnelle.

³ Entretiens qualitatifs réalisés par Mawenzi Partners auprès de 15 entreprises dans divers secteurs d'activité

⁴ Entretiens Mawenzi Partners

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com

1/ La reconnaissance du statut professionnel comme première revendication des clients « Pro »

Les clients professionnels ne veulent pas être considérés comme le « haut de marché » des clients Particuliers ou le « bas de marché » des clients Entreprises mais souhaitent être reconnus comme des clients à part entière. L'assouvissement de ce besoin de reconnaissance peut être assuré grâce à l'enrichissement de la promesse qui leur est adressée : mise en place de services spécifiques (hotline prioritaire, SAV à domicile...), création d'offres sectorielles (dans le cas d'une stratégie sectorielle) ou encore mise à disposition d'interlocuteurs dédiés, spécialistes des besoins des professionnels.

Les Pro se considèrent comme des experts dans leur domaine et espèrent ainsi retrouver cette expertise auprès des fournisseurs auxquels ils font appel. Les entreprises s'adressant à eux ont donc tout intérêt à former des conseillers spécialisés, à l'image d'Apple.



Le recrutement de spécialistes chez Apple

Apple a mené en 2010 une campagne de recrutement d'ingénieurs pour ses boutiques afin de mieux répondre aux besoins des petites entreprises. Le géant de l'informatique, qui ciblait en priorité le grand public et certaines entreprises de niche (médias et agence de design) ne disposait pas de personnel assez qualifié dans ses boutiques pour installer et mettre à jour les réseaux de données des petites entreprises. Les clients professionnels étaient ainsi renvoyés vers des prestataires externes, partenaires d'Apple. Des ingénieurs plus compétents ont donc été embauchés et des salles de conférences ont été construites dans les nouveaux « Apple stores » afin de réunir les forces de vente et les chefs d'entreprise autour des problématiques des clients professionnels.

Cet effort de reconnaissance du statut de « client professionnel » est d'autant plus important que ces derniers sont plus fidèles que les clients particuliers et constituent donc des clients à valeur qu'il est nécessaire de conserver.

2/ Le besoin de réactivité

Au-delà de ce besoin de reconnaissance, les clients professionnels font tous face à une contrainte de temps : ils cherchent à gagner du temps ou tout au moins à en perdre le moins possible. La réactivité est donc une deuxième nécessité pour les entreprises qui souhaitent s'adresser efficacement aux clients professionnels. Ceux-ci ne peuvent effectivement pas se permettre d'interrompre leur activité suite à des dysfonctionnements relatifs à leurs outils de travail. Ainsi, un plombier a besoin de son véhicule pour aller chez ses clients, un consultant de son ordinateur pour réaliser ses missions, un médecin de son téléphone mobile pour prévoir ses visites et un boulanger de gaz pour cuisiner ses pâtisseries. Ils doivent donc tous pouvoir bénéficier d'un service après-vente dédié et réactif.



Un service après-vente réactif

Direct Energie propose une « Assistance Pro 24/24 » pour 4,99 € HT par mois. Ce service permet notamment de bénéficier de l'intervention d'un technicien en moins de deux heures, d'une prise en charge jusqu'à 300 € TTC de l'intervention, et d'indemnités forfaitaires en cas de non résolution du problème dans les 24 heures suivant l'intervention du technicien.

Les sociétés s'adressant aux clients professionnels doivent donc constituer des centres de relation client efficaces et qualifiés afin de pouvoir répondre à cette exigence de réactivité. Réactivité essentielle quand on sait qu'aux Etats-Unis, 75% des entreprises répondant en premier aux besoins des clients professionnels se voient confier le contrat. Sachant que 6 appels sont nécessaires pour les joindre, et que 48% des commerciaux B to B abandonnent le client dès le premier appel⁵ : l'enjeu est de taille pour les entreprises de trouver une solution répondant à cette attente forte de réactivité.

