

Comment Partoo a organisé son équipe d'acquisition clients

Organiser sa force commerciale peut relever du casse-tête pour les startups en croissance. Thibault Renouf, co-CEO chez Partoo, détaille les différentes évolutions de l'organisation de la startup.

Temps de lecture : minute

16 mai 2019

[Retrouvez le post initial sur la page LinkedIn de Thibault Renouf](#)

L'équipe acquisition client, appelée plus largement l'équipe growth chez Partoo, regroupe à la fois les équipes de vente et les équipes marketing - regroupement que nous n'avons d'ailleurs mis en place, que très récemment. Entre le recrutement d'un premier commercial et la structuration d'une équipe de plusieurs dizaines de personnes, beaucoup d'étapes ont été nécessaires. Ces étapes varient d'une startup à l'autre mais j'ai ici cherché à identifier de grandes tendances. Aussi, des terminologies variées en startups cachant souvent des réalités similaires (*sales, sales representative, commerciaux, business developer, consultants...*) - partons sur le terme de *sales*, sans doute plus utilisé aujourd'hui.

À la création de l'équipe, tous les rôles étaient plus ou moins assurés par chaque *sales*, que ce soit le *nurturing* (actions visant à garder le prospect intéressé par le produit, tout au long du cycle de vente), la prise de rendez-vous ou la vente en elle-même. Cependant, face à la croissance des effectifs, trois axes principaux ont été envisagés pour structurer ce pôle et ainsi améliorer notre process d'acquisition : les étapes du cycle de vente, la segmentation client et, plus tard, les différents produits. Bien entendu, ces axes dépendent du secteur d'activité, de la complexité et de

la durée du cycle de vente, des clients ou encore de la taille de la société. Pour nous, l'objectif était vraiment de spécialiser les collaborateurs pour qu'ils développent des compétences pointues sur une partie de l'activité et améliorent ainsi l'efficacité de la vente au global.

Cependant, dans le cas d'un cycle de vente court (quelques semaines) d'un produit standardisé et unique, avec des clients aux attentes et comportements relativement similaires, il n'est pas forcément nécessaire de spécialiser les membres de l'équipe sales ; conserver une organisation *flat* peut permettre de limiter la complexité managériale et simplifier les process – c'est d'ailleurs le cas de nombreux plateaux de vente téléphoniques. Chaque sales est alors responsable de chacune des étapes du cycle de vente et peut démontrer son efficacité commerciale de manière indépendante des autres.

Structurer ses équipes via le process de vente

Ayant des cycles de vente relativement complexes et longs (plusieurs mois), nous avons fait le choix chez Partoo de structurer l'équipe growth en fonction des différentes étapes de l'entonnoir d'acquisition.

Il est ici important de définir quelques termes – j'ai moi-même dû vérifier quelques définitions face à la complexité de certains postes. Tout d'abord, la notion d'*inside sales*, ou commercial sédentaire, s'oppose à celle de commercial terrain : il s'agit donc de *sales* qui ne se déplacent pas chez le client. On distingue ensuite deux types d'*inside sales* : les *sales development representative* (SDR) ou *inbound sales*, et les *business development representative* (BDR) ou *outbound sales*. Notons que dans la majorité des cas, comme chez Partoo actuellement, SDR et BDR sont d'abord confondus et regroupés au sein d'une même équipe.

Les BDR (moins connus que les SDR) ont trois rôles : la prospection par

mail ou téléphone (*cold call, cold mails*), la qualification des leads via une rapide présentation du produit, et enfin la gestion de la donnée au sein du CRM. En fonction de la taille et de la maturité de l'entreprise, un CRM manager (ou même une équipe entière) pourra être en charge de ce dernier sujet.

Les SDR, eux, sont en charge de traiter les leads et de les faire avancer dans le circuit commercial : qualification des prospects et prise de rendez-vous. En effet, un des principaux rôles de l'équipe marketing est de générer des leads que ce soit via des événements, des relations presse, de l'acquisition en ligne (réseaux sociaux, organique, payant...) ou encore des contenus de qualité (témoignages vidéo, blog, livre blanc...). Les SDR, qui traitent ces leads, n'ont donc pas d'objectifs de vente mais des objectifs de prises de rendez-vous. Ces derniers sont ensuite attribués à d'autres *sales*, qui se concentrent sur le *closing* : on parle alors d'*account executives* pour les distinguer des SDR et des BDR.

