

Mémoire-projet

Auteur : Lambot, Pauline

Promoteur(s) : Cornelis, Pierre-Yves

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sales management, à finalité spécialisée

Année académique : 2025-2026

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/25536>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Comment optimiser la génération et la qualification des leads dans un contexte B2B afin d'améliorer la performance commerciale d'une PME comme Interfone ?

Jury

Promoteur :
Pierre-Yves Cornélis
Superviseuse :
Carole Van der Elst
Tutrice :
Laura Niedworak

Mémoire-projet présenté par
Pauline LAMBOT

En vue de l'obtention du diplôme
Master en Sales management à finalité
spécialisée

Année académique 2025/2026



Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma sincère gratitude à **Malek**, directeur d'Interfone, pour son accueil, sa disponibilité et la confiance qu'il m'a témoignée tout au long de cette expérience.

Je remercie également **Geoffroy**, qui m'a accordé sa confiance en m'intégrant au sein d'Interfone et en me donnant l'opportunité d'évoluer dans un environnement professionnel enrichissant.

Un remerciement tout particulier s'adresse à **Laura**, pour son accompagnement, sa bienveillance et son encadrement durant mes deux années d'alternance. Son soutien, ses conseils et son implication ont largement contribué à mon apprentissage et à mon développement professionnel.

Je tiens également à remercier chaleureusement **Pierre-Yves Cornélis**, mon superviseur de mémoire, pour son accompagnement, sa disponibilité et ses conseils méthodologiques tout au long de la réalisation de ce travail.

Mes remerciements s'adressent aussi à **Carol Van der Elst**, ma superviseuse de stage, pour son suivi, son encadrement et son soutien durant cette expérience académique et professionnelle.

Enfin, je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères à ma famille, à mes amis et à mon copain pour leur soutien indéfectible, leurs encouragements constants et leur présence tout au long de ce parcours. Leur appui a été essentiel à l'aboutissement de ce mémoire.

Table des matières

Remerciements	2
Liste des abréviations / glossaire	7
1. Introduction	11
2. Présentation du contexte	13
2.1 Présentation de l'entreprise	13
2.2 Les activités et l'offre d'Interfone	13
2.3 Organisation commerciale et marketing	14
2.4 Contexte spécifique : la génération de leads chez Interfone	15
3. Revue de littérature	16
3.1 Définition du lead en B2B	16
3.1.1 Définition scientifique du lead	16
3.1.2 L'évolution de la notion avec le digital	16
3.1.3 Le lead comme une opportunité commerciale documentée	17
3.1.4 Le lead comme une trace comportementale interprétable	17
3.1.5 Le rôle stratégique du lead dans le pipeline commercial	17
3.2 Importance du lead et du lead management en B2B	17
3.2.1 Le rôle du lead dans la performance commerciale	17
3.2.2 Les impacts du manque de leads qualifiés	18
3.2.3 Le lead leakage	18
3.2.4 L'influence du lead sur les cycles de vente et la prévisibilité commerciale	18
3.3 Segmentation, ciblage et positionnement (SCP)	19
3.3.1 La définition théorique des trois concepts	19
3.3.2 Segmentation firmographique, comportementale, besoin	19
3.3.3 Le ciblage stratégique et l'optimisation des ressources	19
3.3.4 Le positionnement et le rôle de la proposition de valeur	19
3.3.5 L'importance du SCP dans la génération de leads qualifiés	20
3.4 La proposition de valeur en B2B	20
3.4.1 Lien entre la proposition de valeur et l'attractivité commerciale	20
3.4.2 Impact sur l'intérêt et la motivation des prospects	20
3.4.3 Valeur perçue comme moteur de la qualification naturelle	21
3.5 Processus de génération de leads	21
3.5.1 Attraction : contenu, SEO, SEA, web et événements	22

