

Réussissez les lancements d'offres Pros en comprenant les caractéristiques et les attentes spécifiques de ce segment

Denis Lebrec, Associé – Franck Maitrejean, Senior Manager – ICME France

Telecom & Media

ICME Perspectives®

« ideas and insights for your success »

Spring 2010

Enclavé entre les marchés « Grand Public » et « Entreprise », traditionnellement plus convoités, le segment Pros constitue un marché difficile à comprendre et à aborder

Ce point de vue explore les caractéristiques de ce segment et identifie les conditions de succès pour réussir un lancement d'offre Pros

Le segment des professionnels offre de réelles opportunités commerciales

Bien que fragilisé par la crise, le segment des professionnels représente un vecteur de croissance important pour les opérateurs télécoms, avec un marché français estimé à **8,1 milliard d'euros**, en 2007⁽³⁾.

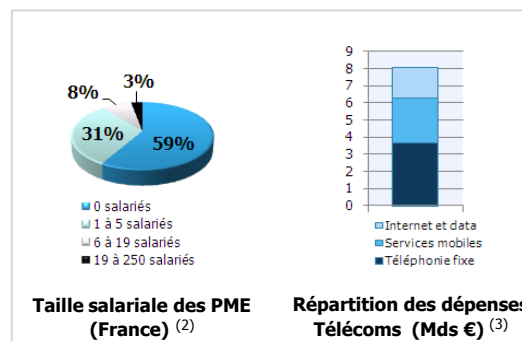
Pourtant, le segment des clients professionnels a longtemps été la « **Terra incognita** » des opérateurs télécoms, un marché difficile à comprendre et à aborder.

Les tentatives récentes des opérateurs de (re)conquérir ce marché sont la preuve d'un regain d'**attractivité** : lancement du forfait « Ideo Pro » par Bouygues Télécom, du « Pack Business » par SFR, et récemment du forfait « Optimale pro mobile » par Orange.

Les opérateurs rivalisent donc d'efforts pour séduire les Pros, tout en restant confrontés à de nombreuses **interrogations** : Quels sont concrètement les attentes et besoins des Pros ? Comment répondre à leurs exigences parfois contradictoires, entre « particulier » et « entreprise » ? Quels sont les bons critères de segmentation ? Quels canaux mobiliser ? Quelles sont les étapes clés du parcours client d'un professionnel ? Quels sont les facteurs de réussite d'un lancement d'offre sur ce segment ?

Une cible hétérogène, qui recèle des potentiels de marché contrastés

Bien que les définitions divergent entre opérateurs, le segment des professionnels désigne communément les entreprises indépendantes de **0 à 19 salariés**. Ce segment regroupe 2,5 millions d'entreprises, soit 97% du nombre total d'entreprises en France⁽¹⁾. Les professionnels constituent donc une grande partie du paysage économique français.



Le segment des professionnels regroupe une mosaïque de métiers et de profils différents : travailleurs indépendants ou **Solo**, professions libérales ou **SoHo** («Small Office Home Office»), micro-entreprises, petites Entreprises ou **SME**.

Malgré leurs différences, les clients Pros présentent néanmoins des caractéristiques communes

- **Un taux de création élevé**, dopé par les aides récentes pour la création d'entreprises. Selon l'APCE, plus de 234 000 nouvelles entreprises ont vu le jour en 2010 ces 4 derniers mois (+46% par rapport à 2009), dont 60 % sous le régime de l'auto-entrepreneur
- Mais également... **une grande fragilité** caractérisée par un taux de « défaillance » élevé
- Une quasi-totalité de clients «**monosite**», localisés pour la majorité d'entre eux **au domicile du propriétaire**. Cette co-localisation domicile-travail rend les professionnels **davantage perméables** aux offres de service « grand public » d'opérateurs tels que Free, qui profitent de leur image de marque pour investir le bas de marché
- Des dépenses en téléphonie fixe **qui diminuent** par rapport aux dépenses mobiles et internet, principalement portées par l'explosion des Box « Pro » et l'adoption croissante de la VoIP par les professionnels
- Une tendance de ces clients Pro à panacher les **circuits de distribution Grand Public et Professionnel**, en sollicitant en priorité les opérateurs (canal direct)
- Un taux de Churn **inférieur à la moyenne** des PME, qui alimente une réputation de «clients fidèles »
- Au final, un **ARPU global** (téléphonie Fixe & Mobile, Internet et données) **supérieur à la moyenne** des PME (85€ HT/mois vs. 72 € en moyenne) et nettement supérieur à celui des particuliers⁽³⁾.

