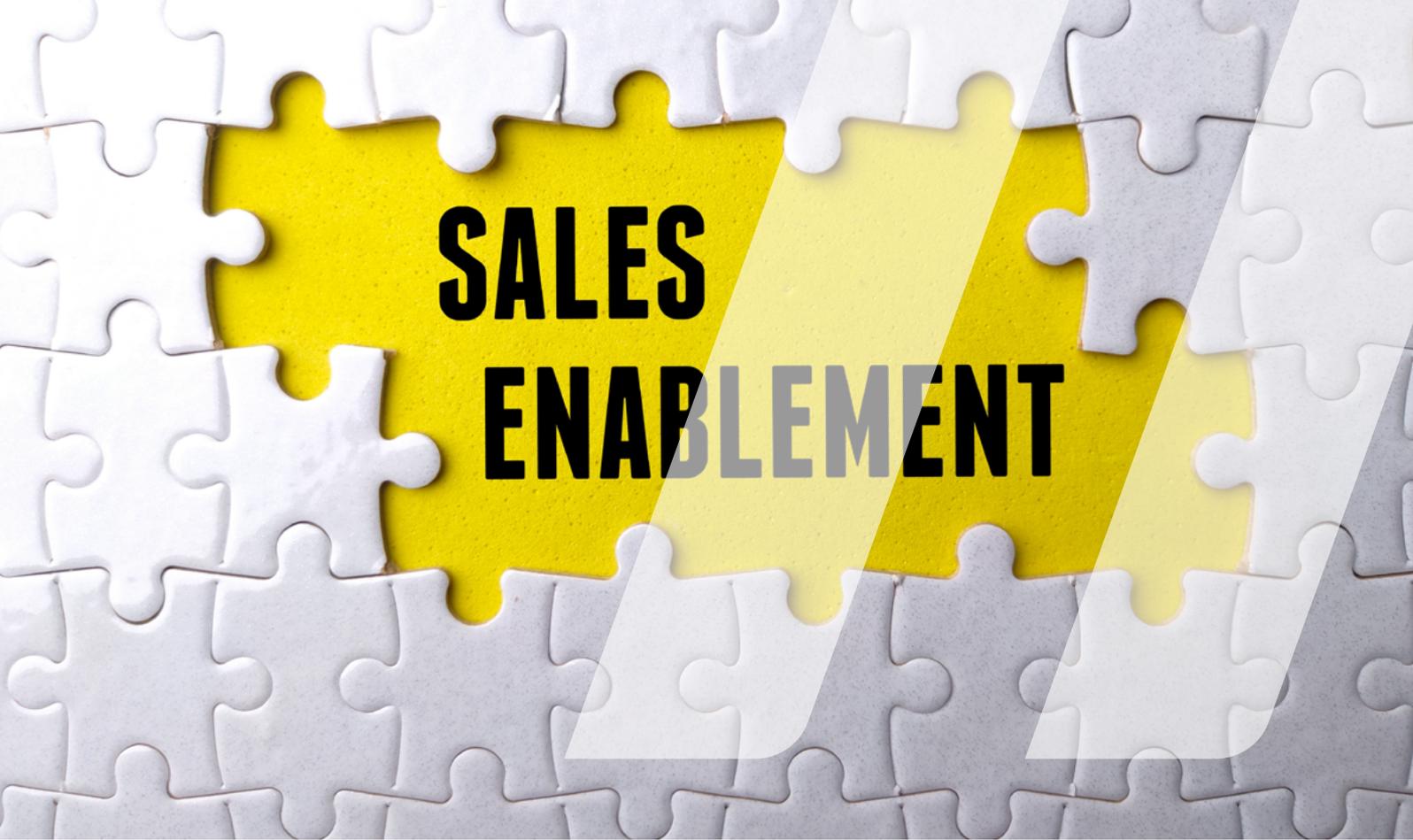


LIVRE BLANC

Sales Enablement

Une réponse pertinente au chantier rebelle de l'alignement vente – marketing



**SALES
ENABLEMENT**

4 **Le désalignement vente – marketing, vecteur historique de la contreperformance commerciale**

Les commerciaux passent trop de temps sur des tâches périphériques à la vente

Contenu marketing à destination des commerciaux : la grande désorganisation

La technologie a longtemps négligé la vente au profit du marketing

Les commerciaux, mal outillés face au « super-acheteur B2B »

9 **Le Sales Enablement : une réponse pertinente au chantier rebelle de l'alignement vente – marketing ?**

La brève histoire du Sales Enablement

Sales Enablement : des définitions qui convergent, avec quelques nuances intéressantes

Cartographie du marché du Sales Enablement

Sales Enablement : quel apport dans la performance globale des entreprises ?

15 **Implémentation du Sales Enablement : bonnes pratiques et points de vigilance**

Diagnostic de l'alignement vente – marketing actuel

Piloter la transformation et évaluer la progression

Définissez les KPIS à suivre pour mesurer le succès du Sales Enablement

Le contenu, catalyseur du Sales Enablement



Dans une conjoncture incertaine, où la turbulence et l'incertitude deviennent la nouvelle normalité, les entreprises doivent composer avec l'émergence d'un persona d'acheteur B2B autonome, (bien) informé, exigeant et qui n'a pas droit à l'erreur.

Pour sécuriser son achat et assurer le choix du partenaire qui l'accompagnera dans les prochaines années, il enchaîne les contenus pédagogiques, depuis les articles de vulgarisation jusqu'aux webinaires les plus pointus, sonde l'avis de ses pairs et accorde une fraction de son temps à une poignée de fournisseurs triés sur le volet.