La démarche d'optimisation de son temps amène le client professionnel à apprécier des offres simples, lisibles et packagées. L'objectif pour l'entreprise est de minimiser le temps qu'un client professionnel passe à déchiffrer son offre et de réduire le nombre d'interlocuteurs dans la relation commerciale (à titre d'exemple, dans le secteur de la prévoyance, la majorité des réclamations porte sur des explications d'offres jugées trop complexes).

⁵ US National Sales Executive Association

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com

3/ Le besoin d'accompagnement

Les clients professionnels sont très attentifs à la qualité de la relation commerciale avec leur conseiller et expriment un réel besoin d'accompagnement. Ne disposant pas de centrale d'achats en propre, les clients professionnels souhaitent être épaulés dans leur parcours d'achat car ils se retrouvent souvent déconcertés quand il s'agit d'achats complexes, hors de leur cœur de métier.

Les dirigeants de TPE appréhendent ces choix et ont donc tendance à acheter rapidement. Aussi, afin de faciliter le choix du dirigeant et de le rassurer, la prise de contact avec lui doit s'effectuer dans un contexte de diagnostic personnalisé. Le devis, qui constitue un moment clé dans la relation avec ces clients professionnels, doit donc être travaillé afin de matérialiser cette personnalisation.



Le diagnostic des dépenses offert par CWT

En 2009, Carlson Wagonlit avait lancé une offre « anti-crise » pour les TPE et PME françaises. L'agence proposait aux entreprises de les accompagner dans un environnement du voyage d'affaires de plus en plus complexe en offrant un diagnostic des dépenses de l'entreprise en matière de voyages professionnels pour identifier les leviers d'optimisation...

Les clients professionnels jugeront la relation commerciale sur deux autres critères : la proactivité et la disponibilité de leur conseiller. Pour satisfaire leurs attentes, les rendez-vous doivent être pris à l'initiative des fournisseurs, preuve de la reconnaissance de leur statut. Des visites régulières permettent également de renforcer la proximité avec ces clients à la recherche d'une relation orale de qualité.

Enfin, afin de satisfaire ces attentes, les entreprises devraient replacer le client Pro au cœur de leur stratégie. Aussi, un conseil : bannissez le mot fournisseur de votre argumentaire commercial et construisez une relation partenariale avec votre client !

HSBC L'approche collaborative par excellence

HSBC insiste sur cette approche collaborative dans sa promesse pour les Pro « vous avez votre métier à cœur, nous accompagnons votre développement » et « au cœur de la relation, votre Conseiller Professionnel : à votre écoute, facilement joignable, votre conseiller comprend les spécificités de votre activité professionnelle ». Les mots utilisés par la banque évoquent l'idée d'un partenariat entre deux professionnels plus que l'idée d'une relation commerciale de fournisseur à client.

Il est donc primordial de soigner les relations entretenues avec les clients professionnels car ces clients tendent à être plus orientés vers le relationnel quand les grandes entreprises sont plus orientées vers la transaction⁶.

Cette analyse des besoins révèle donc de fortes attentes communes à tous les clients professionnels, liées à leur situation à mi-parcours entre les particuliers et les entreprises : un fort besoin de reconnaissance du statut, de réactivité et d'accompagnement. Et pourtant, ces attentes communes ne suffisent pas à masquer une réelle hétérogénéité liée à leur présence dans une multiplicité de secteurs d'activité.

Dès lors, les entreprises peuvent-elles à la fois satisfaire les attentes communes à tous les clients professionnels et les besoins spécifiques à chaque activité ? Si non, comment pourraient-elles les prioriser ? Quelles sont aujourd'hui les stratégies performantes adoptées pour capter cette cible de clients ?

⁶ Colgate M. et Lang B (2003), *Positive and negative consequences of a relationship manager strategy*

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com

Quelles sont les stratégies performantes auprès des clients professionnels ?

Aujourd'hui, deux stratégies efficaces sont envisageables pour adresser les clients professionnels : l'approche mass market et l'approche segmentée. Chaque entreprise arbitre entre ces deux stratégies en fonction 1/ du niveau de priorisation qu'elle accorde au segment des clients professionnels, 2/ de l'intensité concurrentielle présente sur ce même segment, et 3/ de la maturité de ses équipes marketing et commerciales.

