



La
**Transformation
Digitale**
en B2B

SPARKLANE (ex-Zebaz Smart Data) est le premier éditeur logiciel de solutions B2B de lead scoring prédictif pour le commercial et le marketing. La société compte à ce jour près de 600 clients, dont une majorité de grands comptes tels que Google, Atos, Bull, Bouygues Telecom, Nikon, Samsung, LinkedIn... SPARKLANE compte parmi ses actionnaires le fonds d'investissement SIPAREX.

SPARKLANE publie chaque jour sur son blog Sales & Marketing Insiders des articles rédigés par des marketeurs, des blogueurs, des influenceurs et des journalistes spécialisés sur les thématiques du marketing et de ses innovations.

Nous avons choisi de rassembler dans ce livret les articles les plus pertinents publiés par nos contributeurs sur la thématique « La Transformation Digitale en B2B ».



La transformation digitale est en marche !

Kieran LE PERON

Google, IBM, Oracle martèlent le même message. La transformation digitale est en marche. Et les entreprises doivent s'y adapter... ou disparaître. Le développement des technologies pousse les entreprises à opérer le virage du digital, que ce soit dans leur organisation interne ou dans leur manière d'interagir avec leurs clients...

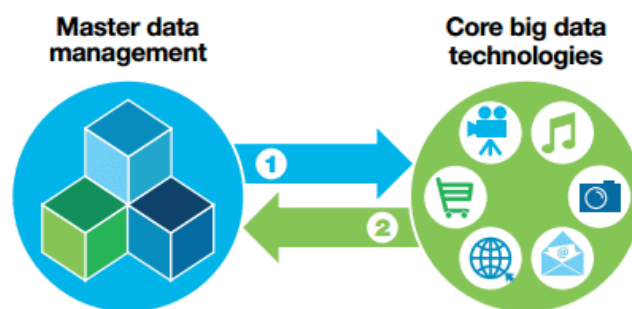
P.4



Comment résoudre le problème de la qualité des données clients ?

Alain CLAPAUD

Alors que toutes les entreprises majeures ont entrepris leur transformation digitale, la question de la qualité des données redevient d'actualité. Synonyme de simples surcoûts et de manque d'efficacité, une qualité des données défaillante devient une entrave à la mise en place de stratégies digitales efficaces...



P.8



Big Data : quel impact sur la prise de décision ?

Yann GOURVENEC

L'impact des Big Data dans la prise de décision n'est pas forcément lié à leur nature volumétrique, plaidant ainsi pour le passage aux Smart Data. Une étude réalisée par The Economist pour le compte de Capgemini en 2011, intitulée "le facteur décisionnel : les Big Data et la prise de décision", est arrivée à la conclusion que les données jouaient un rôle de plus en plus prégnant dans la prise de décision, mais que les paroles devançaient les actes...

P.12



Les 5 étapes vers le Data Driven Marketing

Kieran LE PERON

Le Data-Driven Marketing consiste à structurer, unifier les données détenues dans l'entreprise, pour produire une analyse permettant de mieux cerner les comportements des clients et leurs attentes. C'est ce qu'on appelle le Marketing piloté par la donnée. Que ce soit en B2C ou en B2B, le Data-Driven Marketing a une seule vocation : créer de la valeur en engageant le client de manière plus efficace...

P.22



Les 10 secrets d'une stratégie Data réussie

Alain CLAPAUD

L'heure est à la transformation digitale des entreprises. La "Data" devient le pivot des actions de l'entreprise. Elle va piloter les actions du marketing, elle va alimenter les commerciaux en prospects et en opportunités. Voici les 10 règles à suivre pour faire de votre stratégie "Data", la stratégie gagnante...

P.18



Social Selling : faire oublier le vendeur pour devenir référent

Yann GOURVENEC

En moins de sept ans, le social selling a considérablement décollé, bien loin de là où on l'attendait. C'est en effet en B2B qu'il est réapparu au grand jour. Voyons pourquoi, et surtout, décrivons les choses à faire et à ne pas faire en ce domaine.

P.25



Le « SMarketing » : Comment faire coopé- rer Marketing & Sales

Kieran LE PERON

A l'aune de la transformation digitale en cours, un nouveau terme a récemment fait son apparition dans le jargon Marketing : le « SMarketing ». En quoi consiste le SMarketing ? Il s'agit d'aligner et de faire travailler ensemble le département Marketing et le département Commercial pour améliorer sensiblement les résultats de l'entreprise. C'est notamment vrai en B2B...

P.30



Pas de vision 360° du client sans Big Data !

Alain CLAPAUD

A l'heure où tous les CEO clament haut et fort que le client est désormais au centre de leur stratégie, la réalité est bien moins flatteuse. Les informations relatives aux clients sont disséminées dans les entreprises, incomplètes, difficiles à corréler. Le Big Data offre enfin une piste pour arriver à la vision 360° derrière laquelle courent toujours les entreprises...

P.35



Sans données fiables, le CRM n'est rien !

Kieran LE PERON

Le but premier d'un CRM est de centraliser les données sur les clients et les prospects qui vont, ensuite, permettre aux forces commerciales de développer et/ou gérer la relation avec des clients et des prospects. Pour ce faire, elles doivent pouvoir avoir confiance dans les données présentes dans le CRM. Cela semble évident, mais pourtant la réalité est toute autre...

P.33



Comment insuffler une culture digitale à sa force de vente ?

Carine ROUCHER

Commercial rime de plus en plus avec digital. Alors que la conjoncture économique rend les ventes particulièrement difficiles, un commercial qui n'aurait pas d'identité numérique se couperait d'une grande partie de son marché. Les équipes de vente doivent s'adapter et apprendre à prospecter sur les réseaux sociaux, soigner leur e-réputation, se former en ligne, organiser des webinars...

P.37



LA TRANSFOR- MATION DIGITALE EST EN MARCHE

Kieran LE PERON

Salon E-Commerce, IBM Business Connect 2015, Oracle Digital Transformation Day, la semaine dernière a été riche en événements marketing.

Si l'on doit retenir une idée clé de l'ensemble des conférences tenues à l'occasion de ces différents événements c'est que la transformation digitale est en marche. Et les entreprises doivent s'y adapter... ou disparaître !

L'aventure numérique : une chance pour la France

La **Keynote de Google** lors du salon **E-Commerce**, lundi 21 septembre, portait sur ce thème. Comment les entreprises peuvent s'approprier les grandes ruptures des parcours consommateurs provoquées par cette transformation digitale ? Ce fut l'occasion pour le cabinet de stratégie Roland Berger de présenter les idées forces de sa récente étude intitulée « L'aventure numérique : une chance pour la France ».



Intervention de Jérôme Colin, Consultant stratégie chez Roland Berger

Le développement des technologies pousse les entreprises à opérer le virage du digital, que ce soit dans leur organisation interne ou dans leur manière d'interagir avec leurs clients. Aujourd'hui, les clients ont déjà basculé dans cette nouvelle ère qui leur donne désormais le pouvoir dans leur relation aux marques. Les attentes des consommateurs évoluent très rapidement et s'orientent vers une demande de plus en plus de services. Les entreprises ont besoin de s'adapter pour répondre de manière pertinente et satisfaisante aux attentes des clients.

La transformation digitale est donc une opportunité de croissance pour l'entreprise. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : l'étude menée par Roland Berger montre que les entreprises les plus matures au niveau numérique ont 6 fois plus de croissance que celles qui sont en retard.

Pourtant, il existe un certain nombre de freins à cette transformation digitale : les coûts et les incertitudes sur le ROI, la résistance au changement dans les équipes, le manque de compétences disponibles, les problématiques de sécurité ou encore l'évolution de la réglementation par les Pouvoirs Publics. Pour dépasser ces freins, les entreprises doivent s'appuyer sur 3 fonctions : les Ressources Humaines pour insuffler la culture digitale dans les équipes, la DSI pour fournir de nouveaux modes de travail et le Marketing, le plus proche du client et donc le mieux à même de porter la transformation digitale au sein de l'entreprise.

IBM : L'informatique cognitive au service de l'expérience client

Lors de l'IBM Business Connect qui s'est tenu au Carrousel du Louvre, mardi 22 septembre, le discours n'était pas différent.



Intervention de Nicolas Sekkaki, Président IBM France

Cet événement fut pour IBM l'occasion de présenter les dernières avancées de son programme d'intelligence artificielle, nommé Watson. Watson est un système informatique surpuissant, fondé sur une technologie de Deep Learning et capable de concurrencer l'humain. Auto apprenant, Watson fonctionne avec une technologie de compréhension du langage naturel. Suite à une question posée de manière aléatoire, il est capable de lire et d'analyser 200 millions de pages, soit 14 kilomètres de papier, en 3 secondes, pour produire la réponse la plus pertinente. Ce qui lui a permis de battre, lors d'une émission télévisée, le champion des Etats-Unis du jeu Geopardy, l'équivalent américain de Questions pour un Champion.

Avec Watson, nous sommes entrés dans une nouvelle ère de systèmes cognitifs auto apprenants. A la vitesse à laquelle les progrès sont réalisés, la puissance informatique dépassera celle du cerveau humain d'ici 30 ans maximum. Cela va entraîner un bouleversement des métiers. Nombre d'entre

eux vont disparaître: le télémarketing, la comptabilité, le conseil juridique, etc. Tous ces métiers régis par des règles juridiques, mathématiques ou statistiques, pourront être entrepris directement par des ordinateurs.

Mais la vocation de Watson n'est pas de remplacer l'humain. **L'objectif est créer un nouveau partenariat entre l'ordinateur et l'humain. Les applications sont infinies.** Des expériences sont déjà menées dans les secteurs de la Santé, de la Banque, et de l'Éducation. **IBM veut être le partenaire de la transformation digitale des entreprises, que ce soit par le Cloud, mais aussi par la Data, en travaillant sur la valorisation des données.** Avec Watson, le cognitif devient partie prenante du traitement des données et permet d'établir des croisements entre des masses considérables de données, le Big Data, à une vitesse fulgurante, pour en tirer de l'intelligence décisionnelle. **Le but est d'aider les entreprises à offrir à leurs clients des services toujours plus personnalisés. Chez IBM, l'informatique cognitive se met au service de l'expérience client.**

Oracle : La transformation digitale et le défi du « Tout, tout de suite ! »

Le troisième événement majeur de la semaine dernière était l'**Oracle Digital Transformation Day**, qui s'est tenu mercredi 23 septembre, à la Maison de la Chimie, à Paris. Ici encore, Oracle voulait mettre l'accent sur cette fameuse transformation digitale. C'était même le titre de leur événement.