Pour certains projets complexes, une équipe d'avant-vente pourra aussi être utile afin de délimiter le sujet et de faire une étude préalable des besoins et du budget. Ce sera aussi l'occasion d'anticiper les difficultés techniques et potentiellement mettre en place une feuille de route. Chez Partoo, nous n'avons pas (encore) d'équipe avant-vente mais faisons parfois intervenir des équipes *customer success* pour commencer, avant la vente, à proposer des recommandations et se positionner en experts techniques.

Quelle collaboration entre le marketing et les sales ?

Comme nous le disions, les équipes marketing ont pour objectif de générer des leads de diverses manières. Ainsi, dans le cadre d'une campagne de *marketing automation*, des mails ciblés de *nurturing* sont envoyés à différents segments de prospects. En fonction du taux

d'ouverture, du nombre de clics ou encore du temps passé sur les contenus, un score d'intérêt du lead est automatiquement calculé. À l'atteinte d'un score prédéfini, un SDR aura alors à charge de contacter le client pour prendre un rendez-vous qualifié avec l'*account executive*, dans le but d'obtenir la signature du contrat.

Une telle séparation des rôles au sein de l'entonnoir d'acquisition a plusieurs avantages. D'une part, cela permet une spécialisation des équipes et donc une meilleure efficacité sur chaque étape de l'entonnoir. D'autre part, cela simplifie le suivi des KPIs au niveau de la génération des leads (en particulier l'attribution), de la prise de rendez-vous et de la conversion : chaque équipe est tenue responsable de la réalisation de ses objectifs. Enfin, d'un point de vue managérial, même si cela peut complexifier l'ensemble, cela donne une délimitation claire à chaque équipe.

Malgré tout, cette structure est principalement adaptée à des cycles de vente relativement longs car elle multiplie les interlocuteurs du prospect tout au long du processus ! Par ailleurs, pour éviter les dérives, les objectifs chiffrés des différentes équipes doivent être définis avec des critères de qualité : par exemple, le manque de qualification des leads peut mener à des frictions entre équipes marketing et *sales* (comptabilisation dans les objectifs, de rendez-vous non qualifiés, c'est-à-dire avec un interlocuteur n'ayant pas d'intérêt pour le produit). Ainsi, le rattachement des SDR à l'une ou l'autre des équipes aura un impact sur le suivi des objectifs : en 2016, les équipes SDR des SaaS B2B américains étaient rattachées aux équipes sales dans 64% des cas, contre 25% pour le marketing.

Enfin, ce type de structuration amène de nombreuses problématiques de process, souvent prises en charge par les équipes *sales ops*. Chez Partoo, nous n'avons ni *sales ops*, ni CRM manager mais ces fonctions sont prises en charge par une équipe dédiée à la mise en place de Salesforce,

composé du CFO, d'un *customer success* et du *head of sales*.

Théoriquement, les équipes *sales ops* sont en charge d'améliorer les process de vente, notamment par :

- le calcul de metrics (*win/loss ratio*, durée du cycle, panier moyen, etc.),
- la mise en place de programmes d'*incentives* pour chaque poste,
- le choix d'outils (chez Partoo : DocuSign, Yesware, workflows Salesforce...),
- la gestion des contrats (tarification, clauses, négociation...),
- les méthodologies et framework (MEDIC nous a par exemple beaucoup apporté),
- les programmes d'*onboarding* et de formation des équipes.

Organisation autour de la segmentation client

Même si chaque entreprise dispose de sa propre segmentation client, les trois grands axes de réflexions que nous avons identifiés chez Partoo s'appliquent probablement à de nombreuses autres sociétés :

- La géographie a été une première manière d'approcher la segmentation client : chez Partoo, nos équipes *sales* sont distinctes pour la France, l'Espagne et l'Italie. Par ailleurs, malgré la polarisation de nos clients en région parisienne, certains *sales* se sont vu attribuer plus de comptes à Lille, d'autres à Lyon ; en Italie on oppose souvent les régions de Milan et de Rome tandis qu'en Espagne on distingue bien Madrid et Barcelone.
- Un deuxième axe de segmentation chez Partoo a été la taille des comptes clients : les segments peuvent alors se baser sur des indicateurs spécifiques (panier moyen, rentabilité, nombre de points de vente, etc.). De la taille du client dépendent de nombreux aspects de la vente, que ce soit le type d'interlocuteurs, la durée du cycle de

vente ou encore sa complexité (nombre de rendez-vous et de décisionnaires, workshops, comité de direction, mise en concurrence, département achat...).