Stratégie n°1 : définir une stratégie unique et adopter une approche mass-market

La stratégie la plus courante parmi les stratégies gagnantes visant à capter les clients professionnels est celle qui identifie le segment des professionnels comme un tout cohérent dans lequel chaque client peut être adressé de manière identique. Elle permet de conquérir un volume important de clients mais exige en contrepartie des investissements financiers importants.

Dans cette approche, les attentes communes prévalent sur les besoins spécifiques de chaque profession. Les Pro sont appréhendés comme un segment à part entière, situé à mi-parcours entre les particuliers et les entreprises, et non comme une somme de sous-segments. Cette offre commune aux clients professionnels est la plupart du temps une offre proche de celle des particuliers, enrichie de services supplémentaires, permettant de marketer une proposition de valeur « Pro ».



Des services dédiés aux professionnels

Les professionnels (la SNCF désigne comme client professionnel tout voyageur qui enregistre son voyage en tant que voyage professionnel) bénéficient d'une gamme de services supplémentaires par rapport à l'offre proposée aux particuliers. Par exemple, les clients professionnels bénéficient tous de points de contact qui leur sont dédiés (bornes, guichets, points d'accueil, ..), d'un remboursement jusqu'à une heure après le départ ou encore d'un échange même sur train complet. Grâce à ces services, la SNCF répond aux exigences communes à tous les professionnels : reconnaissance, réactivité et service client de qualité.

Ce marketing « Pro » est pourtant nécessaire pour bien faire la distinction entre l'offre unique offerte à tous les professionnels et l'offre proposée au grand public et aux entreprises. Le client professionnel a en effet besoin d'être rassuré sur le fait que l'entreprise lui propose un produit ou un service qui lui soit réellement adapté. Le professionnel ne veut d'ailleurs en aucun cas acheter le même produit ou le même service que lorsqu'il porte sa casquette de client particulier.

Pour adresser tous les clients professionnels, la promotion d'une offre unique et générique « Pro » doit reposer sur une communication large via des canaux mass market, et suppose des investissements financiers importants. Cette première approche s'appuie sur une logique de volume : l'offre générique doit être visible par un maximum de clients professionnels. Les canaux de communication les plus efficaces sont la TV, la radio, l'affichage voire l'emailing de masse qui permettent de se faire connaître d'un public très large. L'utilisation de tels médias implique que l'offre soit simple et accessible à tous, afin de maximiser le ROI. Les assureurs, par exemple, communiqueront uniquement leurs offres génériques comme l'épargne via ces supports de communication (nous verrons par ailleurs la stratégie de ces assureurs sur leur cœur de gamme).



Bouygues Telecom

Une approche mass-market

Pour communiquer en direction des professionnels, quel que soit leur secteur d'activité, et promouvoir les offres qui leur sont destinées, la division B to B de Bouygues Telecom avait frappé fort au milieu des années 2000. L'opérateur téléphonique avait décidé de pénétrer rapidement le marché des clients professionnels en adoptant cette approche mass market. Bouygues Télécom s'est donc lancé dans une campagne de communication multicanale : presse, radio, mailing postal et électronique, Internet, points de vente... La stratégie s'est démontrée payante, le nombre de contrats professionnels détenus par Bouygues Télécom ayant été multiplié par 4 entre 2007 et 2012. La force principale de Bouygues Télécom a résidé dans l'unicité de son discours relayé massivement sur tous les canaux de communication.

L'approche mass market peut également être adoptée par les entreprises grâce à une démarche originale. Certaines communiquent leurs offres Pro de manière indirecte en s'adressant à un public encore plus large...

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com

En procédant ainsi, les entreprises parient sur la communication B to C to B : elles utilisent les outils et supports (TV, Radio, Presse) habituellement employés pour s'adresser aux clients particuliers en misant sur le fait que les clients professionnels redeviennent le soin des consommateurs classiques répondant aux stimuli usuels.