Pour appuyer ce message auprès des visiteurs, Oracle avait mis les petits plats dans les grands.



Intervention de Jacques Attali

Ainsi la session d'ouverture était animée par **Jacques Attali**, ancien conseiller de plusieurs Présidents de la République, notamment François Mitterrand et Nicolas Sarkozy, et écrivain médiatique très attaché à la thématique de l'innovation et son impact sur l'évolution de la société contemporaine. Pour Jacques Attali, la transformation digitale s'inscrit dans une longue histoire de l'Humanité, où l'homme toujours cherché à s'assurer la maîtrise de l'information et de l'énergie. Pour lui, nous n'en sommes qu'au début. **Cette révolution va impacter toutes les industries, mais également nos modes de consommation, qui seront plus autonomes et collaboratifs, au service d'une liberté de choix exacerbée.** Dans le rapport entreprise/client, c'est désormais le client qui tient les rênes. Dans ce contexte, s'assurer de sa loyauté est devenu un enjeu majeur pour les entreprises. L'invention du CRM, notamment, répond à ce besoin.

Les différents ateliers menés au cours de cette journée ont permis à Oracle d'exposer ses nouvelles solutions de gestion de la relation client, qu'il s'agisse par exemple d'Oracle Big Data Discovery ou d'Oracle Marketing Cloud.

La session de clôture de l'événement était,

quant à elle, assurée par Richard Frajnd, le patron d'Oracle France, pour qui **la révolution numérique présente aux entreprises un nouveau défi posé par leurs clients : le Tout, tout de suite !** Il a expliqué que cette révolution exigeait de **réinventer les modèles d'affaires et de créer de nouveaux business**. Pour le bouquet final, il était suivi sur scène par rien de moins que Mark Hurd, le CEO d'Oracle Corporation, qui avait fait le déplacement à Paris pour faire passer le message de la transformation digitale auprès des employés et des clients d'Oracle.

Pour Mark Hurd, **la transformation digitale n'est pas un choix, c'est une obligation pour les entreprises si elles veulent survivre dans un contexte où le client, désormais hyper connecté, a pris le pouvoir**. En effet, **50% des entreprises qui étaient présentes**

dans le classement Fortune 500 en l'An 2000 ont disparu car elles n'ont pas su prendre le virage du digital. La transformation digitale est le sens de l'Histoire. Les entreprises doivent le comprendre et le suivre. Oracle souhaite accompagner ces clients dans cette nouvelle ère grâce à ses nouvelles solutions Big Data et Cloud.

En conclusion, que ce soit en B2C ou en B2B, ces trois événements majeurs de la semaine passée illustrent bien la place incontournable prise par le digital dans le rapport entre les entreprises et leurs clients. **Il s'agit désormais de mettre à profit les nouvelles technologies (Big Data, Cloud, etc.) au service de la compréhension du client et de ses attentes, pour lui proposer une expérience toujours plus personnalisée et contextualisée.**



Intervention de Mark Hurd, CEO d'Oracle Corporation



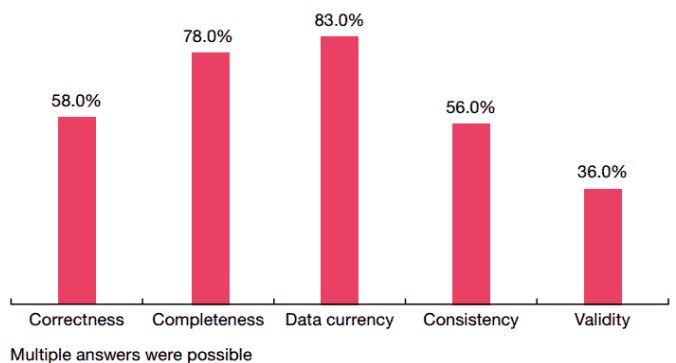
COMMENT RÉSOUTRE LE PROBLÈME DE LA QUALITÉ DES DONNÉES CLIENTS ?

Alain CLAPAUD

Alors que toutes les entreprises majeures ont entrepris leur transformation digitale, la question de la qualité des données revient d'actualité. Synonyme de simples surcoûts et de manque d'efficacité, une qualité des données défailante devient une entrave à la mise en place de stratégies digitales efficaces.

8,2 millions de dollars par an, c'est le coût annuel moyen pour une entreprise du fait de la mauvaise qualité des données. Ce chiffre, estimé par le Gartner, est une moyenne et il est, bien évidemment, à moduler en fonction de la taille de l'entreprise et de son secteur d'activité. Cependant, croire que cette non-qualité c'est "pour les autres" serait une erreur. Erreur de saisie des clients sur les formulaires Web, fautes de frappes dans les applications d'entreprise sur les fiches client, des fiches produits incomplètes, incohérences dans les données fournisseurs ou les commandes, les sources d'erreurs sont multiples... **Si des mesures systématiques de nettoyage et de correction des données ne sont pas prises, ce sont des défauts qui doivent être traités manuellement, et à la clé, des processus de transfert de données qui sont ralentis, des erreurs d'envoi dans les commandes, des erreurs de gestion...**

Fig. 5 Main problems affecting data quality



La transformation digitale rend le Master Data Management incontournable

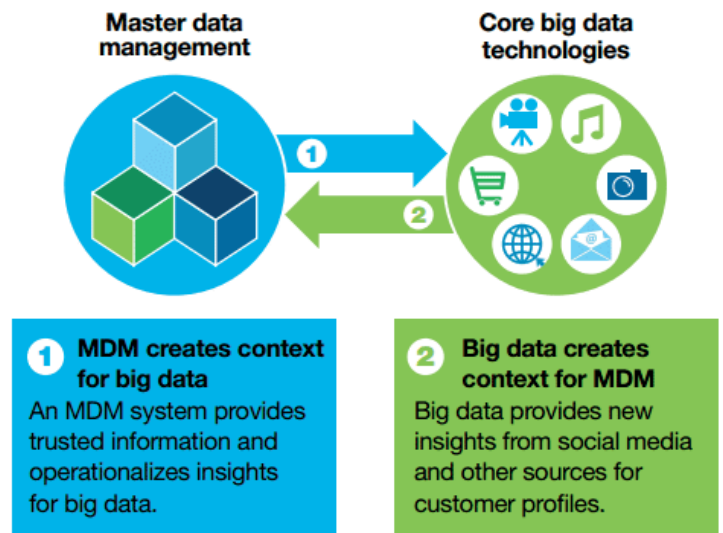
Ce qui pouvait sembler un coût supportable, qui ne justifiait pas les investissements visant à améliorer la qualité de données, va rapidement devenir un frein à la compétitivité à l'heure de la transformation digitale des entreprises.

Plus aucun internaute ne veut aujourd'hui comprendre que le centre d'appel ou le point de vente n'ait pas l'information de ce qu'il a pu commander sur le site web de l'enseigne. Dans le meilleur des cas, c'est un haussement d'épaules. Dans le pire, un client qui va aller publiquement prendre à partie l'enseigne sur les médias sociaux et y moquer l'obsolescence de son informatique. A tort ou à raison, le mal est fait et, quelle que soit sa réaction, c'est un client qui y réfléchira à deux fois avant de faire confiance à nouveau à l'enseigne.

Une situation d'autant plus rageante si cette réconciliation entre le profil client Web, le client point de vente ou le prospect d'un fichier marketing, pourtant prévue dans le système d'information, ne s'est pas faite à cause d'une faute de frappe !

La solution prônée par les éditeurs, c'est la mise en place d'un MDM (pour Master Data Management). Il s'agit d'un référentiel client où les données issues du CRM, de l'ERP, de multiples applications Saas et du Web vont être réconciliées. Le Master Data Management n'est pas une notion nouvelle mais cette **plaque tournante de l'information sur le client dans l'entreprise** est la fondation d'une politique d'amélioration de la qualité des données, aujourd'hui rendue nécessaire par la transformation digitale des entreprises.

MDM and big data complement and enrich each other

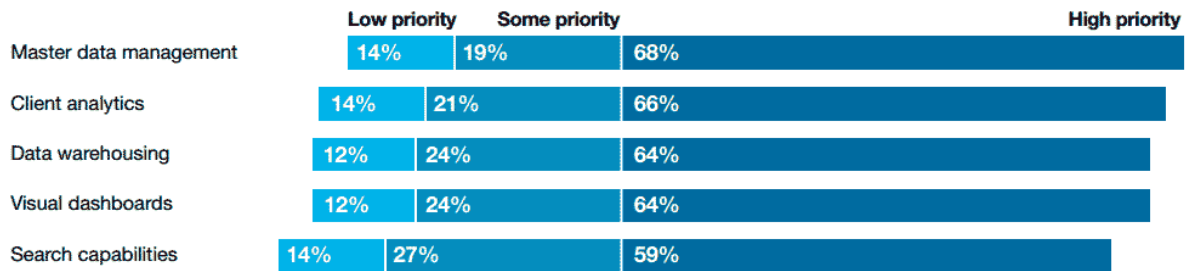


MDM et Big Data, le duo gagnant de la transformation numérique (Source IBM)

L'arrivée des objets connectés et leur corollaire, le Big Data, va rendre cette problématique plus importante encore. **Selon IBM, 49% des projets Big Data portent sur la donnée client.** Le Big Data permet d'enrichir la fiche client telle qu'on la connaît, avec les coordonnées du client, la liste de ses derniers achats, grâce à d'autres informations telles que son appétence à telle ou telle offre, son segment marketing, ses thèmes favoris sur les réseaux sociaux, etc.