Les professionnels ont des attentes et besoins spécifiques, qui les différencient nettement des résidentiels

Au-delà du prix, les professionnels ont une exigence prioritaire : **rester joignable à tout moment**.

Leurs attentes sont claires et directement liées à l'exercice de leur activité :

- ✓ une nécessité de rester joignable, quel que soit le lieu ou le terminal utilisé
- ✓ des offres simples et compréhensibles, packagées, modulables et flexibles
- ✓ un interlocuteur unique pour tous les abonnements (fixe, mobile, internet)
- ✓ un besoin élevé d'accompagnement (audit, installation, mise en service, aide à la prise en main)
- ✓ des exigences fortes sur la qualité des prestations et la tenue des délais
- ✓ un besoin fort de réactivité et de disponibilité notamment en termes de résolution des problèmes (continuité de service).

Réussissez les lancements d'offres Pros en comprenant les caractéristiques et les attentes spécifiques de ce segment

Simplicité, Services, Coût maîtrisé

ICME Perspectives®

Leurs besoins diffèrent ainsi des clients Grand public, en particulier en matière de **qualité** et de **niveau de service**. Davantage que pour les clients Grand Public, la perte de temps et d'efficacité est inacceptable dans le monde professionnel : «Un appel manqué, c'est une commande qui part à la concurrence !».

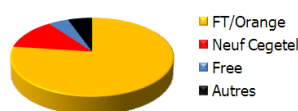
Les préoccupations des clients Pros sont donc celles de tout **chef d'entreprise** :

- ✓ Optimiser leurs budgets
- ✓ Fidéliser et développer la clientèle existante
- ✓ Augmenter le chiffre d'affaires
- ✓ Recruter de nouveaux collaborateurs.

Le paysage concurrentiel est dominé par l'opérateur historique

Téléphonie fixe

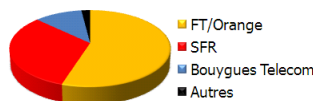
L'opérateur historique reste bien implanté sur le segment des professionnels. Cette présence tend à décliner légèrement chez les plus petites entreprises, qui adoptent de plus en plus des solutions de VoIP.



Taux de présence des opérateurs – Fixe (4)

Services Mobiles

Orange maintient son leadership sur le marché du mobile (Taux de présence > 50%) et devance largement SFR (30%) et Bouygues Telecom (12%).



Taux de présence des opérateurs – Mobile (4)

Services Internet

Avec plus de 70% de part de marché, France Telecom / Orange reste le leader incontesté de l'accès internet haut débit sur le segment pro. Néanmoins, l'année 2009 a vu SFR faire jeu égal avec FT/Orange en terme de recrutement de nouveaux clients, et Bouygues Telecom réaliser une percée significative.



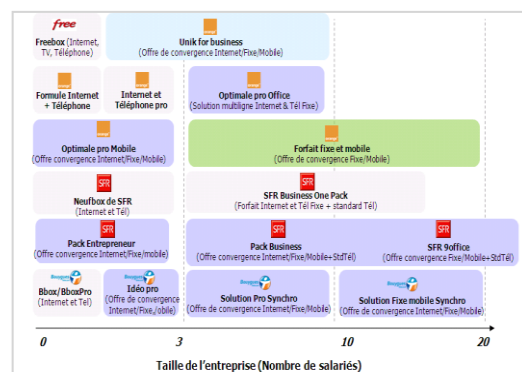
Taux de présence des opérateurs – Internet (4)

La compétition se joue de plus en plus sur la capacité à offrir de la téléphonie fixe, mobile et internet au travers de formules forfaitaires multiservices

Depuis quelques années, le catalogue d'«offres convergentes» à destination des clients professionnels s'est largement étoffé.

On distingue ainsi **3 formes de convergence** :

- **Tarifs** : Même plan tarifaire Fixes & Mobiles
- **Services** : Services accessibles depuis le fixe ou le mobile avec optimisation des coûts de communication
- **Terminaux** : Terminal mobile dual-mode (Communication fixes et mobiles)



■ Convergence de tarifs
 ■ Convergence de tarifs et services
 ■ Convergence de tarifs, services et terminaux

Au-delà d'être séduisantes pour les opérateurs (limitation du « Churn », possibilités de « cross-selling », ...), les offres de convergences mettent en avant un **double bénéfice**, cher aux clients professionnels : les avantages de la mobilité (joignabilité, mobilité) cumulés à ceux de la voix fixe (qualité de la communication et coûts optimisés).

Cependant, un effort important d'information sur les bénéfices apportés par ce type d'offres est encore nécessaire pour voir s'accélérer leur diffusion sur le segment des Pros.