Pour répondre à ce nivellement par le haut de l'exigence et des attentes des prospects, les directions commerciales s'activent pour outiller leur force de vente et ne pas la voir évincée du parcours d'achat. Au programme : des contenus à forte valeur ajoutée, des process qui favorisent la synergie avec le marketing, des outils pour muscler le Playbook de vente, des parcours de formation personnalisés et un coaching inspirant. En plus du dessein ultime de la performance globale, ces efforts visent également à fidéliser les talents dans un contexte marqué par une pénurie structurelle de commerciaux, estimée à 200 000 postes non pourvus en France par le cabinet Michael Page.

« Inventé » à la fin du siècle dernier, le **Sales Enablement** propose un cadre d'opérationnalisation pertinent pour relever le défi de la (re)mise à niveau de la fonction commerciale.

Et c'est sans doute ce qui explique l'engouement inédit des entreprises pour cette approche holistique de la vente.

01.

Le désalignement vente – marketing, vecteur historique de la contreperformance commerciale



Si le désalignement des équipes vente et marketing perdure depuis plusieurs décennies, son impact s'est vu exacerbé par l'émergence d'un persona de super-acheteur B2B, à la fois mieux informé, mieux outillé, plus autonome et plus exigeant.

A mesure que l'écart se creuse entre l'attente du prospect et la valeur apportée par le commercial, la force de vente subit une relative éviction du

parcours à la faveur d'une documentation en self-service. Dans les cas extrêmes, les commerciaux sont relégués à un rôle de faiseurs de devis et de négociateurs de prix.

Cette variable exogène, celle de l'émergence de ce nouveau persona d'acheteur, est aggravée par les points d'inefficacité internes et caractéristiques du désalignement entre les équipes vente et marketing. Décryptage...

Les commerciaux passent trop de temps sur des tâches périphériques à la vente

De toutes les prérogatives des responsables commerciaux, l'optimisation du temps de la force de vente est sans doute celle qui conditionne le plus l'atteinte des objectifs au sens large. D'ailleurs, le temps effectif passé à la vente est un indicateur de performance intéressant, dans la mesure où il renseigne sur le coût d'opportunité et le manque à gagner que peut engendrer un manque d'organisation dans l'équipe commerciale.

Malgré la digitalisation de la fonction commerciale et la multiplication des outils de pilotage et de reporting, l'optimisation du poste de travail des commerciaux reste un défi majeur pour les responsables. Aujourd'hui, **seuls 22,9 % des commerciaux disposent d'un système structuré de gestion du temps**, soit 5 points de moins qu'il y a cinq ans, et ils ne passent plus que 17,9 % de leur temps de travail sur leur CRM (- 0,3 % en cinq ans)¹. Ce constat engendre une cascade de conséquences sur le temps alloué à la vente à proprement parler. Les chiffres varient d'une étude à l'autre, mais la tendance est claire :

- Selon Forbes, **64,8% du temps des commerciaux est passé sur des activités qui ne génèrent pas de revenus**. Dans une semaine de 40 heures, les commerciaux passent donc, en moyenne, 26 heures sur des tâches périphériques à la vente ;
- De son côté, McKinsey estime que les commerciaux passent, en moyenne, **la moitié de leur journée sur des tâches autres que la vente effective** ;
- Selon SalesFunnel, **65% des responsables des ventes estiment que leurs commerciaux passent trop de temps sur des activités « non liées à la vente »** ;
- Selon Seismic, **seul 39% du temps des commerciaux est alloué aux interactions avec les clients et les prospects**.

Le coût de cette problématique d'optimisation du temps de vente est tout simplement exorbitant. Selon Forbes, les entreprises américaines dépensent, en moyenne, 68 352 \$ par an et par commercial pour des tâches indirectement liées à la vente. Nous pouvons aisément extrapoler cette conclusion sur l'Hexagone, où le coût de la ressource commerciale s'alourdit à la faveur de la pénurie des profils estimée à 200 000 postes à pourvoir par le cabinet Michael Page. Mais que fait un commercial lorsqu'il « ne vend pas » ?

Contenu marketing à destination des commerciaux : la grande désorganisation

Que fait un commercial lorsqu'il n'est pas en rendez-vous ? Selon Seismic, les commerciaux passent, en moyenne, 30 heures par mois à rechercher (ou créer) du contenu de vente. HubSpot renchérit : 40% des commerciaux créent leur propre contenu, « faute de mieux ». Finalement, deux tiers des contenus créés pour

le marketing à destination des commerciaux restent inutilisés. Deux hypothèses peuvent expliquer ce constat :

- Le matériel de vente ne répond pas à leurs besoins ;
- Le matériel de vente n'est pas (techniquement) accessible.

¹ <https://www.businesswire.com/news/home/20171110005551/en/Sales-Reps-Spend-37-Time-Selling-Research>