La même étude IBM rapporte que **parmi les 5 priorités fixées par les DSI afin de transformer les données en informations utiles pour le business, le MDM est classé en tête, cité par 68% des répondants,** devant l'analytique client, le Data Warehouse, les tableaux de bord et enfin les outils de recherche.

Top five activities to turn data into intelligence



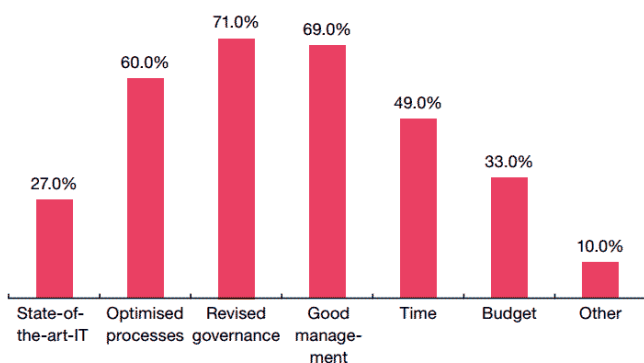
2011 CIO Study Q17: "What activities will you prioritize over the next 3 to 5 years to turn data into actionable information for your organization?" (n=3,018); some responses may add to over 100% due to rounding up.

Comment transformer une donnée en information business ? Grâce au MDM, à l'analytique, au Data Warehouse répondent les entreprises. (Source : IBM Institute of Business Value)

Non, le MDM n'est pas seulement une technologie

Si aujourd'hui les logiciels de MDM sont matures, les outils et services additionnels liés à l'amélioration de la qualité des données nombreux sur le marché, le volet technique de ce type de projets n'est pourtant que la partie émergée de l'iceberg. Seulement 27% des entreprises interrogées par PWC considèrent qu'une informatique de pointe est la clé du succès d'un tel projet ! Pour 71% des répondants, la gouvernance est le facteur n°1, devant le management, puis l'optimisation des processus.

Fig. 1 Success factors for MDM



Multiple answers were possible

Les principaux facteurs de succès d'un projet MDM ne

sont pas à aller chercher du côté de l'informatique mais plutôt de la gouvernance mise en place, du management et des processus (Source : PWC)

Le volet gouvernance de la donnée est la clé du succès de ce type de projet, mais c'est généralement aussi la phase la plus longue à mettre en place. PWC souligne qu'une gouvernance des données s'appuie, d'une part, sur une **série de procédures de gouvernance afin de donner des règles**, définir comment les problèmes détectés sont résolus et enfin s'assurer de la conformité des données aux diverses lois et réglementations qui s'y appliquent. En parallèle, l'entreprise doit mettre en place une série de règles de gouvernance qui définissent qui est responsable de quelle donnée, comment sont mises en place les procédures de traitement, comment auditer la conformité, etc.

En parallèle au volet IT, l'entreprise doit se doter d'une organisation qui va mettre en œuvre et superviser sa gouvernance des données. Les mêmes consultants suggèrent **une organisation en 3 couches** avec, au niveau le plus bas, les **"Information Custodians"**. Dépositaires de la donnée, ce sont des opérationnels qui sont responsables de la donnée relative à leur domaine très direct.

Au-dessus d'eux, les **Data Stewards**, responsables de mener à bien les programmes d'amélioration des données et responsables des processus.

Enfin, un **conseil de gouvernance**, où siège le CDO (*Chief Data Officer*), les représentants issus de diverses *Business Units* et de l'IT, supervise l'ensemble. C'est lui qui donne la direction stratégique de la politique de l'entreprise vis-à-vis des données, qui prend les décisions quant aux processus à mettre en place ou à modifier, et qui assure un suivi en continu des métriques relatives à la qualité des données.

A la clé de ces efforts, le MDM est un outil qui doit permettre à l'entreprise à la fois d'engendrer des gains d'efficacité opérationnelle en améliorant la qualité de la donnée, mais aussi faciliter le décloisonnement de l'information. Mettre en place cette organisation permettra à l'entreprise de regarder plus sereinement l'arrivée du Big Data et du déluge de données que vont générer les objets connectés de demain.

Pour en savoir plus :

- * **Etude IBM** : "The MDM advantage: Creating insight from big data" : https://www-01.ibm.com/marketing/iwm/iwm/web/signup.do?source=ibm-analytics&S_PKG=ov16957&S_TACT=M161001W&dynform=13230&lang=en_US
- * **Etudes PWC** : "Master Data Governance / Model and the Mechanism" : <http://www.pwc.com/us/en/increasing-it-effectiveness/assets/mdm-model-and-mechanism.pdf>
- * **"PwC's global study on master data management"** : <http://www.pwc.com/us/en/increasing-it-effectiveness/assets/global-study-master.pdf>



BIG DATA : QUEL IMPACT SUR LA PRISE DE DÉCISION ?

Yann GOURVENEC

L'impact des Big Data dans la prise de décision n'est pas forcément lié à leur nature volumétrique, plaidant ainsi pour le passage aux Smart Data.

Une étude réalisée par The Economist pour le compte de Capgemini en 2011, intitulée "*le facteur décisionnel : les Big Data et la prise de décision*", est arrivée à la conclusion que les données jouaient un rôle de plus en plus prégnant dans la prise de décision, mais que les paroles devançaient les actes. L'étude, qui portait sur 600 décideurs dans le monde, et de tous les secteurs, visait la mesure de l'usage des Big Data dans le circuit de décision de leurs entreprises.

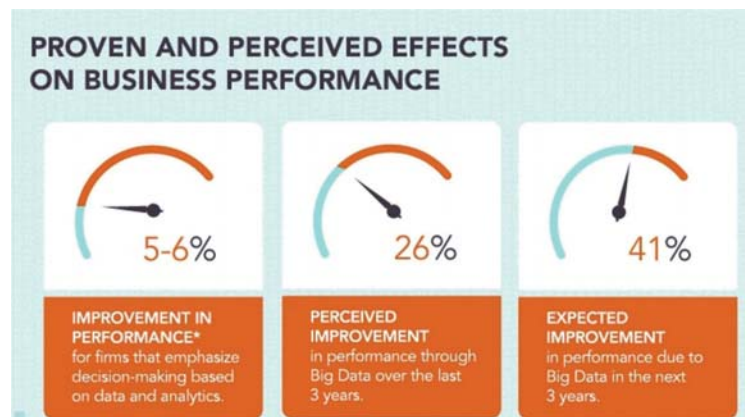


Figure 1 : source : Capgemini

Ce rapport démontrait aussi que ceux qui jouaient le jeu et qui joignaient l'acte au discours s'en tiraient mieux que les autres. Toutefois, 42% avouaient éprouver des difficultés dans l'interprétation des données non structurées, et 85% montraient du doigt non pas le volume, mais la capacité à analyser et agir sur la donnée.

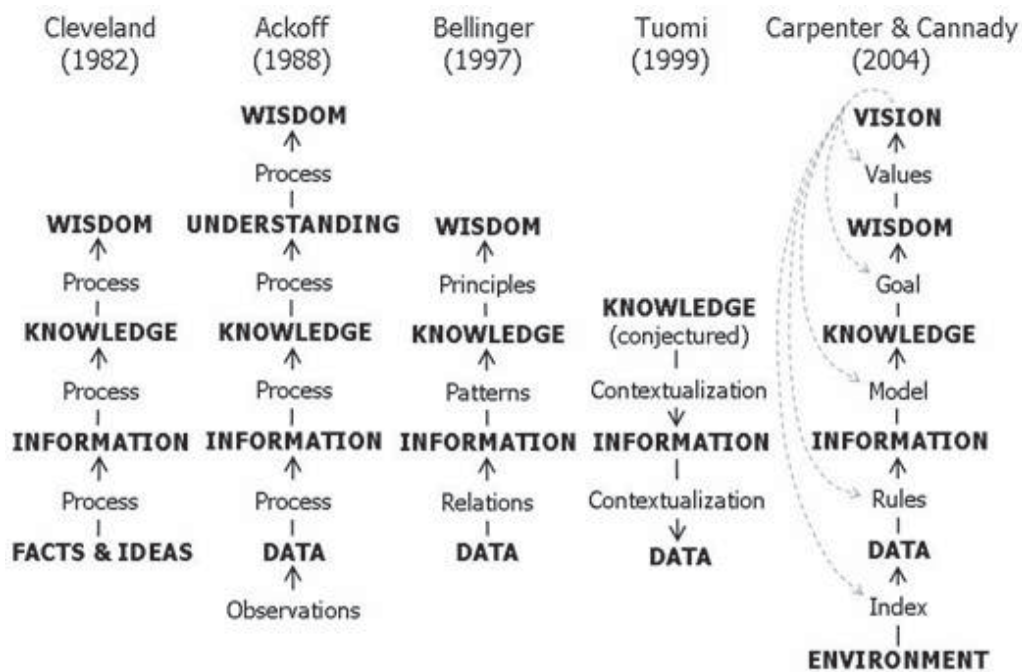
Cette étude avait pour mérite de mettre l'accent sur un phénomène que beaucoup décrivent intuitivement, sans pouvoir toujours le justifier par des chiffres : la technologie

permet la rupture et apporte un plus indéniable ; mais celle-ci n'est rien sans la maîtrise humaine, sans l'analyse, l'interprétation et la nécessaire intelligence émotive, souvent à la source des bonnes décisions.

5 ans plus tard, où en sommes-nous, avons-nous fait des progrès, et quels sont les points de vigilance quant à la prise de décisions sur la base des Big Data ?

De la qualité de la donnée, et de son utilité

A la base, une confusion s'entretient entre donnée, information, connaissance et savoir. Les théories de la connaissance existent pourtant depuis longtemps. Celle de Russell Ackoff est la plus répandue mais elle n'est ni la première, ni la dernière. Scott Carpenter* en a résumé les principaux avatars ici :



© 2004-2008 Scott A. Carpenter. All rights reserved.