Ikea et le gang des pyjamas

Bien connu du grand public, Ikea est peu présent à l'esprit des entreprises qui souhaitent s'équiper en meubles de bureau et pourtant l'enseigne a développé une offre Ikea business. Pour capter cette cible, l'enseigne et son agence, La Chose, ont lancé en 2008 une opération virale "B to C to B" intitulée "Le gang des pyjamas". Des vidéos mettent en scène des clients Ikea accoutumés au bien-être procuré par leur mobilier et qui vont s'auto-cambrioler pour équiper leur espace de travail. Cette opération virale a été mise en place en trois temps auprès de la base de données des clients particuliers :

- 1) Un mystérieux gang qui se fait appeler "le gang des pyjamas" envoie une alerte par e-mail, prévenant les destinataires qu'ils sont peut être les prochains sur la liste.
- 2) Ikea prend la parole pour annoncer des vols mystérieux de mobilier chez des particuliers
- 3) Ikea écrit à nouveau à ses clients pour leur annoncer la bonne nouvelle : l'arrestation du Gang des Pyjamas.

L'objectif était pour Ikea de faire de ses clients particuliers des ambassadeurs de la marque dans leur propre entreprise.

Outre des taux d'ouverture des mails de l'ordre de 20 à 30%, la campagne a permis de récolter 10% d'inscription à la newsletter d'Ikea dédiée à l'univers professionnel.

Cependant, cette approche ne valorise pas suffisamment l'hétérogénéité du segment Pro. La mise en place d'une stratégie basée sur la diversité de ce segment existe-t-elle et serait-elle aussi efficace ? Quelles sont les conditions de mise en place de cette dernière ?

Stratégie n°2 : définir des stratégies segmentées par secteur d'activité et adopter une approche locale

La deuxième stratégie adoptée par les entreprises face à la complexité du marché des clients professionnels est la segmentation de l'offre par secteur d'activité. Il ne s'agit pas ici de proposer une offre unique à tous les clients professionnels mais de construire des offres adaptées à chaque secteur d'activité : commerce, BTP, santé... Les banques et les assurances ont été pionnières en la matière et restent aujourd'hui les principaux acteurs à mettre en place ce type de stratégie. Il faut dire que le marché des très petites entreprises généreraient entre 15% et 20% des revenus nets des banques⁷ et représenterait un potentiel important chez les assureurs en raison du faible taux d'équipement sur certains produits⁸.

Cette deuxième stratégie gagnante permet une différenciation vis-à-vis de la concurrence avec une offre spécifique pour chaque client professionnel. Elle demande en contrepartie des investissements non pas financiers mais humains. Les entreprises doivent mobiliser des ressources spécialisées par secteur afin de relayer ces offres spécifiques au plus près de la cible professionnelle (exemple : animateurs dans la banque-assurance et l'énergie qui participent aux événements locaux organisés par les communautés de professionnels).

7 « Les banques convoitent la clientèle des micro-entreprises » Xerfi 2011

8 « Les micro-entreprises, TPE et PME : nouveau terrain de jeu des assureurs ? » Xerfi 2011

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com



Des solutions adaptées par secteur d'activité

La Banque Populaire enregistre le deuxième meilleur taux de pénétration auprès des TPE (entreprises de moins de 20 salariés) parmi les banques⁹. Comment expliquer cette bonne performance notamment auprès des clients professionnels ? Un client est considéré comme professionnel à la Banque Populaire si le chiffre d'affaires de son entreprise ne dépasse pas 3 M€. La Banque Populaire segmente son offre en 5 grands secteurs d'activités afin de mieux couvrir les besoins de ses clients : artisanat, commerce, agriculture, professions libérales et créateurs / repreneurs d'entreprise. Cette segmentation fine par secteurs d'activité permet à la Banque Populaire d'adapter ses solutions de financement à chaque professionnel. Ainsi, un créateur d'entreprise se verra proposer un PCE (prêt à la création d'entreprise) sans fournir aucune garantie ni caution personnelle tandis que l'agriculteur pourra souscrire à Agrirythm, un programme de solutions de crédit à court terme visant à financer le décalage de trésorerie lié à la saisonnalité de son activité.