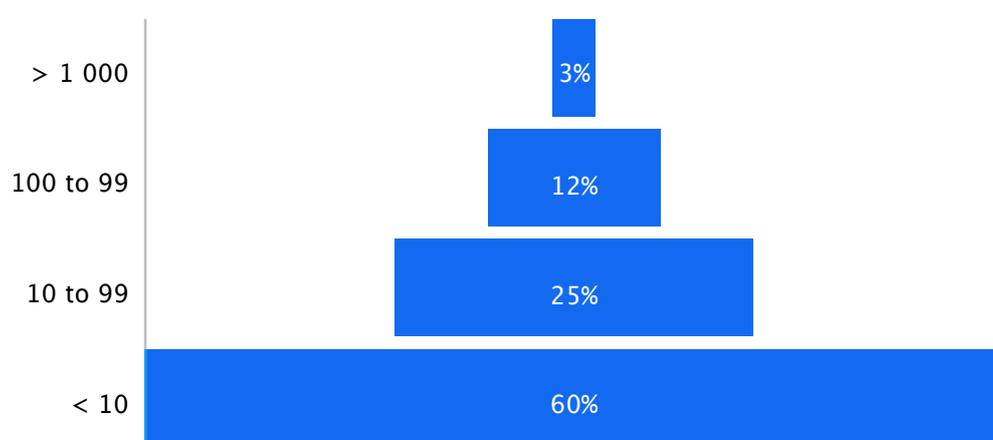
Quoi qu'il en soit, les responsables commerciaux semblent incapables de diagnostiquer le problème. « Les entreprises sont incapables de déterminer s'il s'agit d'un problème d'accessibilité du contenu, ou si le matériel de vente est tout simplement sans intérêt pour les commerciaux », peut-on lire dans un rapport signé VentureBeat.com. Une étude réalisée par DataDwell.com estime toutefois que 28 % des contenus de vente ne sont pas accessibles aux commerciaux. En cause : les arborescences sans fil conducteur, des problèmes dans le partage des droits d'accès aux différents Drives, des contenus indisponibles hors ligne, des fichiers aux appellations peu explicites, etc.

Avant même d'évoquer le fond des contenus, l'organisation archaïque du stockage entame le

taux d'utilisation du matériel de vente créé par le marketing. En effet, comment utiliser un contenu qu'on ne trouve pas, ou dont on ne connaît pas l'existence ? Pour illustrer cette problématique, Forrester a créé le « Content Usage Chart », une pyramide qui cartographie l'utilisation des contenus de vente par les commerciaux :

- 60% des contenus créés à l'échelle par le marketing sont utilisés moins de 10 fois par les commerciaux ;
- 25% des contenus sont utilisés entre 10 et 99 fois par la force de vente ;
- 12% des contenus sont utilisés entre 100 et 999 fois par les commerciaux ;
- Seuls 3% des contenus sont utilisés plus de 1 000 fois par la force de vente.

An All-Too-Typical Content Usage Chart



La pyramide d'utilisation du contenu de vente par les commerciaux (Forbes)

Les entreprises qui investissent massivement dans la qualité du contenu de vente sans régler cette problématique d'accessibilité accusent des pertes sèches considérables. Des études de cas, des infographies, des vidéos et des ebooks qui ont coûté plusieurs centaines, voire milliers

d'euros, se retrouvent parfois dans un dossier orphelin, avec un nom de fichier cryptique. C'est sans doute l'un des volets **les plus coûteux** du désalignement entre les équipes vente et marketing.

La technologie a longtemps négligé la vente au profit du marketing

« Après une longue hibernation, la SalesTech se déchaîne », titrait BtoB Leaders dans une chronique datée du 14 avril 2022. Historiquement, la technologie s'est d'abord saisie des problématiques du haut de l'entonnoir, suivant d'ailleurs le même cheminement que les leads. Les marketeurs ont pu compter sur des outils d'automatisation, de reporting, de création et de diffusion de contenus et même d'assistance par l'IA tout au long des deux dernières décennies, là où les commerciaux ont dû se contenter du CRM. Sur Google, le mot-clé « **MarTech** » ne retourne pas moins de **18,3 millions de résultats**, alors

que « **SalesTech** » n'en produit que **2,4 millions**, soit près de 8 fois moins. Ce déséquilibre technologique a sans doute contribué au désalignement entre les équipes vente et marketing... mais la donne semble changer. Avec des outils de visioconférence orientés « vente », des plateformes de Sales Intelligence et de Sales Engagement, des outils conversationnels et surtout des solutions de Sales Enablement, le commercial va (enfin) pouvoir mobiliser la technologie au service de ses hard skills et soft skills.



Les commerciaux, mal outillés face au « super-acheteur B2B »

Le monde du B2B a assisté à l'émergence d'un nouveau persona d'acheteur bien avant la pandémie, qui n'aura finalement joué qu'un rôle d'accélérateur. Une étude ambitieuse réalisée par Accenture a dressé le portrait-robot de ce prospect d'un nouveau genre :

- **Plus prudent.** Comme à chaque crise, les achats sont rationalisés. La décision devient collégiale (6 à 10 personnes impliquées selon McKinsey), et le cycle d'achat s'allonge pour sécuriser la décision.

- **Plus « social ».** Désormais, 61% des projets d'achat B2B commencent sur le web, et 58% des acheteurs incluent les réseaux sociaux et les plateformes d'avis dans leur parcours.
- **Plus exigeant.** Il attend du commercial un accompagnement personnalisé, avec un argumentaire chiffré porté par des cas clients, des comparatifs, des projections, etc.

A bien des égards, c'est un acheteur « augmenté »

Conséquence : éviction du commercial d'une partie du parcours d'achat

Logiquement, la performance du commercial manquera de valeur ajoutée et d'accompagnement personnalisé, l'évinçant progressivement du parcours d'achat.

Selon Accenture, l'acheteur réalise déjà 57% à 68% de son parcours d'achat avant d'initier le premier contact avec un ou plusieurs fournisseur(s) envisagé(s). Il préfère consommer des contenus techniques et pédagogiques plutôt que de confier cette mission au commercial. In fine, 92% des acheteurs B2B estiment que « les commerciaux ne représentent plus des partenaires de confiance », les reléguant parfois au rôle de « négociateurs de prix » ou de « faiseurs de devis ». Pour paraphraser une étude signée DemandGen, les acheteurs B2B « ont pris les clés du camion » pour piloter plus de 83% du parcours d'achat, depuis la consolidation du besoin jusqu'à l'évaluation rigoureuse des fournisseurs.