Figure 2 : Scott Carpenter sur les hiérarchies de la connaissance : *Scott A Carpenter est V.P. / Chief Science & Technology Officer at NuFORENSICS, Inc. il a publié ce papier dans le cadre de son travail de doctorant

La donnée, placée comme élément brut, y est toujours placée en bas, quelle que soit la théorie concernée. La connaissance, et le stade ultime, la vision, n'étant que la résultante de ces données au prisme de l'individu (les règles transforment la donnée en information, les modèles en connaissance, les buts en sagesse, et les valeurs en vision).

Du temps de cerveau disponible pour la décision

Qui plus est, Ackoff est allé jusqu'à établir des hypothèses sur le pourcentage du temps dédié à chacune des étapes par le cerveau humain : alors que les données accaparent 40% du temps de cerveau disponible (il appelle cela « mental space »), la couche de l'information se voit allouer 30% de ce temps, la connaissance 20%, et seulement 10% sont disponibles pour les couches les plus nobles. Alors que la théorie d'Ackoff a été développée en 1989, à une époque où la recherche des données était un travail assez ardu et seulement partiellement automatisé (les ordinateurs personnels commençaient juste à se généraliser aux USA à cette époque-là), la période d'automatisation forte que nous connaissons aujourd'hui devrait permettre, selon le Pr Carpenter, de se concentrer sur les tâches les plus nobles, donnant ainsi corps à la sentence attribuée à Einstein qui prétendait que « l'imagination est plus importante que le savoir ».

L'ère des Big Data a-t-elle changé la donne en matière de décision ?

La question ici est de savoir si les Big Data, près de 30 ans plus tard, ont changé la donne. La connaissance est-elle devenue statistique ? Les modèles mathématiques permettent-ils de se passer des hommes ? Ces décisions sont-elles meilleures du fait de ces algorithmes ? Pour me faire une idée plus précise de la question, je me suis penché sur un webinaire organisé par l'université de Stanford aux USA et qui, grâce aux miracles de la technologie, m'a permis d'atteindre la connaissance (voilà déjà un point où l'accumulation de données vidéo aura clairement eu un résultat positif).

Décision, quelle décision ?

Il faut tout d'abord faire la part du feu entre décisions opérationnelles et décisions stratégiques, non que les unes soient plus importantes que les autres. Les Big Data offrent certes un fort volume de données, une grande variété et vitesse de rafraîchissement (la fameuse théorie fondatrice des 3V de Meta Group), mais selon les animateurs de Stanford, il n'y a pas de corrélation entre la pertinence de la donnée et son abondance, fût-elle en croissance exponentielle.

En fait, malgré les envolées lyriques des technophiles, « on est juste capable de gratter la surface » ont prévenu les organisateurs du Webinaire de Stanford : « seules 0.5% des données sont disponibles pour prendre des décisions ». J'avais déjà eu vent d'interprétations similaires, qui plaçaient le

pourcentage des données réellement disponibles pour l'analyse à 1 % (selon information builders). Peu importent les chiffres, sachons juste que les volumes de données réellement disponibles n'ont décidément rien à voir avec les volumes stratosphériques annoncés dans toutes les conférences.



Figure 4 : les chiffres peuvent donner le tournis mais quelle est leur réelle pertinence ?

Ce n'est pas tout : ce qui a changé ces derniers temps, c'est que par le passé, nous étions capables d'améliorer les algorithmes. Ce n'est désormais plus le cas. C'est ce que confirme Peter Norvig de Google selon lequel « nous n'avons pas de meilleurs algorithmes à disposition, nous avons juste davantage de données ». De même, le fait d'avoir plus de données ne garantit pas de meilleurs résultats. Enfin pas toujours.

Ce n'est plus l'accès à la donnée qui sera discriminant dans le futur

Dans le futur, ce ne sera plus l'accès aux données qui sera discriminant, car les fournisseurs de données seront de plus en plus aptes à fournir des connecteurs et des API. Ce qui va changer la donne, c'est la capacité de poser les bonnes questions (le fameux processus de décision).

Preuve à l'appui, il est des exemples où la combinaison Big Data / décision humaine fonctionne très bien. Beaucoup d'applications Big Data se sont focalisées ainsi sur les décisions opérationnelles (amélioration des performances) dans un domaine particulier.

Volvo Trucks par exemple, a utilisé les Big Data pour son processus de contrôle de sa flotte de véhicules professionnels : cela génère un volume de données important, 1GO par camion et par heure, et permet d'améliorer la programmation des entretiens, d'améliorer l'efficacité de l'utilisation des carburants, et de diagnostiquer les problèmes techniques à distance.

D'autres entreprises vont plus loin et n'hésitent pas à utiliser les Big Data pour alimenter leur processus de décision stratégique. C'est le cas de Persado qui utilise des algorithmes lui permettant de formaliser ses discours marketing via e-mail. Son directeur marketing décrit ce processus comme « la résolution d'un problème mathématique résultant en la création du message le plus persuasif ».

Plus classiques, les exemples dans le domaine de la santé abondent également.



Figure 5 : les domaines d'application des Big Data

Ainsi, si l'on amène les responsables métiers et les experts des Big Data (les data scientists) on peut non seulement perfectionner la démarche rétrospective d'amélioration continue, mais aussi prendre de meilleures décisions plus prospectives et stratégiques.

Peut-on considérer pour autant que les Big Data ont changé la façon dont on prend des décisions ?

Sur ce point, les analystes animateurs de notre webinaire sont clairs. « Il est certain que les Big Data changent la nature du contenu » nous dit James Matheson de Smartorg, « par contre,

pour ce qui est du processus de décision, cela est beaucoup moins sûr ».

Les Big Data vont permettre, au travers de données, d'identifier des tendances par extrapolation. Par contre, pour ce qui est de découvrir les tendances cachées, « vous aurez toujours besoin des humains, comme dans la recherche et développement ».

Peter Thiel SV, créateur de Paypal et auteur de ZERO TO ONE, a écrit à ce sujet : « c'est une idée bien étrange de croire que le futur puisse ressembler au passé. Mais c'est pourtant l'hypothèse posée par la science de la statistique ».

On peut donc envisager que regarder le monde dans son rétroviseur est assez inutile, et risque même de vous mener vers de mauvaises décisions. Peut-on par exemple

imaginer rétrospectivement que, munis de Big Data et de données pertinentes, les décideurs de Digital Equipment (DEC), qui disparut dans les années 2000, auraient pu voir venir la tendance des ordinateurs personnels et de l'informatique distribuée (qui a tué son business des mini-ordinateurs de façon inexorable) ? En fait, les familiers du secteur le savent, tout le monde voyait venir cette évolution depuis très longtemps. Ce n'est pas l'absence de données qui a conduit à cette mauvaise décision. Ajouter des données n'y aurait rien changé.

Principale recommandation : créer des équipes pluridisciplinaires

Tout compte fait, le processus de décision n'a pas tellement changé au cours du temps. Selon les animateurs du webinaire de Stanford, les conclusions propres à mener à des décisions ne peuvent venir que d'un analyste humain.

La notion même de « bonne décision » est une notion éminemment subjective, les résultats se mesurant rarement de façon binaire (bons ou mauvais). Il n'y a donc plus qu'à attendre que le machine Learning et l'intelligence artificielle fassent des progrès tels que les machines deviennent douées d'intelligence et d'imagination. C'est sans doute sur ce point que j'attends l'intelligence artificielle avec le plus d'impatience, car s'il est possible de reproduire l'intelligence rationnelle jusqu'à un certain point, l'intelligence émotionnelle, mère de l'intuition, est beaucoup plus difficile à reproduire. Et au cas où l'on y arriverait, de la même manière que le professeur Steven

Hawking et quelques autres, je pense que la race humaine aurait alors tout lieu de s'inquiéter.

En attendant, pour augmenter la pertinence des décisions d'entreprise à partir des Big Data, il faudra construire des équipes pluridisciplinaires, afin d'interpréter au mieux les données disponibles.

Fort de ces enseignements, et de la conclusion du rapport de Carpenter cité plus haut, vous savez donc que si vous utilisez les Big Data de manière pertinente, en alimentant un processus de décision humain de qualité, vous aurez ainsi tiré le meilleur parti de ces nouvelles technologies pour prendre de bonnes décisions.



LES 10 SECRETS D'UNE STRATÉGIE DATA RÉUSSIE

Alain CLAPAUD

L'heure est à la transformation digitale des entreprises. La "Data" devient le pivot des actions de l'entreprise. Elle va piloter les actions du marketing, elle va alimenter les commerciaux en prospects et en opportunités. Voici les 10 règles à suivre pour faire de votre stratégie "Data", la stratégie gagnante.

1. Donnez du pouvoir à votre CDO

Casser des silos est aujourd'hui l'enjeu numéro 1 des grandes organisations mais aussi des PME. Amener les directions marketing et commerciales à partager leurs données demande de la diplomatie, du dialogue. Le poste de CDO (Chief Data Officer) est apparu voici quelques années, mais attention : c'est un poste qui doit disposer d'un réel pouvoir dans l'organisation. De l'autorité et un pouvoir coercitif sont souvent nécessaires lorsqu'il faut mener les projets à bien et faire sauter les verrous. **Un rattachement direct à la direction générale et un soutien du comité exécutif sont plus que nécessaires pour mener à bien la transformation digitale de l'entreprise.**

2. Pas de Data sans gouvernance

Passer à l'ère des "Data", ne consiste pas uniquement à déployer des bases de données de nouvelle génération, se doter d'outils Big Data. L'effort ne peut être pérenne dans le temps que si le déploiement des outils se conjugue avec la mise en place d'une organisation. Un effort qui va bien au delà de la simple création du poste de CDO. **La DSI et**

les métiers doivent être responsabilisés quant à la qualité des données qui vont alimenter les outils. Chaque direction business doit être pleinement impliquée dans la gouvernance des données, c'est le seul moyen de pouvoir garantir le succès d'une stratégie Data sur la durée.