3.5.2	Conversion : landing pages, formulaires et signaux numériques	22
3.5.3	Maturation : le rôle clé du lead nurturing	23
3.5.4	La logique du pipeline marketing et ventes	23
3.5.5	L'émergence du Generative Engine Optimization (GEO)	23
3.6	Qualification des leads	24
3.6.1	La définition et l'importance de la qualification des leads	24
3.6.2	Les modèles traditionnels (BANT) et les limites	24
3.6.3	Les approches modernes multi-critères	24
3.6.4	La collaboration marketing-ventes dans la qualification des leads	25
3.7	Lead scoring : méthodes traditionnelles et modèles prédictifs	25
3.7.1	Scoring manuel : limites et biais	25
3.7.2	Scoring algorithmique : intégration de données complexes	26
3.7.3	IA et machine learning pour la priorisation des leads	26
3.7.4	Conditions de réussite : données, processus et alignement	27
3.8	Marketing automation et CRM	27
3.8.1	Le rôle du CRM dans le suivi du lead	27
3.8.2	L'automatisation du nurturing	28
3.8.3	Les chatbots, landing pages et triggers comportementaux	28
3.8.4	Amélioration de la maturité et de la qualification du lead	28
3.8.5	Les données comme base de la performance du pipeline	29
3.9	Défis spécifiques des PME B2B	29
3.9.1	Ressources limitées	29
3.9.2	Processus incomplets et non standardisés	29
3.9.3	Gestion intuitive plutôt que data-driven	30
3.9.4	Contraintes technologiques et humaines	30
3.9.5	Difficulté à adopter des systèmes avancés de scoring	30
3.10	Enjeux spécifiques au secteur des télécommunications B2B	31
3.10.1	Complexité technique des offres	31
3.10.2	Cycles de vente longs et multi-acteurs	31
3.10.3	La concurrence intense	32
3.10.4	Importance de la fiabilité et de la relation	32
3.10.5	Le rôle central des données dans la prédiction des besoins	32
3.11	Synthèse critique et gap théorique	33
3.11.1	Ce que la littérature apporte	33

3.11.2	Ce que la littérature ne couvre pas	33
3.11.3	Gap théorique et justification de la problématique	34
3.12	Conclusion	34
4	Analyse stratégique	36
4.1	Segmentation – Ciblage – Positionnement	36
4.2	Analyse du marketing mix (4P)	37
4.3	Value Proposition Canvas d’Interfone	40
4.4	Analyse du parcours client d’Interfone	42
4.5	Analyse concurrentielle	44
4.6	Analyse des actions de génération de leads depuis septembre 2024	45
4.6.1	Actions continues	45
4.6.2	Actions ponctuelles	46
4.7	Conclusion de l’analyse stratégique	51
5	Partie empirique	52
5.1	La démarche et l’approche	52
5.1.1	Choix de l’étude qualitative	52
5.1.2	Objectifs de l’étude qualitative	52
5.1.3	Échantillonnage et profils des participants	53
5.1.4	Collecte des données : entretiens semi-directifs	53
5.1.5	Analyse des données	53
5.2	Analyse empirique	54
5.2.1	Analyse horizontale des entretiens internes	54
5.2.2	Analyse horizontale des experts externes	59
5.2.3	Analyse horizontale des clients et ancien client	63
5.2.4	Analyse horizontale des prospects potentiels	68
5.3	Synthèse générale des analyses	71
5.4	Transposition des apports théoriques au contexte d’Interfone	72
5.4.1	Une validation globale des principes théoriques	72
5.4.2	Un décalage entre modèles théoriques et pratiques observés	72
5.4.3	Une adaptation nécessaire des concepts au contexte d’Interfone	72
5.4.4	D’une logique d’actions à une logique de système	74
5.4.5	Implications pour Interfone	74
6	Recommandations managériales et stratégiques pour Interfone	75
6.1	Clarifier le positionnement commercial et formaliser une cible prioritaire	75

6.2	Créer une fiche de préqualification simple pour mieux préparer le travail commercial.....	76
6.3	Structurer l'usage de Zoho CRM	76
6.4	Formaliser un accord marketing-sales autour du lead qualifié	77
6.5	Mettre en place un rituel de feedback entre le marketing et les revendeurs.....	77
6.6	Définir un processus de suivi des leads avec des délais précis	78
6.7	Transformer les clients satisfaits en levier structuré de recommandation	78
6.8	Renforcer le suivi post-vente comme levier de fidélisation et de génération indirecte de leads	79
6.9	Mettre en place un scoring simple et progressif adapté à une PME	80
6.10	Priorisation des recommandations selon leur faisabilité	80
7	Conclusion	82
8	Bilan réflexif	84
	Prise de recul	84
	Missions réalisées.....	85
	Difficultés rencontrées.....	85
	Evolution personnelle	86
	Apprentissages.....	87
	Conclusion du bilan réflexif	87
	Annexes.....	89
	Annexe 1 : Analyse concurrentielle	90
	Annexe 2 : Analyse SWOT.....	91
	Annexe 3 : Les guides d'entretiens	92
	Annexe 4 : Retranscription des entretiens qualitatifs.....	101
	Annexe 5 : Matrice d'analyse qualitative – Entretiens internes.....	102
	Annexe 6 : Matrice d'analyse qualitative – Entretiens externes	104
	Annexe 7 : Matrice d'analyse qualitative – Entretiens clients/ancienne cliente.....	107
	Annexe 8 : Matrice d'analyse qualitative – Entretiens des potentiels prospects.....	110
	Annexe 9 - Utilisation d'outils d'intelligence artificielle dans le cadre de ce mémoire	112
	Liste de personnes-ressources	113
	Bibliographie	114