L'autonomie de l'acheteur est l'indéniable

et ultra-exigeant qui rencontre un commercial pauvrement alimenté en contenus et qui manque de temps pour personnaliser son approche. Ce constat est confirmé par une étude Allego qui explique que **les commerciaux ne sont pas en mesure de répondre à plus de 40% des questions posées** par les acheteurs au sujet du produit commercialisé.

conséquence de l'inadéquation entre ses attentes et l'offre de service des commerciaux. Pour autant, elle n'est pas de tout repos, et semble davantage subie que voulue. Par exemple, l'abondance des contenus d'aide à la décision est jugée « déstabilisante » par la moitié des acheteurs B2B sondés par Gartner. Ils doivent rechercher, lire, trier, hiérarchiser et contextualiser des contenus plus ou moins pointus dans un laps de temps relativement court. « En réalité, de nombreux acheteurs B2B ne sont pas autonomes et n'ont aucun intérêt à le devenir ».

Pour qu'il puisse reprendre sa place dans le cycle d'achat et regagner son pouvoir d'influence sur la décision, le commercial doit pouvoir compter sur du matériel de vente de qualité, accessible et pertinent, mais aussi des outils performants pour l'accompagner avant, pendant et après le rendez-vous. **Et c'est tout l'objet du Sales Enablement.**



02 ■ Le Sales Enablement : une réponse pertinente au chantier rebelle de l'alignement vente – marketing ?



La digitalisation accélérée des fonctions vente et marketing, mais aussi du parcours d'achat des acheteurs du B2B, présente une opportunité majeure pour éliminer progressivement les différents facteurs de désalignement et activer

les synergies entre les deux équipes au service de la performance globale. Le Sales Enablement apporte un cadre opérationnel, à la fois organisationnel et technologique, pour relever ce défi.

La brève histoire du Sales Enablement

C'est en 1999 que John Aiello, ancien Brand Manager chez Miller Brewing Company, et Drew Larsen, consultant indépendant en télécommunications, ont imaginé une nouvelle approche opérationnelle de la vente pour venir à bout de trois frictions qui ont accompagné la pratique commerciale depuis plusieurs décennies :

- 1 Le désalignement structurel et l'absence de synergie entre la vente et le marketing. On parle d'organisation en silos ;
- 2 Le manque d'informations actionnables sur les acheteurs et leur marché ;
- 3 Des processus de vente inefficaces, voire inexistants, avec une approche commerciale exclusivement basée sur l'intuition.

Historiquement, ces facteurs ont commencé à devenir problématiques dès lors que la demande ne dépassait plus l'offre, à la faveur de la multiplication des entreprises et donc de l'intensification concurrentielle. A partir de la seconde moitié du 20e siècle, l'enjeu n'était plus seulement de produire suffisamment pour répondre à la demande massive. Il fallait de plus en plus se rendre visible, convaincre puis fidéliser des acheteurs (B2B) et des consommateurs (B2C) qui avaient alors l'embarras du choix pour répondre à leurs besoins.

Il a donc fallu attendre la fin du siècle dernier pour voir l'émergence d'une nouvelle approche opérationnelle de la vente et, plus largement, des dynamiques organisationnelles de l'entreprise.

Objectif : remettre la fonction commerciale au centre du jeu au nom de son impact direct sur la performance globale de l'entreprise. En 1999, Aiello et Larsen évoquaient déjà « **un acheteur B2B en pleine mutation, qui a commencé à ne plus dépendre des commerciaux pour obtenir des informations, mais à les chercher lui-même grâce aux nouvelles technologies** ».

Ils ont donc créé la première plateforme de

Sales Enablement, « SAVO », pour outiller les entreprises dans la conduite de ce changement. La plateforme, que l'on qualifiera de basique au regard des standards actuels, visait à remettre des passerelles entre les collaborateurs qui créent des contenus (marketing) et les collaborateurs chargés de les exploiter dans les transactions (vente).

En somme, il s'agissait d'éliminer le scénario décevant typique, dans lequel l'entreprise délivre aux prospects deux promesses différentes, mal calibrées, désynchronisées, voire opposées, en fonction de l'interlocuteur : le marketing (via les contenus diffusés) ou la force de vente. La plateforme a permis de réunir l'écosystème de la vente, composé des professionnels du marketing, du produit, des opérations de vente et de la formation / coaching, autour de la performance commerciale au sens large.

Si quelques pionniers ont adhéré à cette vision dès 2004, le Sales Enablement n'a véritablement trouvé son public outre-Atlantique que vers la moitié de la décennie 2010, avant d'arriver dans l'Hexagone trois ou quatre années plus tard.

Sales Enablement : des définitions qui convergent, avec quelques nuances int

Comme la majorité des concepts managériaux récents, le Sales Enablement ne bénéficie pas d'une définition normée. Lorsqu'il était encore en phase d'évangélisation aux Etats-Unis, le Sales Enablement était tour à tour défini comme une stratégie, une tactique, un cadre opérationnel voire une technologie. Aujourd'hui, les définitions tendent à converger, avec toutefois quelques nuances intéressantes.

Seismic, acteur majeur sur le marché des Plateformes de Sales Enablement (PSE), définit le Sales Enablement comme « une approche

stratégique pour fédérer les acteurs des ventes, du marketing et des opérations autour d'un but commun : fournir aux commerciaux les ressources, les processus et la technologie nécessaires pour engager les prospects et les clients tout au long du parcours de vente et vendre plus efficacement ».