3. Embauchez des Data Scientists

C'est un point clé dans la transformation numérique d'une entreprise. Une entreprise qui souhaite placer la "Data" au cœur de son business model ne peut se contenter d'utiliser des "Data Scientists" au coup par coup, pour développer un modèle ou se contenter des fonctions prédictives packagées dans les outils analytiques. Ces approches vont rapidement montrer leurs limites. Une stratégie Data n'est pas un sprint mais un marathon. **Il faut investir dans une équipe interne qui va monter en compétences sur les outils, mais aussi sur sa compréhension du business de l'entreprise.** Les "Data Scientists" sont rares et chers, mais il vous les faut !

4. Ne vous contentez pas des données les plus évidentes

Se contenter de données issues des Web Analytics et de ce que les commerciaux ont bien voulu renseigner dans le CRM ne constitue que la partie émergée de l'information client. **Se contenter des sources de données les plus accessibles peut conduire à des erreurs d'interprétations très préjudiciables, comme c'est souvent le**

cas avec l'approche "Last Clic". Certes le trafic généré par Google sur un site de vente en ligne est capital mais, est-ce seulement lui qui est à l'origine des achats ? Dès lors que l'on souhaite aller au-delà des informations les plus superficielles, **il faut s'intéresser à davantage de sources de données, savoir comment les obtenir, comment les intégrer et les corrélérer avec les autres données disponibles.**

5. La mise en place d'une DMP s'impose

Tous les services marketing se heurtent aujourd'hui à la difficulté de reconstituer le parcours de leurs clients, parcours souvent ponctués d'aller-retour entre les médias digitaux, les points de ventes, etc. Savoir reconstituer ces parcours est pourtant un point indispensable ne serait-ce qu'en termes d'attribution. **Quel média, quel levier marketing à été essentiel dans la conclusion d'une vente ? La mise en place d'une DMP (Data Management Platform) permet de s'approcher au plus près de la réalité.** C'est la clé qui permet de calculer au mieux le ROI des campagnes.

6. Oubliez Excel !

Microsoft Excel est depuis des années l'outil privilégié, tant dans les directions marketing qu'auprès des

commerciaux. Rien de mieux pour créer rapidement un tableau de bord récapitulatif d'activité, mettre en place un tableau croisé dynamique pour faire quelques analyses simples. Pourtant, **cette approche se traduit par des effets néfastes. Chacun dispose de ses propres données et ne les partage que ponctuellement.** Plus personne ne travaille sur les même données et c'est la source de fréquents désaccords. Enfin, les outils d'Excel, sur le plan de la visualisation avancée et des analyses de données, sont insuffisants pour les enjeux d'aujourd'hui.

7. Partagez l'information

L'image d'un service marketing qui confronte ses chiffres à ceux du service commercial à chaque réunion n'a rien d'un cliché dans bon nombre d'entreprises. **Perte de temps systématique et sources de conflits internes sans fin, le manque de partage d'information et de collaboration interne mine l'efficacité des entreprises.** Si ces directions sont désormais habituées à faire un reporting régulier auprès de leur direction générale, elles doivent maintenant apprendre à mettre en place des tableaux de bords et des KPI communs. C'est indispensable pour pouvoir évaluer le vrai impact des campagnes marketing sur les ventes.

8. Attention aux vieilles habitudes

Le Big Data bouscule certaines vieilles habitudes. Depuis des années, les experts en data warehouse de la DSI sont habitués à structurer les données, à les organiser afin d'optimiser les volumes de stockage et les performances d'accès aux analyses. **Face à eux, la nouvelle école veut que l'espace de stockage étant d'un coût très faible, il faut conserver un maximum de données, même celles qui ne semblent pas utiles dans un premier temps.** Quant à la puissance de traitement, le Cloud la rend disponible à faible coût, et virtuellement infinie. Il faut savoir utiliser le meilleur de ces deux mondes pour garder l'agilité du Big Data tout en sachant industrialiser les processus informatiques lorsque cela devient nécessaire.

9. Innovez autrement

Sur beaucoup de marchés, les cycles d'innovation accélèrent et, bien souvent, les startups se montrent plus rapides et agiles que les entreprises traditionnelles quand il faut imaginer des produits en rupture ou de nouveaux usages. **La refonte d'une stratégie d'entreprise sur la "Data" est l'occasion d'imaginer l'innovation autrement.** C'est l'occasion de s'ouvrir aux startups via des démarches de type Open Innovation, l'organisation d'hackathon, etc. De même qu'une stratégie de type Open Data est l'occasion de faire émerger de nouveaux business model et créer un écosystème de partenaires autour de son offre produit.

10. Pensez au futur, pensez au prédictif

Selon le dernier baromètre EBG/Qlik sur la transformation digitale des entreprises françaises, environ le tiers des directions commerciales considèrent que les prévisions de ventes dont elles disposent sont bonnes. L'essentiel des analyses sur lesquelles elles doivent appuyer leurs décisions portent sur

l'activité passée. C'est une information intéressante mais qui n'éclaire pas forcément de la bonne façon sur ce qui doit être fait. **Il ne faut plus se contenter de prolonger les courbes, mais mettre en place de vrais outils prédictifs.** C'est à ce prix que l'on va pouvoir anticiper les évolutions du futur, exploiter des niches de marché émergentes, se désengager avant ses concurrents de marchés amenés à ralentir.





LES 5 ÉTAPES VERS LE DATA-DRIVEN MARKETING

Kieran LE PERON

Qu'est-ce que le « Data-Driven Marketing » ?

Le Data-Driven Marketing consiste à structurer, unifier les données détenues dans l'entreprise, pour produire une analyse permettant de mieux cerner les comportements des clients et leurs attentes. C'est ce qu'on appelle le Marketing piloté par la donnée.

Que ce soit en B2C ou en B2B, le Data-Driven Marketing a une seule vocation : créer de la valeur en engageant le client de manière plus efficace.

Au premier abord, cela semble simple, mais à y regarder de plus près, c'est bien plus complexe qu'il n'y paraît. C'est même de plus en plus complexe.

En effet, la révolution digitale bouleverse le marketing tout en procurant de plus en plus de pouvoir à un client de plus en plus exigeant. La digitalisation entraîne une explosion des données générées par des points de contact client toujours plus diversifiés.

L'enjeu, dans ce qui peut parfois ressembler à une jungle de données, est de créer une vision unique du client et de son cycle de vie, une vision à 360 degrés, pour arriver à l'engager de manière personnalisée, cohérente et pertinente sur l'ensemble des canaux. Etablir un tel dialogue avec son client permet à l'entreprise de générer davantage de valeur vis-à-vis de son marché.

Ainsi, le Data-Driven Marketing permet à la fois de transformer la donnée en connaissance client, de créer des scénarios pour des campagnes spécifiques et ciblées, et de mesurer le ROI de ces campagnes en fonction

des segments ciblés.

Dans ce contexte perturbé, voire perturbant, comment mettre en place un Data-Driven Marketing qui vous permettra de reprendre le contrôle face à votre marché ? Ceci peut se faire en 5 étapes :

1- Vous devez mettre en place une approche IMM (Integrated Marketing Management)

L'IMM vise à simplifier la complexité des données, des process, des canaux et des analyses d'interactions avec le client. Il s'agit donc d'intégrer de manière cohérente et efficace les données issues de l'ensemble des canaux de communication d'une marque vis-à-vis de ses clients. Mettre en place une démarche IMM va modifier vos stratégies marketing, à la fois en interne et en externe. L'idée est de mettre à profit les nouvelles technologies pour garder le cap sur le client, dans un contexte de démul-

tiplication des canaux d'interactions avec ce dernier.

2- Vous devez faire le point, à la fois sur vos process vis-à-vis de vos clients, mais aussi vis-à-vis de vos équipes

Cela doit vous permettre de comprendre les principaux freins et obstacles, tant internes qu'externes, à la mise en place d'une vision unifiée de votre client. Puis de prendre les mesures adaptées pour mettre tout le monde sur la même ligne.

Pour rappel, **une des conditions nécessaires à la mise en place d'un Data-Driven Marketing est de disposer de données de qualité.** Si votre base de données est médiocre, toutes les analyses que vous entreprendrez risquent d'être biaisées, incomplètes et donc inefficaces. En cas de besoin, faites appel à un prestataire spécialisé pour compléter et enrichir vos données.



3- Vous devez mettre en place des bonnes pratiques, mais en y allant pas à pas

Améliorer vos opérations marketing, votre gestion des interactions clients ou votre stratégie globale de pénétration du marché ne va pas se faire en quelques jours. Donc prenez le temps nécessaire et procédez par étapes. Commencez par définir vos objectifs, ce vers quoi vous voulez aller, et ensuite faites appel à des experts pour commencer à mettre en place une approche plus « data-driven » de votre marketing.

de plus en plus, les choses ne vont pas aller en s'arrangeant. **Le marketeur doit aujourd'hui collaborer plus étroitement avec l'IT** pour mieux comprendre quels sont les points où il peut éliminer cette complexité et simplifier, fluidifier les process. Les nouvelles technologies sont pleines de promesses, mais elles peuvent aussi complexifier le marketing. Le mieux est donc de faire une étude d'impact avant de se lancer sur de nouveaux outils.

4- Ne restez pas dans votre bulle: inspirez-vous des autres !

Vous n'êtes pas obligé de réinventer la roue. De nombreuses entreprises ont déjà mis en place des approches Data-Driven Marketing. **Informez-vous sur les pratiques dans votre écosystème** : lisez, écoutez, échangez des avis, des méthodes et des bonnes pratiques. Collectez des informations auprès de votre réseau. Bien entendu, tout n'est pas à reprendre. Sélectionnez les exemples qui vous semblent pertinents et adaptables à votre propre contexte.

5- Ne vous laissez pas submerger par la complexité !

Dans ce contexte de transformation digitale, la complexité devient l'un des principaux obstacles qui se dressent devant le marketeur. Et comme la technologie accélère et se diversifie



SOCIAL SELLING : FAIRE OUBLIER LE VENDEUR POUR DEVENIR RÉFÉRENT !

