

Coûts commerciaux : le poids de la conquête clients

Action Commerciale N°264 - 01/06/2006

Prospecter est inévitable pour développer vos ventes. Mais êtes-vous capable de mesurer le coût global de votre action ? Investir massivement est-il synonyme de retour sur investissement ?

Toutouyoutou scandés par deux moustachus fans de fitness d'un côté, chorale de petits hommes jaunes de l'autre... Difficile de passer à côté du matraquage médiatique des nouveaux numéros des renseignements téléphoniques. Campagnes télé ou radio, affichage, encarts presse, le 118 fait tout pour qu'on oublie le 12 qui régnait en monarque absolu depuis soixante-cinq ans. « En matière de conquête client, c'est un cas d'école, affirme Laurent Foisset, directeur marketing de la société Le Numéro, détentrice du 118 218. Nous avons six mois pour nous imposer avec une nouvelle offre, alors que nous étions jusqu'ici inconnus sur le marché. » Hormis quelques sociétés comme France Télécom ou PagesJaunes, les autres acteurs du 118 sont tous dans le même cas. Plus qu'un challenge, il s'agit d'un véritable sprint pour gagner sa place dans le peloton de tête. Laurent Foisset estime ainsi que seuls deux ou trois sociétés pourront tirer leur épingle du jeu sur ce marché évalué à 300 millions d'euros. Un montant plutôt modeste qui ne semble pourtant pas effrayer les candidats. Tous parient sur l'avenir. En effet, toujours selon Laurent Foisset, « les clients devraient être amenés à consommer plus, notamment via les services à valeur ajoutée qu'offre la géolocalisation : informations de proximité, envoi de plan à un ami, recherche de restaurant par goût... » Il est donc impératif de s'imposer aujourd'hui et rapidement. Pour l'heure, le meilleur moyen d'y parvenir est d'être le plus visible des consommateurs. Et pour cela, il convient d'investir massivement en conquête clients. Une interrogation demeure : jusqu'où les sociétés lancées dans le business du renseignement téléphonique sont-elles capables d'aller pour gagner en notoriété ? Impossible d'envoyer un commercial sonner à la porte de chaque Français... Seul le rouleau compresseur qu'offrent les médias grand public semble efficace à leurs yeux. Une conquête toutefois onéreuse. Ainsi, le budget communication du 118 218 avoisine les 20 millions d'euros pour six mois de campagne. Un investissement qui semble porter ses fruits. En effet, une récente étude de TNS Sofres révèle que le numéro bénéficie d'un taux de notoriété de 70 %. Une notoriété certes chèrement acquise, mais face à France Télécom capable de dépenser près de 200 millions d'euros par an dans des campagnes de communication et de promotion, difficile de rivaliser sans investir à son tour. Néanmoins, cette surenchère financière n'est pas un passage obligé. La preuve, le fournisseur d'accès à Internet Free a opté pour un budget marketing quasi inexistant, se contentant du simple bouche-à-oreille autour de son offre de renseignement téléphonique... gratuite. Ainsi, ce qu'il ne débourse pas en publicité ou en opération marketing, il le dépense en offrant la gratuité de son service. Entre-temps, l'opérateur aura laissé ses différents concurrents s'épuiser dans des campagnes de conquête clients très coûteuses. Une stratégie devenue habituelle pour le fournisseur, puisque déjà utilisée pour la vente des services d'accès à Internet. En tout cas, la pratique est payante. En effet, selon notre confrère Libération, le coût d'acquisition d'un client tourne autour de 41 euros par abonné chez Free, alors qu'il serait de 407 euros pour Alice et de 440 pour Club Internet ! Il va sans dire que ces opérateurs ne sont pas philanthropes, même s'ils savent que le retour sur investissement (ROI) risque d'être d'autant plus long que le coût d'acquisition aura été élevé. Quel qu'en soit le montant, « une entreprise ne peut se passer de prospection, déclare, sans détour, René Moulinier, fondateur et consultant de Moulinier & Associés, cabinet spécialisé dans la vente et la formation des vendeurs. Un portefeuille clients évolue sans cesse. Il faut compenser à tout instant les départs, mais aussi accroître son chiffre d'affaires en élargissant sa base de clientèle. » Que ce soit en utilisant les services d'un call center, en arrosant à grande échelle avec des mailings ou en envoyant des commerciaux sur le terrain, les entreprises doivent consacrer un budget pour prospecter.

JUSQU'OU INVESTIR POUR CONQUÉRIR UN CLIENT ?