Liste des abréviations / glossaire

Les abréviations

4 P : *Produit - Prix - Place - Promotion*. Les 4P désignent traditionnellement les 4 politiques comprises dans le marketing mix. Les 4P sont alors les 4 piliers de la réflexion et de l'action marketing.¹

B2B : *Business to Business*. Le B2B désigne l'ensemble des activités commerciales nouées entre deux entreprises.²

CRM : *Customer Relationship Management*. Le CRM est un système permettant de gérer toutes les interactions d'une entreprise avec ses clients existants et potentiels. Son objectif est simple : améliorer les relations afin de favoriser la croissance de l'entreprise. Les technologies de CRM aident les entreprises à rester connectées à leurs clients, à rationaliser leurs processus et à améliorer leur rentabilité.³

FAQ : *Foire aux questions*. Ensemble de pages Web ou fichier regroupant les questions les plus fréquentes posées sur un sujet donné, ainsi que leurs réponses.⁴

IA : *Intelligence Artificielle*. L'IA désigne la possibilité pour une machine de reproduire des comportements liés aux humains, tels que le raisonnement, la planification et la créativité.⁵

IT : *Information Technology*. Aujourd'hui, on définit la technologie de l'information comme l'utilisation d'infrastructures, de processus et d'appareils physiques (stockage, réseaux) pour gérer des données électroniques.⁶

KPI : *Key Performance Indicator*. Un indicateur clé de performance en français, est une cible mesurable qui indique comment les individus ou les entreprises atteignent leurs objectifs. L'examen et l'évaluation des KPI aident les organisations à déterminer si elles sont sur la bonne voie pour atteindre leurs objectifs.⁷

MPLS : *Multiprotocol Label Switching*. Dans les réseaux informatiques et les télécommunications, le Multiprotocol Label Switching est un mécanisme de transport de données basé sur la commutation de labels (des « étiquettes »), qui sont insérés à l'entrée du réseau MPLS et retirés à sa sortie.⁸

MQL : *Marketing Qualified Lead*. Un MQL est un prospect qui manifeste un réel intérêt pour des produits ou services de la marque, et qui n'a pas encore d'intention d'achat. Le MQL est probablement un futur client, à condition de poursuivre ses efforts de lead nurturing.⁹

¹ <https://www.definitions-marketing.com/definition/4p/>

² https://www.journaldunet.com/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199121-b2b-ou-b-to-b-definition/?utm_source=chatgpt.com

³ <https://www.salesforce.com/fr/crm/what-is-crm/>

⁴ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/foire/34375#754668>

⁵ <https://www.europarl.europa.eu/topics/fr/article/20200827STO85804/intelligence-artificielle-definition-et-utilisation>

⁶ https://www.lebigdata.fr/it-information-technology-tout-savoir#google_vignette

⁷ <https://www.forbes.be/fr/quest-ce-quun-kpi-definition-et-exemples/>

⁸ https://fr.wikipedia.org/wiki/Multiprotocol_Label_Switching

⁹ <https://blog.hubspot.fr/marketing/mql-definition>

PME : *Petite et Moyenne Entreprise*. Une PME est une entreprise définie selon des critères établis par la Commission européenne. Pour être considérée comme une PME, une entreprise doit employer moins de 250 personnes et présenter soit un chiffre d'affaires annuel inférieur ou égal à 50 millions d'euros, soit un total de bilan ne dépassant pas 43 millions d'euros. Cette définition permet notamment de déterminer quelles entreprises peuvent bénéficier des aides et mesures de soutien destinées aux PME.¹⁰

ROI : *Return On Investment*. Le retour sur investissement permet d'évaluer le rendement d'une somme investie.¹¹