Yann GOURVENEC

J'ai eu le privilège d'assister à ce qui a sans doute été l'une des premières discussions sur le social selling dès 2008, au sein de socialmedia.org, avec 39 entreprises US utilisatrices des médias sociaux. Le débat avait immédiatement bifurqué sur la meilleure façon de vendre sur – ou à l'aide – des médias sociaux. On invoquait ainsi la nécessité de créer une e-boutique sociale dans Facebook. Les plus intrépides envisageaient même d'abandonner le bon vieux site Web. Rien de tout cela n'est arrivé. Et si l'on omet Origami Owl, quasiment aucune entreprise, en grand public, n'a réussi à passer du rêve à la réalité.

Pourtant, en moins de sept ans, le social selling a considérablement décollé, bien loin de là où on l'attendait. C'est en effet en B2B qu'il est réapparu au grand jour. Voyons pourquoi, et surtout, décrivons les choses à faire et à ne pas faire en ce domaine très lié à notre premier article sur la vente en B2B (Comment les Big Data vont bouleverser les ventes en B2B).

Social Selling : vendre en réseau

Si j'écris l'expression « vendre en réseau », un nom va vous venir immédiatement à l'esprit : Tupperware. La comparaison ne serait pas dénuée de sens. Dans l'esprit Tupperware, qui recrute encore en 2015, est le réseau qui fait vendre, les clients qui parlent aux clients : des vendeurs démonstrateurs qui se portent caution et **agissent en tant que consultants**. Si ce modèle reste original pour le grand public, si longtemps après son invention, il est quasiment banal en B2B.

3 raisons pour lesquelles le social selling se développe en B2B de façon quasiment naturelle



1^{ère} raison : l'adéquation entre vente de solution et collaboration

Comme l'explique Michael Bosworth dans son ouvrage de référence intitulé *Solution Selling : Creating Buyers in Difficult Selling Markets*, le vendeur B2B doit répondre à un « problème client » ou « painpoint ». Celui-ci (aussi nommé

« douleur client » en français) doit être décelé par le vendeur de façon à apporter la solution correspondante. Selon cette approche, l'obsession de tout commercial B2B doit être de régler « le problème qui empêche le client de dormir ». Plus de 30 ans après, ce livre est toujours une référence, tant il était en avance sur son temps.

Le comportement des acheteurs change aussi à mesure que les moyens de communication évoluent. La recherche de solution auprès de ses pairs est ainsi largement facilitée par les nouveaux outils sociaux, qui optimisent l'exploitation des réseaux humains (à l'instar de LinkedIn).

Tout le challenge réside dans la capacité du commercial à incarner cette personne de confiance vers laquelle le client va se tourner pour demander conseil. Et pour cela, la maîtrise des outils de communication de nouvelle génération, en particulier des médias sociaux B2B, est indispensable. Ceux-ci ne doivent pas être considérés comme une menace pour les vendeurs. Au contraire, **ils sont une opportunité de tisser un lien avec le client et de devenir un véritable prescripteur.**

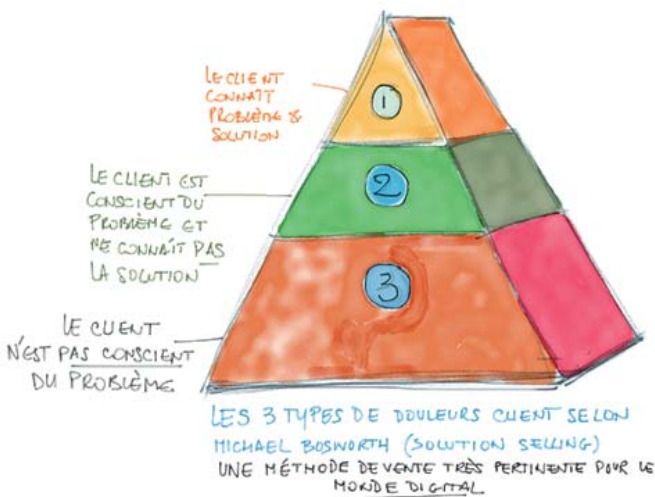


Figure 1 : La pyramide de Bosworth

La douleur client ne se manifeste cependant pas toujours de la même façon : Bosworth en distingue trois types, décrits dans la pyramide ci-dessus. Selon le cas concerné, l'approche sera différente, mais l'interaction restera

similaire : gagner la confiance du client, devenir son conseiller. Il ne s'agit donc pas de pousser ses produits à tout prix, mais d'entrer dans l'intimité du client, le comprendre, l'aider, le conseiller, voire même le rassurer.

2^{ème} raison : changement de comportement des acheteurs

L'émergence des réseaux sociaux a eu un fort impact sur le métier d'acheteur, qui s'est transformé en peu de temps. Un rapport de 2014 intitulé B2B Buyer Behavior Survey et édité par Demand Gen, met en lumière ces évolutions.

Selon ce rapport, **57% des acheteurs parcourent les discussions sur les différents médias sociaux dans leur processus de recherche.** Plus important encore, 65% des acheteurs affirment que le contenu produit par leur vendeur a été déterminant dans leur décision d'achat. Dans la même étude parue en 2012, 19% des acheteurs se basaient sur **les recommandations de leurs pairs ; ce pourcentage a grimpé à 53% en 2014.**

Ces chiffres reflètent la tendance évoquée précédemment, selon laquelle les acheteurs prennent petit à petit l'habitude de trouver des solutions auprès de leurs pairs, notamment sur les réseaux sociaux.

Faut-il en conclure que les vendeurs doivent pousser leurs produits sur ces réseaux ? Cela serait une bien mauvaise idée. Le commercial avisé doit au contraire **faire oublier son statut de vendeur pour gagner celui de référent.**

3^{ème} raison : les outils sont matures

La troisième raison du développement du social selling est l'essor des médias sociaux eux-mêmes, et notamment de LinkedIn qui aura bientôt 13 ans et compte plus de 390 millions de membres. Ce réseau est devenu incontournable et remplace peu à peu le CV traditionnel. Il existe toutefois des régions où il n'est pas majoritaire, comme en Russie où le réseau le plus utilisé est VK (VKontakte), ou l'Allemagne avec Xing, et aussi Viadeo en France. Ces deux derniers tendent cependant à être marginalisés.

Il faut donc retenir que si LinkedIn s'impose comme le principal réseau social professionnel, il existe d'autres réseaux permettant aux commerciaux de toucher une cible différente, pour encore quelque temps.

Les règles à suivre pour mener à bien une démarche de social selling

Maintenant que nous avons vu les 3 raisons du développement du social selling, quels sont les conseils que nous pouvons prodiguer pour faire aboutir positivement une démarche de solution selling ?

Avis aux commerciaux cherchant à tirer parti du social selling :

* **Soyez entrepreneurial, développez votre réseau.** Il y a trois choses à retenir : « networker », « networker », « networker » ! La force d'un réseau consiste dans le développement de ses liens faibles (cf. le célèbre article de Granovetter sur ce sujet). D'où le point suivant ;

* Apprenez ce qui est le plus difficile à apprendre pour un vendeur : **donnez avant de recevoir et attendez pour vendre vos produits.** Pour ces deux premiers conseils, je conseille le fameux ouvrage de Jeffrey Gittomer : *The little Black Book Of Connections* ;

* Pour vous imposer naturellement comme acteur de votre domaine, n'allez pas directement « réseauter » avec vos cibles. **Engagez la conversation avec les influenceurs du domaine, les experts, les confrères etc.** Ainsi, vous augmenterez naturellement vos chances de rencontrer les personnes les plus pertinentes. En fait, il est tout à fait probable qu'une des personnes de votre nouveau réseau vous présente à vos cibles, comme cela arrive souvent ;

* **Devenez acteur du contenu en commentant, relayant et partageant les articles que vous lisez.** Pour vous faciliter la tâche, il existe des outils de curation comme Scoop.it, qui vous permettront de partager la bonne parole et de vous transformer en producteur de contenu ;

* **Mais rien ne vaut le vrai contenu original.** Un bon commercial qui aspire à devenir un professionnel de la vente consultative n'hésite pas à contribuer en articles de fond sur son domaine : si vous produisez du contenu de fond, vous vous placerez ainsi dans une position de conseiller, ce qui, comme expliqué ci-dessus, prouve que vous collez aux mutations du métier.

Les pièges à éviter dans une démarche de social selling :

* La première erreur commise par la plupart des commerciaux est **de décocher un « inmail »** (messagerie interne de LinkedIn permettant d'écrire à des membres) dès que quelqu'un a accédé à leur demande de mise en réseau. **Cette impatience ne manquera pas d'attirer la suspicion** et peut-être même de provoquer l'ire du prospect en question, qui risquera fort de se sentir agressé ;

* De même, **copier/coller un argumentaire commercial dans un InMail est un acte aussi maladroit qu'agressif**. Il faut savoir attendre pour bien vendre. Ecouter avant de parler, et arriver avec la solution au bon moment ;

* Même sans copier/coller ni argumentaire, **décrire sa solution dans un InMail, même après le premier contact, est également très maladroit** : le but de la prise de contact sur un réseau social est d'inciter au dialogue et de provoquer éventuellement un rendez-vous en face à face, et non d'argumenter sur son produit. Ne le faites que si la personne contactée vous le demande. Dans ce cas, vous avez déjà gagné ;

* **Evitez à tout prix de contacter un prospect avec un InMail de plus de deux paragraphes** : en plus de faire perdre du temps à l'interlocuteur, cela lui donnera l'impression désagréable que vous cherchez à lui vendre à tout prix une solution. Il n'y a rien de pire que de faire croire à un client potentiel que vous êtes désespéré de clore la vente. Un des arguments les plus favorables pour le commerce est le calme, à garder en toute circonstance.

Inutile donc de précipiter les choses ;

* **Evitez également de commenter et de relayer le contenu des concurrents** : cela va de soi, mais il est important de le préciser car l'erreur peut survenir, ce qui aurait un impact non négligeable sur la poursuite de votre activité. Ainsi, ne vous transformez pas en partageur frénétique d'informations, ni en justicier de l'Internet, et réfléchissez avant d'agir ;

* **Produire de faux commentaires ou cacher votre identité pour commenter sur vos produits et services** : en dehors de l'éthique douteuse de ce genre de pratiques, **les conséquences pourraient être désastreuses pour vous et votre société**.