La Sales Enablement Society propose une définition centrée sur l'acheteur : « **Le Sales Enablement veille à ce que les acheteurs soient engagés au bon moment, au bon endroit et avec les bons supports par des collaborateurs bien formés** ».

afin de fournir une expérience exceptionnelle tout au long du parcours client ». Ici, le périmètre du Sales Enablement n'est pas limité à la fonction commerciale, mais à l'ensemble des équipes « front office », y compris le service client, le Customer Success Management, etc. Forrester met en avant le côté stratégique, systémique et systématique du Sales Enablement, en le définissant comme « **un processus stratégique et continu qui vise à donner aux équipes les outils nécessaires pour leur permettre d'entretenir des conversations de qualité avec les clients à chaque étape du parcours** ».

CSO Insights adopte une posture plus opérationnelle, estimant que la finalité du Sales Enablement est d' « **améliorer les résultats et la productivité des ventes en fournissant des services intégrés de contenus, de formation et de coaching** ».

Gartner propose enfin une définition plus holistique : « **Le Sales Enablement est l'ensemble des activités, systèmes, processus et informations qui permettent aux commerciaux de disposer des informations nécessaires pour susciter l'engagement des clients et prospects** ».

Pour résumer, le Sales Enablement est :

- **Une discipline stratégique et transversale** qui vise l'amélioration de la performance commerciale ;
- **Un ensemble de moyens, de processus et de technologies** mobilisés pour outiller les commerciaux avant, pendant et après le rendez-vous ;
- **Un engagement** à fournir aux commerciaux le matériel (contenus), la technologie (outils) et la connaissance (formation, coaching et Data) pour améliorer leurs performances ;
- **Une réponse directe** à l'inadéquation historique entre les attentes des acheteurs et la performance de la force de vente.

Cartographie du marché du Sales Enablement

Le Sales Enablement se définit donc par une approche organisationnelle, mais aussi par le stack technologique qui permet de l'exécuter. Le marché du Sales Enablement désigne en réalité le marché des Plateformes de Sales Enablement (PSE).

Estimé aujourd'hui à environ 1,3 milliard de dollars, le marché du Sales Enablement reste largement en-deçà de son potentiel. Il faut dire qu'il n'est sorti de la confidentialité que dans la seconde moitié des années 2010, à la faveur d'une prise de conscience de la part des grandes directions commerciales nord-américaines.

Selon une étude prospective de l'institut Aragon Research Globe, le marché mondial des PSE devrait atteindre une taille de 4,5 milliards de dollars dans les cinq prochaines années, avec un taux de croissance annuel moyen de 19,5% sur la période 2022 - 2027... une performance qui

rappelle les débuts du CRM. « Les outils d'aide à la vente font désormais de facto partie du stack technologique de la fonction commerciale », peut-on lire dans le rapport de l'institut.

Les Etats-Unis, la Chine, le Japon, le Canada et l'Allemagne représentent respectivement les marchés les plus porteurs pour les acteurs des plateformes de Sales Enablement. Le marché reste divisé en deux familles différentes mais complémentaires :

- **Les solutions de gestion et d'automatisation du contenu commercial.** Elles visent à densifier et faciliter les échanges entre le marketing et la vente, avec des fonctionnalités permettant d'organiser, de valoriser et de partager du matériel de vente avec les commerciaux.

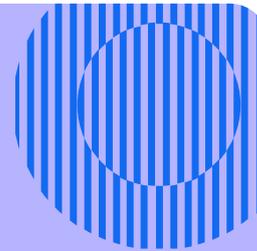
- **Les solutions orientées « communication »**, qui permettent d'organiser le flux des échanges entre les commerciaux et les clients par email, visioconférence, téléphone et messagerie instantanée (Live Chat notamment).

Les grands acteurs des Plateformes du Sales Enablement s'orientent aujourd'hui vers la fusion de ces deux familles de solutions dans leurs offres. Ils sont également de plus en plus nombreux à élargir le périmètre de leurs plateformes pour couvrir la formation, le coaching et le reporting afin d'outiller les managers. Dans son analyse du marché des PSE, VMR évoque l'émergence d'un pool de services associés aux plateformes de Sales Enablement pour «

répondre aux préoccupations des entreprises sur l'automatisation et l'amélioration globale du processus de vente », y compris sur le volet de l'onboarding, de la montée en compétences et de la fidélisation.

Le marché semble aujourd'hui prêt pour sa première grande mutation, avec l'intégration de la Data Intelligence, l'amélioration des intégrations avec le CRM et l'ERP, le développement de modules d'Intelligence Artificielle pour fournir des recommandations aux commerciaux ainsi que l'amélioration des KPIs pour mesurer plus finement la performance du contenu, des argumentaires de vente, etc.

Les chiffres clés du marché du Sales Enablement



- LinkedIn répertorie aujourd'hui 13 000 professionnels avec un intitulé de poste comprenant l'expression « Sales Enablement » (quatre fois plus qu'en 2017) ;
- Le taux d'adoption des outils de Sales Enablement par les entreprises a bondi de 343% lors des cinq dernières années (selon Highspot) ;
- Sur Google, le volume moyen de la requête « Sales Enablement » progresse chaque année de 51,2% ;
- Le marché mondial des PSE devrait atteindre une taille de 4,5 milliards de dollars dans les cinq prochaines années ;
- Le taux de croissance annuel moyen du marché des PSE est estimé à +19,5% sur la période 2022 - 2027

Sales Enablement : quel apport dans la performance globale des entreprises ?