SCP : *Segmentation - Ciblage - Positionnement*. Le modèle SCP est une méthode de stratégie marketing qui permet à une entreprise d'identifier et d'atteindre plus efficacement son audience cible. Il repose sur trois étapes : la segmentation du marché, le choix des clients à cibler et le positionnement de l'offre afin de répondre au mieux aux besoins des consommateurs. Cette approche aide les entreprises à adapter leur communication et leurs actions marketing pour améliorer leurs résultats.¹²

SDR : *Sales Development Representative*. Le SDR est chargé d'apporter des rendez-vous qualifiés aux commerciaux devant ensuite conclure la vente. Il ne génère pas directement de revenus pour l'entreprise, mais apporte des prospects qualifiés.¹³

SQL : *Sales Qualified Lead*. Un SQL est un prospect qualifié pour l'équipe commerciale. Il s'agit d'un contact ayant montré un intérêt réel pour les produits ou services proposés et correspondant au profil recherché par l'entreprise. À ce stade, le prospect dispose généralement d'un projet concret et peut être directement contacté par les commerciaux.¹⁴

VDSL : *Very-high-speed-rate Digital Subscriber Line*. Le VDSL est une technologie offrant une connexion internet haut débit sans déployer de câblage spécifique. Grâce à l'utilisation des lignes cuivre téléphoniques, la mise en place du VDSL est rapide et permet d'accéder à de meilleures performances.¹⁵

VoIP : *Voice over Internet Protocol*. Le terme VoIP désigne la transmission de la voix via Internet. C'est donc une technologie qui permet d'acheminer des appels téléphoniques via une connexion Internet (IP).¹⁶

¹⁰ <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/definitions-et-sources>

¹¹ <https://www.manager-go.com/finance/ROI-retour-sur-investissement.htm>

¹² <https://www.leblogdumarketing.com/3677/scp-methode-marketing-segmentation-ciblage-positionnement/>

¹³ <https://blog.hubspot.fr/sales/sdr>

¹⁴ <https://www.salesodyssey.fr/blog/definition-lead-mql-sql>

¹⁵ <https://www.bouyguestelecom-pro.fr/mag-business/lexique/vdsl/>

¹⁶ <https://www.allocloud.com/fr/article/la-voip-cest-quoi>

Le glossaire

Câble coaxial : Le câble coaxial est un type de câble composé d'un conducteur central en cuivre entouré d'une couche isolante, d'un blindage métallique et d'une gaine extérieure de protection. Il permet de transmettre des signaux électriques grâce à un champ électromagnétique circulant entre le conducteur central et le blindage. Cette structure protège le signal contre les interférences extérieures et limite les pertes lors de la transmission.¹⁷

Call flow : Le call flow, ou flux d'appels, structure le parcours des appels dans une entreprise, depuis leur réception jusqu'à leur traitement.¹⁸

Cascades d'appels : La cascade d'appels est un système de gestion téléphonique permettant de rediriger automatiquement les appels provenant d'un numéro unique vers plusieurs lignes téléphoniques. Lorsqu'une ligne est occupée ou ne répond pas, l'appel est transféré vers la ligne suivante disponible selon des règles prédéfinies. L'appelant ne reçoit un signal d'occupation que si toutes les lignes configurées sont indisponibles.¹⁹

Central téléphonique cloud : Les solutions cloud, souvent fournies par des intégrateurs ou des informaticiens, ne nécessitent pas d'infrastructure lourde pour le fournisseur. Ainsi, de nombreuses entreprises peuvent proposer ces services. Cette accessibilité crée une offre abondante et une concurrence féroce. Cela provoque une pression sur les prix et rend plusieurs fonctionnalités intéressantes accessibles à petit budget.²⁰

Central téléphonique hébergé : les centraux hébergés sont l'apanage des opérateurs. Grâce à une infrastructure dédiée et gérée par des équipes techniques internes spécialisées, ils assurent un contrôle complet du système, une personnalisation supérieure, une stabilité sans faille et une sécurité renforcée.²¹

Cross-selling : La vente croisée est une stratégie de vente qui consiste à proposer des produits ou des services complémentaires aux clients existants, afin de leur apporter une valeur ajoutée tout en augmentant votre chiffre d'affaires. Il s'agit d'identifier les besoins supplémentaires des clients et de proposer des offres qui répondent à ces besoins, ce qui permet d'accroître la satisfaction et de stimuler les ventes.²²