Voici mes principaux conseils pour les commerciaux désireux de se lancer dans le social selling de façon adaptée et efficace. Il y en a encore bien d'autres, que ceux-ci découvriront sans doute avec la pratique. Le terrain reste en effet un ingrédient essentiel de la réussite, dans le social selling comme dans la vente en général.



SANS DONNÉES FIABLES, LE CRM N'EST RIEN !

Kieran LE PERON

Vous vous rappelez certainement le slogan publicitaire des pneus Pirelli « Sans maîtrise, la puissance n'est rien ». Appliquée au CRM, le slogan pourrait être « Sans données fiables, le CRM n'est rien ».

En effet, le but premier d'un CRM est de centraliser les données sur les clients et les prospects qui vont, ensuite, permettre aux forces commerciales de développer et/ou gérer la relation avec des clients et des prospects. Pour ce faire, elles doivent pouvoir avoir confiance dans les données présentes dans le CRM. Cela semble évident, mais pourtant la réalité est toute autre...

Les données CRM manquent de fiabilité

Il s'agit d'un véritable enjeu pour les entreprises : Noms mal orthographiés, champs mal ou pas renseignés, informations tronquées, contacts obsolètes, doublons... Avec le temps, les données injectées dans votre CRM peuvent vraiment devenir inutilisables, voire handicapantes pour vos équipes de vente.

Une étude récente de CSO Insights menée aux Etats-Unis a révélé que seulement 52% des entreprises disposent de données clients dont le taux de fiabilité est estimé à plus de 75%. Concernant les données sur leurs prospects, on tombe à 23% d'entreprises estimant disposer de données fiables. En prenant les chiffres en sens inverse, c'est encore plus parlant : 77% des entreprises considèrent que pas plus du quart des données prospects contenues dans leur CRM sont correctes...

En B2B, les statistiques montrent qu'une base de données perd 30% de sa valeur en seulement 12 mois. Vous avez acquis un fichier de 10 000 contacts il y a un an ? Vous pouvez dès aujourd'hui en jeter 3 000 à la poubelle !

Un impact négatif sur les performances commerciales

Les conséquences sur le développement de l'activité de l'entreprise sont réelles et sérieuses. On estime que le manque de fiabilité des données impacte jusqu'à 20% du chiffre d'affaires d'une entreprise. Pourquoi ? Parce qu'aujourd'hui, dans la plupart des entreprises, Grands Comptes ou PME, le CRM est devenu le socle nécessaire et indispensable à toute stratégie commerciale. Or, si les données sont obsolètes ou incomplètes, l'analyse du marché est faussée, et les prises de décisions qui en découlent ne sont pas les bonnes.

En outre, d'un point de vue opérationnel, si votre CRM n'est pas capable de fournir les bonnes données à vos commerciaux, ils vont devoir passer un temps considérable à les rechercher sur le Web, les réseaux sociaux, etc. Or, pendant qu'ils cherchent les bonnes informations sur leurs cibles, ils ne vendent pas... Ce qui a un impact sur leurs performances, et donc, à terme, sur leur motivation.

Quelles solutions pour fiabiliser ses données CRM ?

Comment s'assurer que votre CRM contient des données fiables et joue son rôle de levier de performance pour vos équipes commerciales ? La partie se joue à deux niveaux :



L'acquisition de données externes :

Auparavant, la situation était pire. Les entreprises achetaient des fichiers de contacts et d'entreprises sur un périmètre donné. Ces fichiers étaient figés. Non évolutifs. Du coup, les données étaient injectées dans le CRM, puis on les laissait périr. Jusqu'au moment où, atteignant un niveau d'obsolescence critique, on finissait par racheter un nouveau fichier, et ainsi de suite. C'est encore le cas dans un certain nombre d'entreprises...

Heureusement, les choses évoluent dans le bon sens. Aujourd'hui, la meilleure solution consiste à louer les données à des fournisseurs spécialisés, comme Sparklane, par exemple. Vous n'achetez plus un fichier figé sur un CD-Rom, mais vous vous abonnez, via une solution en SaaS, à un périmètre de sociétés et de contacts, défini en fonction de

vos données. Et c'est le prestataire qui assure la mise à jour régulière de vos données tout au long de la durée de votre abonnement. Désormais, des solutions de ce type sont connectables à votre CRM via des web services. Ainsi, vos équipes de vente disposent en permanence de données dont la fiabilité est garantie par le prestataire. Elles peuvent donc mener leurs opérations en toute sérénité.

La maintenance des données internes :

Si vous disposez d'une base de données interne, il est alors nécessaire d'évangéliser l'ensemble de vos équipes, marketing et commerciales, sur la nécessité de saisir correctement les informations dans votre CRM, selon une nomenclature standardisée qui doit être fixée à l'avance et partagée auprès de tous.

En amont, vous devez mener un travail d'audit de votre base pour évaluer son degré de complétude et d'exactitude.

Ensuite, vous devez procéder à un nettoyage de vos données :

Identifier et traiter les doublons. Concernant les contacts, la clé de détection des doublons peut être le nom, le téléphone, l'adresse email. Concernant les sociétés, vous pouvez vous référer à la raison sociale ou l'adresse postale, par exemple.

Définir une nomenclature de remplissage des champs : il faut que pour chaque champ, le format de remplissage soit standardisé. Ainsi, pour un contact, la civilité doit être mentionnée par « M. » ou « Mr ». Pour une entreprise, le nom de la voie doit être indiqué par « Boulevard » ou « Bvd ». Il s'agit de choisir

un format unique qui sera ensuite utilisé par tous les utilisateurs.

Notez que ces opérations de data cleaning ou d'enrichissement de vos données peuvent aussi être confiées à des prestataires spécialisés.

Enfin, l'idéal est de nommer un **responsable des données** au sein de votre entreprise. Une personne dont le travail sera de veiller au bon niveau de qualité des données entrées dans votre CRM, via des vérifications régulières.

La qualité des données de votre CRM est un enjeu majeur pour votre performance commerciale. Chaque utilisateur doit se sentir concerné et y être sensibilisé. Ce n'est qu'avec des données de qualité que pourrez être assuré de disposer d'une vision unique et pertinente de chacun de vos clients et prospects. La maîtrise de la donnée est la clé du développement de votre entreprise.

Donc, si vous décidez de dégager un budget pour vous équiper d'un CRM, n'oubliez pas également de prévoir le budget nécessaire à l'acquisition et à la maintenance de données de qualité sur votre marché.



PAS DE VISION 360° DU CLIENT SANS BIG DATA

Alain CLAPAUD

A l'heure où tous les CEO clament haut et fort que le client est désormais au centre de leur stratégie, la réalité est bien moins flatteuse. Les informations relatives aux clients sont disséminées dans les entreprises, incomplètes, difficiles à corréler. Le Big Data offre enfin une piste pour arriver à la vision 360° derrière laquelle courent toujours les entreprises.

L'idée d'une vision à 360° du client n'a rien de nouveau. C'était déjà l'objectif des grands déploiements des plateformes CRM au début des années 2000. Plusieurs millions, voire dizaines de millions d'euros ont été investis dans des plateformes qui n'ont pu tenir les promesses de leurs éditeurs. Interfaces avec des SI vieillissants difficiles et coûteuses à mettre en place, stratégies multicanales encore balbutiantes, mais aussi des équipes peu enclines à confier leur connaissance client à un logiciel, les obstacles ont été nombreux. Et au final, **bien peu des grands projets CRM ont atteint leur objectif initial d'une vision complète du client.**

La multiplication des points de contact rend cette vue 360° bien difficile à atteindre

Depuis, les entreprises sont peu à peu montées en puissance dans leur maîtrise des mécanismes de la relation client. Des interfaces entre logiciels se sont progressivement mises en place et de nouveaux acteurs venus du SaaS ont dépoussiéré les solutions qui se sont modernisées.

Mais **si les directions générales se félicitent**

publiquement d'avoir opéré un virage stratégique pour replacer "le client au centre" de leur stratégie, dans les coulisses, les équipes marketing et commerciales peinent à atteindre cet objectif. Avec les outils mis à sa disposition, le marketing ne dispose que de données fragmentaires pour essayer de reconstituer le parcours de leurs clients. Estimer le ROI des actions de marketing et communication dans un tel environnement relève plus de l'acrobatie que de la science. La multiplication des points de contact n'a fait qu'amplifier le phénomène. De leur côté, les commerciaux disposent certes des historiques de ventes, des appels passés au SAV, mais n'ont aujourd'hui aucune visibilité sur le futur, c'est à dire sur ce que va faire un prospect. Combien d'entreprises sont aujourd'hui capables d'indiquer aux commerciaux quelles fiches produits un prospect a consulté ces derniers mois sur le site Web ? Il s'agit là pourtant d'une information clé.

Utilisez le Big Data pour briser les silos

Face aux carences du CRM, mais aussi à l'incapacité de pouvoir reconstituer de manière fiable le parcours client, il est nécessaire de casser le fonctionnement en silo actuel. En ce sens, **le Big Data constitue une bouée de sauvetage qui va permettre de rapprocher entre elles des informations diffuses sans devoir remettre en cause les lourds investissements déjà consentis** dans la mise en place des ERP et des plateformes CRM. La technologie Big Data permet non seulement de croiser des données jusqu'ici disséminées aux quatre coins du Système d'Information, les compléter de données issues de sources externes, mais aussi d'intégrer à ces analyses des informations totalement non structurées. Emails et échanges réalisés avec les call centers, tweets ou encore messages publiés sur le compte Facebook de l'entreprise, le Big Data permet d'étendre significativement le nombre de sources qui vont venir alimenter cette vision 360° du client.