Ces offres segmentées présentent une force indéniable : elles rassurent les clients professionnels car elles témoignent d'un effort réalisé pour comprendre leurs besoins spécifiques. Une précaution d'importance prévaut toutefois : ces offres segmentées n'ont de sens que si elles sont relayées grâce à un dispositif commercial local. L'approche mass market n'est donc pas compatible avec ces offres qui, plus techniques, exigent une distribution commerciale au plus proche du client afin de maximiser le ROI des campagnes marketing et de valoriser à leur juste mesure chaque contact d'une cible à forte valeur, déjà largement sollicitée.

Trois dispositifs commerciaux peuvent alors être actionnés afin d'instaurer une relation de proximité avec les professionnels :

1/ Nouer des relations partenariales avec les communautés de professionnels

Les clients professionnels ont tendance à se fédérer et à constituer des communautés du fait de leur présence éclatée sur le territoire et de leur diversité. Ces communautés constituent des cibles idéales pour

⁹ « Les banques convoitent la clientèle des micro-entreprises » Xerfi 2011

démarcher les Pro et sont organisées autour d'une structure pyramidale (CNBPF-Confédération Nationale de la Boulangerie Patisserie Française ; CAPEB - Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment ; ...) :



Les entreprises peuvent bâtir des partenariats avec ces institutions à la condition de construire des offres spécifiques ou de proposer des tarifs préférentiels. Pour accepter de la sponsoriser, l'institution en question doit percevoir une réelle valeur ajoutée dans l'offre proposée ainsi qu'une capacité de l'entreprise à accompagner ses membres. Le partenariat est un moyen pour l'organisation professionnelle de matérialiser l'accompagnement qu'elle propose aux professionnels adhérents. Cette collaboration, gagnante-gagnante, assure à l'entreprise la visibilité et la crédibilité de son offre tandis que l'organisation professionnelle fidélise ses membres en leur apportant de la valeur et en captant de nouveaux grâce à une démarche en B to B to B (l'offre de l'entreprise partenaire de nature exclusive pousse les professionnels à adhérer pour en bénéficier).

Ce partenariat peut se matérialiser sous forme de banderoles en assemblée générale, d'encarts publicitaires dans une revue éditée par l'organisation ou bien encore d'annonces presse lors de trophées organisés par ces mêmes institutions.



Lobbying auprès des institutions locales

La MAAF a bien compris l'enjeu que constituaient ces organisations professionnelles en employant une personne dédiée au développement et à la gestion des relations entre MAAF Pro et ces organisations professionnelles. MAAF Pro a ainsi lié des partenariats avec la CAPEB (Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment), la FNCF (Fédération Nationale de la Coiffure Française) ou encore le SYNHORCAT (Syndicat National des Hôteliers, Restaurateurs, Cafetiers et Traiteurs). Dans le cadre de ces partenariats, MAAF assure la visibilité de sa marque au travers de publicités mais aussi de cours d'assurance qu'elle dispense aux nouveaux créateurs qui passent par les Chambres des Métiers.

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com

Le lobbying auprès des institutions n'est pas sans difficulté : c'est assurément chronophage et ardu. Ces organisations forment des réseaux difficiles à appréhender où la cooptation reste souvent le meilleur point d'entrée. Aussi, beaucoup d'entreprises sont aujourd'hui assez réticentes face à ce type de pratiques pourtant réellement efficaces.



Sponsoring d'événements pour les Pro

GDF Suez sponsorise ainsi le trophée des « Talents du Conseil et de la Vente en Boulangerie-Pâtisserie » organisé par la Confédération Nationale de la Boulangerie Pâtisserie Française. Grâce à ce partenariat, GDF Suez approche une de ses cibles à valeur, les boulanger-pâtissiers, qui sont de grands consommateurs d'énergie pour l'utilisation de leurs fours.

2/ Activer le bouche à oreille

Moyen de communication plébiscité par les clients professionnels¹⁰, il s'avère pertinent afin de promouvoir des offres sectorielles. Les Pro sont de très bons prescripteurs (ou détracteurs !) et il est donc important de s'appuyer sur cet important réseau.