Dans la 5e édition de sa Sales Enablement Study, CSO Insights a tenté d'établir la performance moyenne des équipes commerciales. Conclusion :

- 50% des ventes (en valeur) proviennent de 20 % des commerciaux ;
- La moitié des commerciaux ont un rendement « moyen à faible » ;
- Seuls 30% des commerciaux atteignent leurs quotas.

Ces performances mitigées sont « le résultat direct du manque d'alignement des équipes, de la difficulté à généraliser les pratiques des meilleurs commerciaux et de l'absence d'un process cohérent de feedback et de coaching sur les argumentaires de vente » ... des axes d'amélioration qui entrent parfaitement dans le périmètre du Sales Enablement, comme le résume le tableau comparatif suivant.

Tableau 1 – Avantages attendus du Sales Enablement vs. Absence de Sales Enablement

		Avec Sales Enablement	Sans Sales Enablement
Commercial	Accessibilité du contenu	<ul style="list-style-type: none"> • Noms de fichiers standardisés et normés • Contenu accessible hors ligne • Notifications sur l'ajout d'un nouveau contenu • Utilisation systématique des versions à jour et chartées 	<ul style="list-style-type: none"> • Nom de fichiers inintelligibles • Contenu non accessible hors ligne • Aucun système de notification sur l'ajout d'un nouveau contenu • Persistance de contenus obsolètes et non chartés
	Formation	<ul style="list-style-type: none"> • E-learning accessible 24/7 avec tests d'évaluation • Couvre les techniques de vente, la connaissance produit et le marché • Formations constamment mises à jour • KPIs générés automatiquement pour évaluer le succès des formations • Parcours de formation personnalisés 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation par « à-coups », par épisodes • Supports statiques et datés • KPIs approximatifs, voire inexistants • Parcours de formation indifférenciés
	Coaching	Les commerciaux bénéficient d'un coaching personnalisé, en fonction de leurs forces et axes d'amélioration.	Coaching ad hoc, à l'intuition, avec peu ou pas de données.
	Stack technologique	Une solution unique, en mode « One Stop Shop » avec le matériel de vente, des modules de formation, des données, etc.	Multiplication des solutions et des applications : un outil pour chaque tâche.
Management	Data	<ul style="list-style-type: none"> • KPIs générés automatiquement pour piloter l'exploitation des contenus • Identification des contenus les plus utilisés et les plus performants pour orienter les équipes de création • KPIs générés automatiquement pour évaluer le succès des formations 	<ul style="list-style-type: none"> • Données génériques, issues du CRM • Aucune donnée sur la performance du contenu de vente • Désalignement persistant entre les attentes des commerciaux et le matériel produit par le marketing
	Onboarding	<ul style="list-style-type: none"> • Temps d'onboarding raccourci • Coaching des nouvelles recrues facilité • Les nouveaux commerciaux disposent d'un « confort de travail » et deviennent rapidement opérationnels 	Onboarding laborieux.
	Fidélisation	<ul style="list-style-type: none"> • Les commerciaux sont mis dans les meilleures conditions pour performer • Davantage d'opportunités de réaliser les objectifs (+ rémunération variable) • Commerciaux fidélisés 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à fidéliser les meilleurs commerciaux dans un contexte de pénurie.

In fine, l'implémentation du Sales Enablement dans l'entreprise permet une action directe et mesurable sur les deux variables de la rentabilité :

- **Éliminer les coûts cachés liés au temps passé « à ne pas vendre »** : recherche et création de contenu, onboarding long et laborieux... ;

- **Favoriser une meilleure performance globale** en outillant les commerciaux avant, pendant et après le rendez-vous : contenus à haute valeur ajoutée, argumentaires de vente personnalisés, outil de présentation, KPIs, meilleur coaching, formation continue, etc.

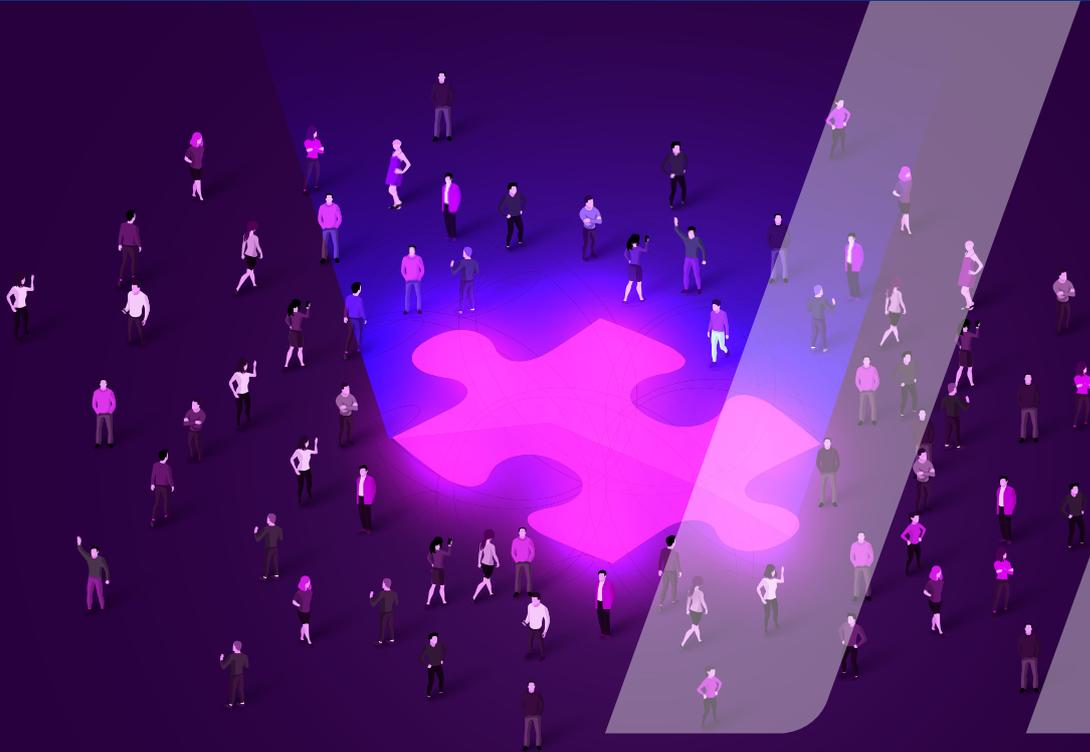
Plusieurs études documentent **les Quick Wins** et les améliorations sur la durée du Sales Enablement :