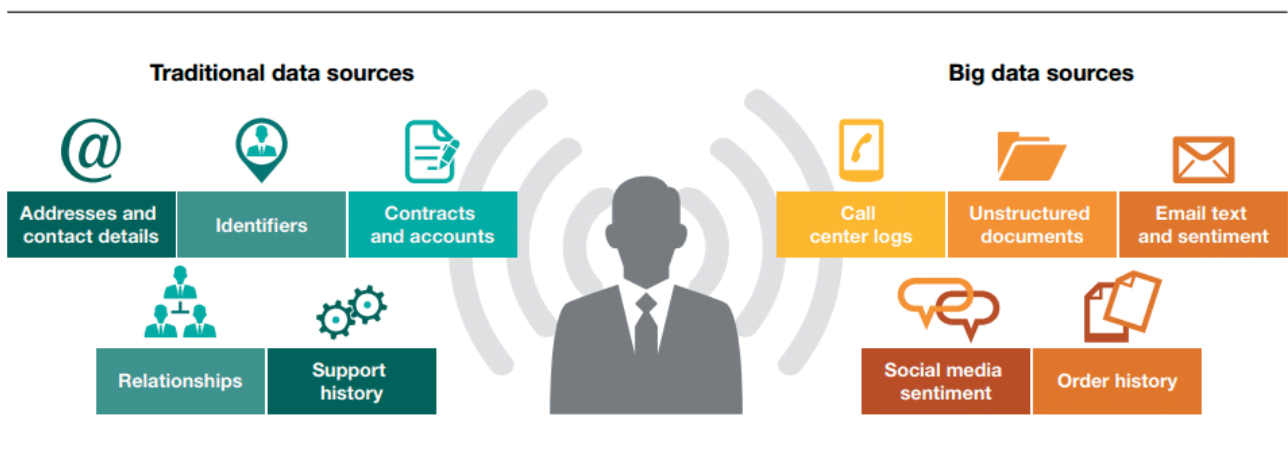


Figure 1. Information sources needed for an enhanced 360-degree view.

Qui dit Vision 360° du client dit de multiples sources de données hétérogènes à mettre en musique. (Source : IBM)

Data Lake, DMP, deux réponses différentes au même problème

Dans la mise en œuvre d'une telle approche, plusieurs options sont possibles. **Les entreprises qui estiment qu'elles doivent assurer elles-mêmes la maîtrise de cette donnée client stratégique vont privilégier la mise en place d'un Data Lake.**



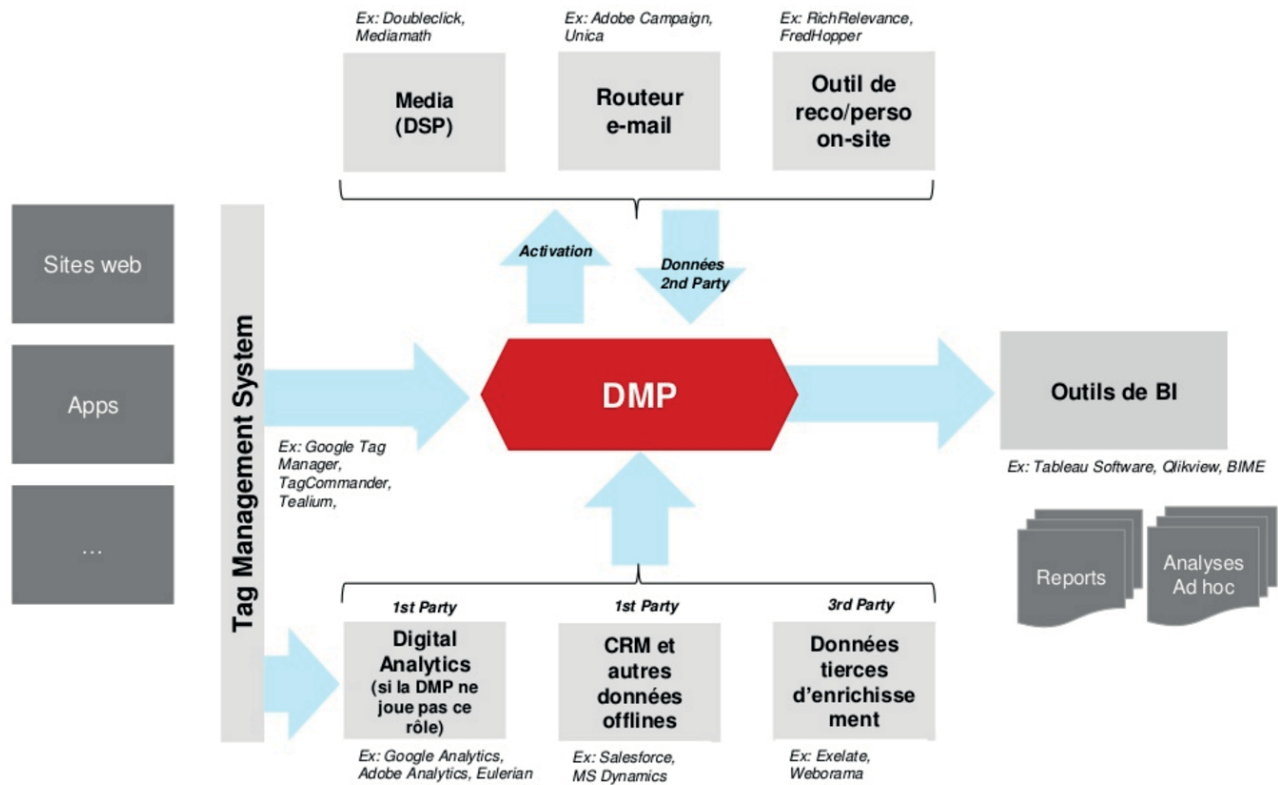
Les données de navigation glanées sur le Web et des réseaux sociaux, les informations issues du CRM et des centres de contact ainsi que les données extraites de l'ERP vont pouvoir se déverser dans ce référentiel interne. **Dès lors, avec des logiciels d'exploration sur les données, les outils analytiques, les Data Scientists vont pouvoir se mettre au travail et extraire de ces montagnes de données hétéroclites la connaissance client jusqu'alors enfouie dans ces données.** C'est l'option qui est résolument suivie par les grands comptes qui, d'une part, disposent des ressources nécessaires, tant côté DSI que marketing, pour mettre en place ces architectures de nouvelles génération et surtout les moyens financiers conséquents afin de constituer un noyau dur

pluridisciplinaire d'experts Big Data.

L'approche a le mérite de préserver l'existant. En considérant le coût de stockage sur une infrastructure Big Data de type Hadoop comme négligeable, il devient possible de recentraliser la donnée, quitte à la dupliquer. **Si le coût matériel peut être considéré comme faible, les coûts organisationnels sont bien réels** et il est nécessaire de convaincre en interne de l'importance d'ouvrir ses données et mettre en place une gouvernance de la donnée pérenne dans le temps. L'énergie à déployer pour mettre en place une telle approche est loin d'être négligeable et le support au plus haut-niveau de la direction générale est requis pour aboutir à un résultat tangible.

La DMP, une approche rapide à mettre en place, au ROI rapide

Un projet de transformation lourd qui pousse certains à chercher une alternative, notamment du côté des DMP (Data Management Platform) en mode SaaS. La généralisation des web services sur les applications internes comme les services Internet permet à ces fournisseurs Cloud de faire converger vers leurs serveurs les données issues du SI de l'entreprise et les données externes. **Dans cette approche, les DSI ne sont sollicités que pour ouvrir les interfaces de leurs applications.**



La DMP, un nouvel outil pour le marketing pour à la fois fédérer ses sources de données, mais aussi agir en temps réel à partir du profil client. (Source : Convertteo)

En gommant la problématique purement technique, le déploiement est bien plus rapide et les outils sont rapidement à la disposition du marketing qui, très vite, va pouvoir commencer à travailler sur son parcours clients et optimiser ses opérations. **Outre l'absence d'investissement initial lourd, la DMP offre l'avantage de prendre à sa charge le volet intégration des données, leur traitement afin de permettre leur analyse.** La DMP permet d'assurer cette segmentation des clients qui va permettre d'optimiser la communication et assurer un ROI rapide. Dans l'autre sens, les DMP sont interfacées vers les plateformes d'achat d'espace, ce qui offre l'avantage de pouvoir piloter les campagnes sur les médias

numériques directement avec la data.

Avec le Big Data, les freins techniques qui empêchaient à cette Vision 360° du client de s'accomplir sont en train d'être levés. L'approche semble enfin à portée de main des entreprises. Reste au marketing et au commercial d'imaginer les stratégies à mettre en place pour exploiter ces données et faire de cette vision une réalité.



COMMENT INSUFFLER UNE CULTURE DIGITALE À SA FORCE DE VENTE ?

Carine ROUCHER

Commercial rime de plus en plus avec digital. Alors que la conjoncture économique rend les ventes particulièrement difficiles, un commercial qui n'aurait pas d'identité numérique se couperait d'une grande partie de son marché.

Que font les entreprises quand elles cherchent des fournisseurs ? La même chose que les particuliers ! Leur premier réflexe est d'aller sur la Toile pour sélectionner quelques prestataires, « benchmarker » leurs offres sur les comparateurs, interroger leurs pairs sur les forums, visionner des tutoriels vidéos, voire commander en ligne.

Google, super VRP ? Une récente étude de Forrester établit que 22 % des responsables commerciaux BtoB américains pourraient être remplacés par des moteurs de recherche et autres solutions numériques d'ici 2020. Soit un million d'emplois détruits outre-Atlantique...

Pour revenir dans la partie face à ses clients, un commercial doit jouer la carte du relationnel, tout en utilisant les opportunités qu'offre le numérique.

Prospecter sur les réseaux sociaux

Bien supérieurs au phoning et plus encore au porte-à-porte, deux démarches jugées intrusives, les réseaux sociaux constituent un canal de prospection à part entière. Un commercial doit assurer sa présence tout en respectant les codes en vigueur.

« Amis » sur Facebook ou en « contact » sur



sparklane

www.sparklane-group.com

02 72 64 11 11