Quelles sont les conditions de succès pour réussir un lancement d'offre sur le marché professionnel?

ICME a tiré les enseignements de ses nombreuses expériences dans le lancement d'offres Pros pour proposer aux acteurs (Chefs de produits, chefs de projets, canaux de vente, services client, ...) des conseils **opérationnels** et **éprouvés**, permettant d'augmenter les chances de succès auprès d'une cible exigeante.

Réussissez les lancements d'offres Pros en comprenant les caractéristiques et les attentes spécifiques de ce segment

6 conseils opérationnels pour réussir le lancement d'offre

ICME Perspectives®

*Segmentation
Orientation de la commercialisation
Multi canalité
Itération successive
Installation privilégiée
Ressources dédiées*

6 conseils simples, pragmatiques et éprouvés

1. Renouvelez l'effort de segmentation
2. Orientez la stratégie de commercialisation, selon les sources de renseignements avant achat et les critères de sélection des Pros
3. Adoptez une stratégie de vente « multi canal » en veillant à densifier les réseaux de proximité et à garantir une bonne compréhension de l'offre par les canaux
4. Lancez l'offre par itération successive
5. Exploitez au maximum la phase d'installation sur site, moment privilégié (et rare) de contact avec le client pro
6. Dédiez des ressources compétentes et spécifiquement formées aux offres Pros, en phases d'information, d'achat, d'installation et de SAV

Illustrons certains de ces conseils :

Conseil 2 : Orientez la stratégie de commercialisation selon les sources de renseignements avant achat et les critères de sélection des Pros

Les 4 premières étapes du parcours client sont clefs et conditionnent fortement le choix des offres par les clients professionnels.



La réussite du lancement d'une offre sur le marché professionnel nécessite de maîtriser les enjeux et spécificités inhérentes à ces 4 étapes :

- **Sources de renseignements** avant achat
- **Critères de sélection** privilégiés par les professionnels
- **Circuits de distribution** empruntés par les professionnels
- **Accompagnement** attendu.

L'expérience montre que les professionnels mobilisent plusieurs sources de renseignements et empruntent l'ensemble des canaux disponibles pour collecter l'information en phase de pré-achat, avec une préférence pour l'expérience privée et la recherche sur internet.

Au-delà du prix, **notoriété** et **proximité** sont les meilleurs arguments de vente auprès des professionnels.

Conseil 4 : Lancez l'offre par itération successive

Les caractéristiques du marché Pro (hétérogénéité, dispersion géographique, ...) compliquent fortement la tâche d'apprentissage et de connaissance de ce segment, ce qui génère des incertitudes sur les lancements d'offre (attentes du marché, volumes de vente, ...).

Par ailleurs, la logique « industrielle » de lancement d'offre « grand public » peut difficilement être dupliquée sur le marché pro.

L'expérience dans le lancement réussi d'offres Pros indique donc qu'il vaut mieux résoudre les difficultés progressivement, par étapes successives, et ce, via des **expérimentations terrain**.

La mise en œuvre très progressive de l'offre, par une approche **itérative**, permet ainsi de faire converger au mieux les hypothèses marketing avec les usages clients réels.

Conseil 5 : Exploitez la phase d'installation sur site, moment privilégié (et rare) de contact avec le client professionnel

Les professionnels sont des clients souvent très mobiles, dont le temps est compté. Dans ce contexte, l'installation d'un nouveau service est pratiquement la seule opportunité offerte à l'opérateur pour être en contact direct, en « situation » avec le client.

Or, la grande majorité des installations réalisées auprès des clients professionnels sont soustraitées par les opérateurs. L'expérience montre que ces installations sont souvent réalisées « **a minima** », sans réel accompagnement du client.

Quelques bonnes pratiques permettent de combler ce déficit :

- Inclure dans l'installation une prestation de configuration ou « **d'aide à la prise en main** », avec un triple objectif : augmenter la satisfaction client, augmenter le taux d'usage des services compris dans l'offre et réduire le niveau de sollicitation du service client
- Informer/Former les techniciens sur le contenu, le contexte et les bénéfices de l'offre, afin qu'ils soient en mesure de présenter et/ou activer des services optionnels en fonction des besoins du client
- Mettre en place un processus permettant de contrôler le contenu de la prestation réalisée chez le client par le technicien (« check-list » à remplir par le technicien sur le contenu de la l'installation, envoi d'un mail au client permettant d'évaluer le degré de satisfaction lié à la prestation d'installation, ...).

Cette phase d'installation doit donc être parfaitement maîtrisée pour permettre une remontée d'information riche d'enseignements.