SFR est une des nombreuses entreprises ayant misé sur le bouche à oreille en organisant des événements informels dédiés aux Pro.



Activer le réseau des Pro

SFR a régulièrement organisé des « soirées entre Pro » et des « journées Golf Pro » pour permettre aux clients professionnels d'échanger et de renforcer les liens de leur propre réseau. Ces événements, très appréciés des clients Pro qui attachent beaucoup d'importance à la relation humaine et au réseau, sont l'occasion de communiquer sur les offres professionnelles de SFR.

Outre l'organisation d'événements, le parrainage participe de ce « buzz marketing » et peut également être un outil efficace afin d'activer le réseau Pro.

¹⁰ Le baromètre Companeo - TNS des Achats dans les TPE/PME françaises, Janvier 2011



Parrainage Pro du LCL

Le LCL propose le « Parrainage Pro » qui récompense les professionnels recommandant le LCL auprès d'autres professionnels. Comment cela fonctionne-t-il ? Le parrain doit remplir un bulletin de parrainage avec son conseiller Pro qu'il remettra ensuite à son filleul. Celui-ci se verra offrir une offre de bienvenue au moment d'ouvrir son compte courant LCL tandis que le parrain recevra un cadeau (cafetière Nespresso, appareil numérique, ou 10 000 points de fidélité) dès la validation de l'ouverture du compte courant.

3/ Développer une stratégie de communication ciblée

Afin de communiquer localement, il existe aussi des dispositifs commerciaux plus classiques mais spécialisés tels que la **presse spécialisée, les salons professionnels, les congrès ou encore les formations**. Ces moyens de communication visent des publics moins larges que la télévision ou la radio mais sont bien plus efficaces pour communiquer en détail sur les particularités des offres segmentées, et donc se faire mieux entendre de la niche marketing ciblée.

Exemples d'acteurs de la presse spécialisée :

Agriculture	Services
<ul style="list-style-type: none"> 50 000 tirages mensuels <p>53 000 structures Pro 0-9 dans l'agriculture</p>	<ul style="list-style-type: none"> 70 000 tirages mensuels <p>200 000 structures Pro 0-9 dans l'hôtellerie</p>
<ul style="list-style-type: none"> 75 000 tirages mensuels <p>330 000 structures Pro 0-9 dans le BTP</p>	<ul style="list-style-type: none"> 75 000 tirages mensuels <p>73 000 structures Pro 0-9 dans le transport</p>

Editorialis, groupe de communication plurimédia spécialisé sur les produits de communication B to B, insiste sur l'efficacité de la communication via la presse spécialisée **en complément d'un travail sur le terrain**.

Cette approche par domaine d'activité, généralisée dans les banques et les assurances, est une démarche requérant une mobilisation plus importante en termes de temps et de personnes que la stratégie mass market. En contrepartie, elle requiert des investissements financiers moindres car plus spécialisés et sur des cibles restreintes.

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com

Nos convictions pour capter les clients professionnels

Forts de ces constats sur la complexité de s'adresser aux clients professionnels et d'identifier les stratégies performantes, Mawenzi Partners a identifié **trois facteurs clés de succès pour l'optimisation de la stratégie marketing et commerciale**, quel que soit le secteur d'activité dans lequel l'entreprise intervient.

1/ Construire une business unit dédiée aux Pros

Il est primordial **de consacrer une business unit aux clients professionnels**, quelle que soit la stratégie choisie, qui **traite l'ensemble du mix marketing**. Aujourd'hui, les professionnels sont dans la plupart des cas soit adressés par des commerciaux grands comptes soit par des commerciaux particuliers. Pourquoi cela est-il voué à l'échec ? Les commerciaux grands comptes sont naturellement moins intéressés par les clients professionnels car leurs primes varient en fonction du chiffre d'affaires réalisé. Les commerciaux grand public, eux, sont insuffisamment formés aux spécificités des clients professionnels.