Le coût élevé d'acquisition d'un client n'est pas l'apanage du marketing. La prospection terrain peut, elle aussi, être source de fort investissement. « À chaque fois qu'un de mes commerciaux ferme la porte de sa voiture pour démarcher une société, cela coûte entre

150 et 200 euros, estime Patrice Lacroix, directeur du pôle distribution chez l'opérateur télécoms Debitel. Quand on sait qu'il faut deux, voire trois visites pour un seul prospect... Mais le jeu en vaut la chandelle », insiste-t-il auprès de ses commerciaux, qui ne voient pas toujours leurs efforts immédiatement récompensés. Toutefois, la vraie question reste celle du retour sur investissement. Ainsi, la société Keolis, spécialisée dans les transports publics, n'a pas hésité à dépenser près de 4 millions d'euros pour remporter un contrat en Grande-Bretagne sur la gestion de lignes de chemins de fer dans le Kent. La raison ? Un contrat à la clé évalué à 6,5 milliards d'euros ! « Quand on remporte ce type de contrat, les dépenses occasionnées pour répondre à l'appel d'offres ne pèsent pas lourd. Mais si on perd, cela revient cher », confie Patrick Jeantet, directeur général adjoint en charge de l'international chez Keolis. Il est donc primordial d'examiner attentivement les appels d'offres afin d'être sûr que les demandes du client sont recevables ! Avant de partir à l'aveuglette dans la prospection, il faut donc mettre toutes les chances de son côté. D'autant qu'elle peut représenter plus de 50 % du temps de travail d'un commercial, comme c'est le cas pour un tiers des 50 commerciaux grands comptes de Lexmark ! « Avant d'investir sur un prospect, nous devons être certains de l'opportunité d'affaires qu'il représente », confie Olivier Philippe, directeur marketing chez le fabricant d'imprimantes. Les commerciaux grands comptes commencent leur prospection par un minutieux travail de compréhension du compte ciblé : son organisation, l'identification de ses projets, etc. Pour cela, ils travaillent en équipe et s'adjoignent les conseils d'ingénieurs avant-vente, de techniciens ou encore du marketing. Une approche qui peut sembler chronophage, d'autant que les résultats ne sont pas toujours immédiats. « L'investissement est certes très lourd, mais rentable », juge aujourd'hui Olivier Philippe. Et d'évoquer un taux de transformation des prospects en clients plus important qu'il y a deux ans, avant que ce travail de veille très poussé ne soit formalisé. Plus question, dès lors, de perdre du temps avec un prospect incertain ! Un point de vue partagé par Patrice Lacroix (Debitel). « Pour être rentable, une prospection doit être préparée. Nous donnons ainsi des pistes de réflexion à nos commerciaux afin qu'ils qualifient le plus finement possible les clients potentiels. » La force de vente de l'opérateur consacre 30 % de son temps à la prospection et élabore ce travail de ciblage en amont. Le logisticien DHL Excel Supply Chain a même créé, depuis trois ans, une équipe commerciale de onze collaborateurs en charge du "business développement". Suit une cellule de scoring de quatre personnes qui évalue la qualité des prospects, puis les transmet aux commerciaux "chasseurs" qui les sélectionnent. « L'approche des prospects s'opère à la fois par secteur et par métier. Nous créons donc des binômes d'experts (un commercial et un ingénieur d'étude), qui mesurent ensemble le potentiel des clients à conquérir », explique Jean-Marc Lami, directeur commercial de DHL Excel Supply Chain. En confiant la prospection et la qualification des prospects à des équipes dédiées, le coût s'en trouve plus facilement mesurable. Autre exemple : l'éditeur de logiciels Filenet, pour qui la conquête de nouveaux clients représente 50 % des investissements marketing de l'entreprise. Ce dernier a créé une cellule de qualification de leads, il y a deux ans. « Elle fournit des pistes à notre équipe interne qui qualifie les contacts », relate Henri Thouvenin, directeur France de l'éditeur. Plus de 30 % du business hexagonal généré par Filenet résulte de ces efforts de prospection. Un travail et un investissement en amont plus que payants. Même démarche chez l'assureur Axa. Son entité dédiée aux grands comptes, Axa Corporate Solutions, étudie, en amont, de nombreux critères pour s'assurer du ciblage des clients à fort potentiel. « Le développement de leur activité a une conséquence immédiate sur notre volume d'affaires avec eux, explique Jean-Paul Rignault, directeur général d'Axa Corporate Solutions. Ainsi, quand une compagnie aérienne chinoise double son chiffre d'affaires chaque année, les primes d'assurances suivent une évolution similaire. La sélection de nos prospects au sein de secteurs industriels porteurs est donc fondamentale. Nos commerciaux effectuent un travail de veille sur le dynamisme des entreprises ciblées. » Et Pascal Py, dirigeant du cabinet Forventor, spécialisé en efficacité commerciale et managériale et auteur de *Conquérir de nouveaux clients* (Éditions d'Organisation – Paris – 2005), de conclure : « C'est sur ce savoir-faire des vendeurs qu'il faut investir. Jouer à l'intuition lorsque l'on souhaite trouver de nouveaux clients peut coûter cher. »

LE COÛT D'ACQUISITION D'UN CLIENT SE MESURE-T-IL À CHAQUE FOIS ?