Download : Le téléchargement (ou réception / download) fait référence aux données que votre ordinateur reçoit d'un serveur distant. Charger des pages Web, recevoir des e-mails, obtenir des chansons, des films ou d'autres documents, tout est en téléchargement.²³

Fibre optique : La fibre optique est une technologie de télécommunication qui transmet les données sous forme de signaux lumineux à travers de très fins fils de verre. Elle permet d'envoyer des informations numériques très rapidement, avec peu de pertes et sur de longues distances. De plus, elle

¹⁷ <https://www.webatlas.fr/technologies/quest-ce-quun-cable-coaxial-et-comment-fonctionne-t-il.html>

¹⁸ <https://www.ringover.fr/blog/call-flow>

¹⁹ <https://www.ab-plus.com/appels-en-cascade/>

²⁰ <https://interfone.be/telephonie-dentreprise-central-heberge-vs-cloud-quelle-solution-choisir/>

²¹ <https://interfone.be/telephonie-dentreprise-central-heberge-vs-cloud-quelle-solution-choisir/>

²² <https://www.salesforce.com/fr/sales/cross-selling/>

²³ <https://support.edpnet.be/hc/fr/articles/17167810530322-Quelle-est-la-diff%C3%A9rence-entre-download-et-upload>

est moins sensible aux perturbations électromagnétiques, ce qui assure une connexion plus stable et fiable.²⁴

Lead nurturing : Processus marketing qui consiste à accompagner les prospects tout au long de leur parcours, de la prise de contact initiale jusqu'à la conversion en client. L'objectif est de fournir aux leads des contenus pertinents et personnalisés pour répondre à leurs besoins spécifiques, susciter leur intérêt et les amener petit à petit vers l'achat.²⁵

Networking : Le networking, appelé aussi réseautage, est un moyen de créer ou de renforcer un réseau de relations sur le long terme, en vue d'échanger des connaissances, des services ou simplement de partager des intérêts professionnels communs.²⁶

Split billing : Aussi appelé facturation fractionnée en français, correspond à une méthode permettant de diviser les frais d'une facture entre l'entreprise et l'employé. Dans le contexte des services mobiles, cela signifie diviser les coûts d'utilisation des appareils entre le budget professionnel et l'usage supplémentaire personnel de chaque employé.²⁷

Système de redondance : La redondance dans les réseaux informatiques consiste à déployer des composants ou des chemins de secours qui prennent automatiquement le relais en cas de défaillance des systèmes principaux, garantissant ainsi un service ininterrompu.²⁸

Upload : Le téléversement (ou émission / upload) signifie que les données sont envoyées de votre ordinateur vers un serveur distant. Des exemples de téléversement incluent des appels vidéo ou des conférences, l'envoi d'e-mails, la sauvegarde de données en ligne ou l'ajout d'images et de vidéos sur les réseaux sociaux. Même en cliquant sur un lien sur une page Web, une petite quantité de données est envoyée au serveur sur lequel la page est hébergée.²⁹

Upselling : L'Upselling est une stratégie de vente qui consiste à encourager les clients à acheter une version plus haut de gamme d'un produit que celle qu'ils avaient l'intention d'acheter à l'origine.³⁰

²⁴ <https://www.infofibre.be/fr/informations-generales/quest-ce-que-la-fibre-optique>

²⁵ <https://www.salesforce.com/fr/resources/definition/lead-nurturing/>

²⁶ <https://junto.fr/blog/networking>

²⁷ <https://interfone.be/split-billing-simplifiez-la-gestion-des-couts-mobiles-pour-votre-entreprise-et-vos-employes/>

²⁸ <https://www.gate.com/fr/learn/glossary/redundancy-in-computer-network>

²⁹ <https://support.edpnet.be/hc/fr/articles/17167810530322-Quelle-est-la-diff%C3%A9rence-entre-download-et-upload>

³⁰ <https://www.salesforce.com/fr/sales/upselling/>

1. Introduction

Dans le cadre de mon alternance réalisée au sein d'Interfone, un opérateur télécom belge spécialisé dans les solutions destinées aux entreprises, j'ai été directement confrontée aux enjeux liés à la génération et à la qualification de leads en environnement B2B. Bien que l'entreprise dispose d'une offre complète et d'un niveau de satisfaction client assez élevé, une difficulté persistante est rapidement apparue : la capacité à générer des opportunités commerciales qualifiées de manière régulière et rentable.