- **84%** des commerciaux équipés d'un outil de Sales Enablement atteignent leurs objectifs (G2 Learn Hub) ;
- **81%** des responsables commerciaux estiment que la recherche et l'utilisation du contenu restent leur principal axe d'amélioration. Le Sales Enablement permet justement de relever ce défi (Spotio) ;
- **65%** des équipes de vente les plus performantes disposent d'une équipe ou, à minima, d'une personne dédiée au Sales Enablement (HubSpot) ;
- La présence d'une fonction de Sales Enablement dans l'entreprise améliore l'agilité des commerciaux de **31%** face aux changements relatifs aux argumentaires de vente (Spotio) ;
- **55%** des cadres du top management estiment que le Sales Enablement est l'investissement technologique le plus prioritaire pour « booster la productivité de la force de vente » (HubSpot) ;
- **76%** des entreprises qui se dotent d'une fonction de Sales Enablement rapportent une augmentation des ventes comprise entre 6 et 20% à court ou moyen terme.



03

Implémentation du Sales Enablement : bonnes pratiques et points de vigilance



Comme dans tous les projets transformationnels, l'implémentation du Sales Enablement dépend des objectifs, de la taille de l'entreprise, de sa maturité technologique et de l'état actuel de l'alignement. Bien qu'elles couvrent les facteurs

clés de succès et les points de vigilance de l'implémentation du Sales Enablement, les étapes présentées dans cette partie sont proposées à titre indicatif.

Diagnostic de l'alignement vente – marketing actuel

La mise en œuvre d'un programme de Sales Enablement est tributaire de la qualité de la collaboration entre les équipes vente et marketing. Il est donc important de commencer par établir un état des lieux pour identifier les axes d'amélioration et prioriser les actions. Les questions suivantes vous aideront à orienter le diagnostic :

- **Décrivez le processus actuel de définition des objectifs globaux de l'entreprise**, puis comment ils sont traduits en objectifs spécifiques à l'échelle des équipes vente et marketing ;

- **Comparez les objectifs assignés au marketing aux objectifs assignés à la vente.** Sont-ils identiques, vaguement comparables ou opposés ?
- **Décrivez votre profil de client idéal.** Quelles sont ses caractéristiques ? Comment sont-elles identifiées ? Vos équipes vente et marketing sont-elles alignées sur ces définitions ? Vous pouvez demander à un commercial et à un marketing de décrire le profil de client idéal pour ensuite comparer les perceptions ;
- **Décrivez la manière dont les leads sont transmis du marketing à la vente.** En règle générale, si les visions sont divergentes sur le profil du client idéal, des frictions seront relevées sur le processus de qualification des leads ;
- **Recensez l'ensemble des process en place qui contribuent à l'alignement des deux équipes :** réunions, rapports, groupes de travail interservices, etc. ;
- **Détaillez le process de création de contenu à destination des commerciaux.** Ces derniers prennent-ils part au comité éditorial ? Leurs feedbacks sont-ils pris en compte pour la création des contenus suivants ?
- **Réalisez votre pyramide d'utilisation des contenus par les commerciaux.** Quels sont les contenus les plus utilisés ? Les moins utilisés (et pourquoi) ? Si vous n'avez aucun moyen de collecter ce type de données, demandez simplement à vos commerciaux de détailler le contenu de vente idéal ;
- **Les commerciaux sont-ils notifiés de la création d'un nouveau contenu ?** Les contenus sont-ils facilement trouvables et accessibles, même hors ligne ?
- **Détaillez le stack technologique utilisé dans la création de contenu,** la communication entre les équipes, le scoring des leads, le marketing automation, etc. ;
- **Détaillez le stack technologie utilisé dans la fonction commerciale,** du monitoring à l'automatisation en passant par la formation et le coaching.

Piloter la transformation et évaluer la progression

Typiquement, les entreprises qui n'ont aucun historique avec le Sales Enablement démarrent au premier stade, celui de la « réaction », où les différentes tâches sont réalisées de manière ad hoc, au besoin et souvent dans l'urgence. Les

fonctions vente et marketing sont bridées par des coûts cachés conséquents. Il est important de maîtriser les caractéristiques de chaque étape pour piloter la transformation et évaluer la progression.