Reste ensuite à savoir si le coût d'acquisition d'un client est toujours quantifiable, si ce fameux ROI peut être mesuré de manière précise et systématique. « Lorsqu'une société investit à un instant T dans une campagne marketing, les retombées en termes de vente ne sont pas immédiates alors que les dépenses, elles, le sont », précise Philippe Israël, responsable commercial des partenariats marketing chez Première Global Services, un opérateur spécialisé dans les services de communication dédiés aux entreprises. « Voilà pourquoi il faut aussi prendre en considération d'autres bénéfices liés à l'acquisition de nouveaux clients, comme la notoriété qu'il va vous apporter... » DHL Excel Supply Chain s'attache ainsi « à mesurer, non seulement l'impact d'un client sur le chiffre d'affaires, mais aussi la renommée », explique Jean-Marc Lami. « L'intérêt d'un prospect se chiffre au regard de son rendement, mais aussi – et l'on ne prend pas suffisamment en compte cet aspect des choses – de sa valeur intrinsèque », fait remarquer Pascal Py. La conquête clients s'effectue alors avec une donnée supplémentaire : ce qu'il est susceptible d'apporter à votre business. La notoriété est une notion qui n'a pas de prix ! Exemple à la clé : l'afficheur en centre-ville Insert, qui ne craint pas d'investir pour se forger une renommée sur le marché des nouveaux titres de presse. « Pour faciliter leur démarrage, nous leur offrons une partie de leur communication, ne cache pas Bruno Marlière, directeur commercial de la société. Nous parions alors sur leur survie et leur fidélité. » Mais face à de telles dépenses et à de tels efforts des forces de vente en prospection, certaines entreprises peuvent baisser les bras, faute de moyens. La solution consiste alors à identifier leurs limites et doser leurs efforts de prospection. Car les stratégies liées à la conquête de nouveaux clients suivent l'histoire de l'entreprise. « Une société prospecte différemment selon sa maturité : qu'elle aborde un nouveau marché, lance une nouvelle offre, affronte l'arrivée d'un nouveau concurrent ou que, tout simplement, elle soit en phase de prospection classique, les données sont à chaque fois différentes », juge Thierry Meiers, directeur du pôle commercial au sein du cabinet Bernard Julhiet Group. À chaque étape de "sa vie", correspond un budget prospection. Aborder un nouveau marché ou lancer une nouvelle offre ne rime pas forcément avec des moyens importants. Prenons l'exemple de la société néozélandaise Fastway qui s'est lancée, en 2003, sur le marché hexagonal du transport express et de la messagerie avec une enveloppe financière serrée. Elle s'est contentée d'être présente sur les salons professionnels et Internet en complément de son réseau de franchisés et de campagnes de publicité dans la presse spécialisée. Un raisonnement similaire chez Nextira One. L'intégrateur en solutions et services de communication a choisi d'optimiser ses coûts de prospection en capitalisant sur plusieurs canaux que sont le marketing opérationnel, le travail des forces de vente et de nombreux séminaires pour réunir clients et prospects. Depuis un an, l'entreprise organise, par exemple, des ateliers de prospection hebdomadaires ou mensuels selon les besoins de ses commerciaux. Elle a également investi dans un programme important de génération de leads. « L'essentiel de notre budget de communication et de marketing est consacré au marketing opérationnel, poursuit Pascale Audic, directrice de la communication et de la promotion des ventes chez Nextira One. Toutes ces mesures permettent de mettre les problématiques de productivité et de retour sur investissement au cœur de nos préoccupations. » Nextira One a donc diminué de 30 % son budget télémarketing. « En rationalisant nos coûts, nous prévoyons de multiplier par deux notre productivité, souligne Pascale Audic. Alors que nous générions auparavant un seul rendez-vous par mois pour la force de vente terrain, notre nouveau dispositif nous permettra désormais d'en produire plus de 2,5 et de doubler nos taux de transformation. Nos résultats intermédiaires (début mai) confirment bien que nous allons atteindre ces objectifs à la fin de l'année. »

Par Isabelle de Chauliac et Laurent Baillard