Ces deux organisations sont sources de mécontentement, de la part des commerciaux (faibles primes vs efforts consentis) ou des professionnels (manque de reconnaissance). La solution est donc de construire une business unit dédiée aux clients professionnels avec des équipes en charge à la fois de la conception et de la mise en œuvre : équipes marketing stratégiques, marketing opérationnel, commerciaux,...Ce premier facteur clé de succès répond au besoin de **rassurance** exprimé par les clients professionnels. La prise en charge par des équipes dédiées est primordiale pour capter et fidéliser la clientèle professionnelle. **Selon Mawenzi Partners, il s'agit d'un investissement indispensable car il sera difficile de faire du segment des professionnels un relais de croissance sans une telle organisation.**



L'efficacité d'une business unit dédiée

Bouygues Télécom a consacré une business unit aux clients professionnels composée notamment de 350 conseillers clientèle Pro, 100 télémarketeurs, 100 télévendeurs et 30 attachés commerciaux. La création de cette business unit a accéléré la croissance de l'opérateur avec une multiplication par 5 des contrats Pro détenus entre 2007 et 2012.

2/ Créer une signature Pro

Au niveau de la communication de la marque, la création d'une signature Pro apparaît comme le deuxième facteur clé de succès. Cet élément de communication permet de matérialiser la **reconnaissance** que l'entreprise porte pour les clients professionnels. Le simple fait d'utiliser cette racine accolée au nom de la marque ou d'un produit permet de rassurer les clients sur la capacité de l'entreprise à répondre à leurs besoins. Elle sera d'autant plus efficace si l'offre et les services sont différents de ceux proposés au « Grand public » et accompagnée d'une organisation commerciale adaptée.



Des Signatures « Pro »

De nombreuses entreprises ont créé une signature Pro pour mieux capter les clients Professionnels et matérialiser les différences entre les offres particuliers et Pros :

La SNCF a choisi un code couleur différent pour les particuliers (jaune) et les professionnels (violet) comme en témoignent les bornes en libre service

MAAF a choisi le slogan « la référence qualité prix » (dominante bleu) pour les particuliers et « la référence qualité Pro » (dominante bordeaux) pour les Pro

SFR a créé un logo spécifique pour les Pros : SFR Pro

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com

3/ Viser une approche segmentée en identifiant des sous segments prioritaires, laboratoires de cette stratégie

Mawenzi Partners est convaincu que la stratégie triomphatrice est la mise en place successive des deux stratégies énoncées précédemment en fonction des objectifs et des niveaux de maturité du marché.

La stratégie de l'offre unique, relayée par des canaux mass market, vise à capter un maximum de prospects en répétant un message unique sur des canaux qui ciblent un public très large. La stratégie des offres segmentées, distribuées grâce à des dispositifs marketing et commerciaux qui vont au plus proche du client professionnel, vise à différencier l'entreprise de la concurrence grâce à des offres spécifiques pour chacun des segments de Pro. Ces deux stratégies sont des combinaisons cohérentes des quatre leviers du marketing mix : offre, prix, communication et distribution. Ainsi, une offre unique doit être diffusée grâce à une communication de masse auprès d'un public large. Inversement, une offre segmentée n'a de sens que si elle est communiquée au plus près du client professionnel grâce à des dispositifs commerciaux locaux.

Ces deux approches doivent être adaptées à l'intensité concurrentielle du segment de marché des clients professionnels.

« L'offre pour tous »

La première stratégie est préférable dans le cas où le marché des Pro est jeune et encore peu exploité par la concurrence et elle n'est efficace que si les moyens financiers sont investis dans des canaux de communication mass market qui garantissent une visibilité maximum auprès de tous les clients professionnels.

« L'offre pour chacun »

La deuxième stratégie, quant à elle, convient aux marchés matures, fortement concurrentiels. L'entreprise doit privilégier dans ce cas une offre pour chaque secteur d'activité présent au sein du segment des Pro afin de répondre à leurs besoins spécifiques. La coloration des offres aux secteurs d'activité peut se matérialiser grâce à des partenariats d'offres. Par exemple dans le secteur des télécommunications, les opérateurs proposent l'offre Pro accompagnée d'un terminal de paiement aux commerçants et l'offre Pro accompagnée d'un lecteur de carte vitale aux professionnels de la santé. Le plus important dans cette

stratégie est de relayer ces offres segmentées grâce à un réseau de distribution local. Les communautés professionnelles sont les points d'entrée permettant d'aller au plus proche des clients professionnels.