Phase de la réaction et de l'ad hoc	Phase de l'Enablement à proprement parler	Le Sales Enablement mature
Les tâches de l'alignement et du Sales Enablement sont réalisées sur une base <i>Ad hoc</i> , à la demande, souvent en urgence.	Le Sales Enablement est formalisé, mais il n'est pas encore ancré dans la culture d'entreprise.	Le Sales Enablement est systémique et systématique.
Aucun process formalisé pour l'onboarding et la formation.	La coopération entre les commerciaux et le marketing est balisée par des réunions, une communication régulière et des process qui favorisent le feedback.	Les objectifs des équipes vente et marketing sont parfaitement alignés, tout comme les KPIs. Les décisions tactiques et stratégiques sont rationalisées par la Data. Le succès du Sales Enablement est évalué par des KPIs liés à la performance commerciale au sens large.
Matériel de vente rare. Typiquement, les commerciaux utilisent des contenus qui n'ont pas forcément été pensés pour la force de vente (articles de blog, livres blancs, etc.).	L'onboarding est formalisé et prévoit un module de Sales Enablement pour les commerciaux et les marketeurs nouvellement recrutés.	Les process vente et marketing s'inscrivent dans une boucle d'amélioration continue.
Contenu stocké de manière archaïque, dans plusieurs dossiers différents. Accessibilité limitée. Les noms des fichiers sont décidés aléatoirement et ne suivent pas une terminologie normée.	Les commerciaux participent à la genèse d'un contenu et livrent leurs feedbacks sur les contenus créés et leur impact sur les prospects.	Le programme de Sales Enablement est éprouvé, bien rôdé, transposable et répétable.
Les commerciaux passent une partie importante de leur temps sur des tâches périphériques à la vente.	Les commerciaux bénéficient d'un Playbook régulièrement alimenté. Ils peuvent se concentrer sur la vente à proprement parler.	Le Sales Enablement devient un avantage concurrentiel majeur.

Définissez les KPIs à suivre pour mesurer le succès du Sales Enablement

En règle générale, le succès du Sales Enablement est mesuré au regard de trois grandes familles de métriques :

1 Les KPIs de la productivité commerciale : durée effective des activités de vente, temps passé dans la recherche et la personnalisation des contenus par les commerciaux, nombre de rendez-vous réalisés, etc. ;

2 Les KPIs des revenus générés : temps moyen du cycle de vente, taux de conversion, taux de cross-selling et d'upselling, taux d'atteinte des objectifs, etc. ;

3 Les KPIs de la formation et de l'onboarding : taux de complétion des programmes de formation, temps de l'onboarding, corrélation entre la formation et le volume du pipeline, turnover des commerciaux, ramp-up time (temps nécessaire avant qu'une recrue ne devienne entièrement opérationnelle), etc.

Le contenu, catalyseur du Sales Enablement

La création du matériel de vente devra désormais reposer sur une étroite collaboration entre le marketing et la vente, loin de l'organisation en silos. La refonte de votre process de création de contenu devra (au moins) suivre les quatre étapes suivantes :

1 Recensez le matériel de vente actuel. Dans un premier temps, identifiez les contenus les plus utilisés par les commerciaux, puis situez-les dans le parcours d'achat. A ce stade, commencez à identifier les caractéristiques communes aux contenus qui rencontrent le plus de succès auprès des commerciaux : format, taille, ton, type d'information, etc. Cet audit vous permettra d'identifier les contenus utilisables, mais aussi les caractéristiques du matériel de vente « idéal » ;

2 Réorganisez votre process de création de contenu. Dans l'idéal, définissez un comité éditorial qui compte à la fois des commerciaux

et des marketeurs chargés de la création de contenus. Ce comité se chargera régulièrement d'identifier les thématiques à traiter, les formats, le ton, le timing, etc. ;

3 Favorisez des échanges en temps réel entre les deux équipes pour que les commerciaux puissent livrer leur feedback sur les contenus créés. Le marketing peut également solliciter les commerciaux pendant la phase de création pour s'assurer que le matériel en production est en phase avec leurs attentes ;

4 Mesurez la performance du contenu créé : taux d'utilisation par les commerciaux, contenus utilisés par vos commerciaux les plus performants, temps moyen pour trouver un contenu stocké dans la bibliothèque, temps moyen passé par un commercial pour retoucher un contenu, etc.

Infopro Digital Media, votre partenaire pour cibler les décideurs B2B

Parce que le marché du B2B est en constante évolution, nous avons développé un panel de solutions innovantes pour vous aider à anticiper les besoins des décideurs B2B, à augmenter votre chiffre d'affaires et à rencontrer vos futurs clients.

Nos solutions, clés en main, s'appuient sur 35 marques medias puissantes*, influentes et leaders sur leur marché pour vous garantir notoriété, développement business et faire de vous LE référent de votre secteur. Adresser le bon message à la bonne personne au bon moment sur le bon canal de communication : voici notre promesse ! Et pour cela, nous mettons également à votre disposition l'expertise éditoriale de notre agence de contenus intégrée, Infopro Digital Stories.

Nos marques médias couvrent 6 grands secteurs de l'économie française : Assurance, Construction, Industrie, Distribution, Automobile, Collectivités. Nous rassemblons chaque mois 12 millions de visiteurs uniques, décideurs et experts avec 56% d'audience exclusive par rapport aux autres sites économiques et disposons d'une data 1st party de 4 millions de professionnels intentionnistes qualifiés. Chaque média délivre à ses communautés professionnelles de l'information spécialisée et à forte valeur ajoutée, sous différentes formes, en particulier au travers de solutions digitales (sites web, webinars, podcasts, newsletters, ...).

Parce que répondre à vos besoins est notre priorité, nous vous accompagnons au quotidien dans le développement de votre

*LSA, Moniteur, L'Argus de l'assurance, La Gazette des Communes, L'Usine Nouvelle, L'Usine Digitale...

Une question ? Un projet ?

Contactez Stéphanie GUILLOTIN



stephanie.guillotin@infopro-digital.com



07 65 16 91 43



CLIQUEZ ICI
pour nous suivre

INFOPRO DIGITAL MEDIA

La page LinkedIn suit toute l'actualité de la filière, les salons, les offres, les bonnes pratiques...