- Enfin un troisième axe de segmentation est bien sûr le secteur. En effet, en fonction du secteur d'activité du client, le discours commercial peut être très spécifique. Les périodes de prospection peuvent aussi varier en fonction de la saisonnalité (hôtellerie, prêt-à-porter, etc.). Chez Partoo, nous avons aujourd'hui retardé la sectorisation des commerciaux, car nous pensons que pour que le métier de *sales* soit intéressant et challengeant, les problématiques doivent rester variées.

Bien entendu, une infinité d'autres axes de segmentation existent, que ce soit la maturité du prospect sur le type de produit vendu (par exemple, la maturité numérique) ou encore l'organisation interne du prospect (comme le niveau de prise de décision). Il est aussi possible de mixer les modes d'organisations en constituant des petites équipes spécialisées par segment client et composées de membres du marketing, de SDR et d'*account executives* (c'est ce que nous mettons actuellement en place chez Partoo, avec deux équipes *sales* distinctes en France). Cette structure a alors l'avantage de favoriser des connections plus fortes entre les équipes marketing/SDR/*account executives*, un meilleur partage des connaissances et une concurrence saine entre les différentes équipes.

Avec cette spécialisation, nous faisons aujourd'hui face à de nouvelles problématiques. C'est par exemple le cas en ce qui concerne la circulation des connaissances : sur les conseils d'autres startups, nous envisageons ainsi de recruter, à terme, une personne au poste de *knowledge manager*, notamment pour uniformiser le discours sur les différents pays. Concrètement, l'objectif de ce poste serait de maintenir un bon niveau de connaissance de toute les équipes sur le discours commercial (qui évolue), le(s) produit(s), la différenciation par rapport à la concurrence, les *use cases* disponibles mais aussi les méthodes de vente

utilisées !

La spécialisation produit des équipes sales

Enfin, arrive la structuration des équipes de vente autour des différents produits. Par nature, celle-ci arrive souvent plus tard car elle n'est envisageable que pour les entreprises diversifiées. Chez Partoo, nous disposons aujourd'hui de deux produits distincts et la question s'est donc posée il y'a quelques mois.

Les avantages d'avoir une équipe *sales* unique pour tous les produits sont facilement identifiables : cela permet en effet de rentrer chez un prospect par plusieurs sujets, de répondre en une fois à plusieurs besoins, de limiter les interlocuteurs pour le client, d'augmenter le panier moyen facilement via du *cross-sell* ou encore de se positionner comme partenaire de long terme et non plus comme simple vendeur. Cependant, les deux vrais sujets qui viennent noircir ce tableau sont la perte d'expertise des équipes sur les différents produits, et le manque de focus dans l'approche et le discours. La décision n'est donc pas facile.

Chez Partoo, les équipes de vente maîtrisent à 100% nos deux produits et nous n'avons pas pour volonté de diviser les équipes pour le moment. Plusieurs éléments nous ont amenés à cette décision, notamment la volonté de challenger les *sales* sur de nouveaux discours, la complémentarité des propositions de valeur via un discours unique ou encore le fait que l'acheteur côté client soit souvent le même pour les deux sujets. Cependant, de la même manière que nous commençons à avoir certains *sales* que l'on pourrait qualifier, comme aux États-Unis, de spécialistes sectoriels, nous avons demandé à certains membres de l'équipe produit de concentrer leur expertise sur notre produit le plus récent, afin qu'ils puissent accompagner les *sales* qui le souhaitent, en rendez-vous client : on pourrait alors parler de spécialistes produits.

Ces décisions pourtant basiques ont des conséquences importantes sur la performance commerciale à long terme. Même pour de grosses sociétés, comme HP, l'organisation des équipes de vente est un vrai sujet stratégique et les choix ne sont pas si évidents : ainsi, en 2005, HP anticipait d'importants gains de productivité en divisant les équipes de vente d'imprimantes et d'ordinateurs, pour finalement revenir en arrière 7 ans plus tard... Pour une startup en pleine croissance, il ne s'agit pas d'une décision pour 7 ans mais d'une remise en cause continue, au fur et à mesure que l'équipe grossit !

Article écrit par Thibault Renouf