Ainsi, dans le secteur des transports, le marché des clients professionnels pourrait être ciblé grâce à une stratégie mass market alors que les assurances devraient opter pour l'approche segmentée, les clients professionnels constituant un marché très concurrentiel (il s'agit du cœur de leur business).

La conquête des clients professionnels s'effectue donc en deux étapes : 1/ assurer une communication mass market pour se faire connaître et reconnaître des Pro (stratégie de marque), 2/ nourrir et enrichir la communication grâce à des campagnes segmentées (stratégie de relation client) pour capter une part de marché supplémentaire.

A terme, toutes les entreprises devront tendre vers une stratégie d'offres segmentées, relayées par des dispositifs commerciaux et marketing locaux.



Pour optimiser le passage d'une stratégie à une autre, l'entreprise doit adopter une démarche structurée en choisissant quelques secteurs prioritaires comme « laboratoires » de ses offres segmentées. Elle pourra sélectionner le ou les sous segments grâce à plusieurs critères : chiffre d'affaires, attachement historique,... Cette étape est celle de la « focalisation ».

A titre d'exemple, Orange, qui a longtemps proposé une offre unique à tous ses clients professionnels avec des services spécifiques communs (SAV dédié, remplacement du mobile en 24h, ...) lance aujourd'hui progressivement une stratégie d'offres segmentées pour tester la pertinence de ces offres et valider l'efficacité de son dispositif marketing et commercial.

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com



Le forfait « Performance Pro Santé »

Orange s'adresse aux professionnels de la santé grâce à son forfait « Performance Pro Santé ». Cette offre développée en partenariat avec VIDAL propose un panel de services pour simplifier le quotidien des professionnels de la santé. Le forfait intègre notamment l'application VIDAL 2011 qui permet d'accéder rapidement à des informations sur des médicaments et le service de navigation Orange Maps qui permet de préenregistrer les adresses des patients, d'accéder aux meilleurs itinéraires et ainsi de préparer aux mieux les visites prévues. Ce forfait se décline en deux formules d'appels illimités qui permettent aux professionnels de la santé de rester en contact avec leurs clients et leur environnement médical. Grâce à ce pack, les professionnels de la santé sont rassurés sur la capacité d'Orange à traiter des problématiques spécifiques à leur secteur d'activité.

Conclusion

Afin d'adresser efficacement la cible des clients professionnels, population de clients « à valeur », il est nécessaire d'adopter une approche structurée : i/ choisir la stratégie à adopter par l'entreprise en fonction du secteur d'activité et de l'intensité concurrentielle qui y règne vis-à-vis des « Pros », ii/ décliner le mix marketing « Pros » en cohérence avec cette stratégie, sur l'ensemble des leviers (offre tarifaire et services associés, axes de communication, dispositif commercial) et iii/ construire une organisation marketing et commerciale dédiée à cette cible, avec ses objectifs et indicateurs de performance spécifiques.

Mawenzi Partners propose d'accompagner ses clients tout au long de ces étapes de définition de la stratégie marketing et commerciale. Combiné à sa connaissance de la cible des clients « Pros », l'intervention du cabinet sur de nombreux secteurs des Services (Télécom, Media, Banque, Assurance, Poste, Distribution, ...) et de l'Industrie (Automobile, Transport, Utilities, ...) permet de capitaliser sur les meilleures pratiques issues de ces secteurs pour offrir de nouvelles perspectives de croissance à ses clients.

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com



Mawenzi Partners est un cabinet de conseil en stratégie et organisation focalisé sur la performance Marketing et Commerciale. Créé autour de la volonté d'apporter « du sens et de la croissance », Mawenzi Partners accompagne ses clients pour définir la vision de leur stratégie de croissance et préparer sa mise en œuvre au sein de leur organisation.