Cette problématique s'inscrit dans un contexte plus large marqué par la transformation des pratiques commerciales en B2B. La digitalisation des entreprises, l'évolution des comportements d'achat et la multiplication des points de contact ont profondément modifié les processus de prospection. Les clients professionnels sont aujourd'hui mieux informés, plus autonomes dans leur recherche d'informations et exigeants dans leurs interactions avec les fournisseurs. Dans ce contexte, la simple mise en place d'actions marketing ne suffit plus : la performance commerciale repose désormais sur la capacité à attirer, qualifier et convertir des leads pertinents.

Quant à lui, le secteur des télécommunications B2B présente des spécificités qui complexifient encore davantage ces enjeux. Les cycles de vente y sont souvent longs, les offres techniques parfois difficiles à comprendre pour les prospects et la concurrence est dominée par des acteurs historiques tels que Proximus, Orange Belgium ou Telenet Business. Dans ce contexte, les entreprises de taille intermédiaire comme Interfone doivent non seulement se différencier, mais aussi structurer efficacement leur démarche d'acquisition.

Au cours de cette expérience, plusieurs constats ont émergé. D'une part, les actions de génération de leads mises en place (campagnes d'e-mailing, présence sur LinkedIn, participation à des événements) ne permettent pas toujours d'atteindre les résultats attendus. D'autre part, la qualification des leads et leur suivi dans le temps apparaissent comme des étapes encore insuffisamment structurées, limitant leur transformation en opportunités commerciales concrètes. Enfin, le manque de pilotage précis des indicateurs de performance rend difficile l'évaluation de la rentabilité des actions mises en œuvre.

Ces observations soulèvent une question centrale, qui constitue le fil conducteur de ce mémoire :

Comment optimiser la génération et la qualification des leads dans un contexte B2B afin d'améliorer la performance commerciale d'une PME comme Interfone ?

Afin d'approfondir cette réflexion, plusieurs sous-questions peuvent être formulées :

- Quels sont les leviers les plus efficaces pour générer des leads qualifiés en environnement B2B ?
- Comment structurer un processus de qualification adapté aux cycles de vente longs ?
- Dans quelle mesure l'alignement entre marketing et commercial influence-t-il la transformation des leads en opportunités ?

Pour répondre à ces interrogations, ce mémoire s'appuie sur une approche méthodologique combinant plusieurs sources de données. Une revue de littérature permet d'identifier les principaux concepts et bonnes pratiques en matière de génération et de qualification de leads. Cette phase théorique est

complétée par une analyse stratégique d'Interfone réalisée à l'aide de différents outils marketing, afin d'évaluer le positionnement de l'entreprise, son environnement ainsi que ses pratiques actuelles en matière de génération de leads. Cette analyse est ensuite enrichie par une étude empirique qualitative reposant sur des entretiens semi-directifs menés auprès de différents acteurs : collaborateurs internes, experts du domaine, clients, ancienne cliente et des potentiels prospects. Enfin, l'expérience acquise au cours de l'alternance constitue un apport complémentaire, permettant d'ancrer la réflexion dans une réalité opérationnelle concrète.

Ce travail poursuit un double objectif. D'une part, il vise à mieux comprendre les mécanismes et les facteurs de succès liés à la génération et à la qualification des leads en B2B. D'autre part, il a pour but de formuler des recommandations concrètes et adaptées au contexte d'Interfone, afin d'améliorer l'efficacité de sa démarche commerciale.

La suite du mémoire s'organise en quatre grandes parties. La première présente le contexte de l'étude, à travers l'analyse de l'entreprise et de son environnement. La deuxième développe le cadre théorique, en s'appuyant sur les travaux scientifiques relatifs à la génération et à la qualification des leads. À la suite de cette revue de littérature, une analyse stratégique d'Interfone est réalisée à l'aide de différents outils marketing afin de confronter les apports théoriques à la réalité de l'entreprise. La troisième partie est consacrée à l'analyse empirique, avant de déboucher sur des recommandations opérationnelles et une discussion des limites de l'étude.

2. Présentation du contexte

Dans cette section, nous visons à poser le cadre contextuel de cette recherche en présentant l'environnement dans lequel s'inscrit la problématique étudiée. Après avoir introduit l'entreprise Interfone, nous analyserons ses principales activités ainsi que son organisation commerciale et marketing. Ces éléments permettront de mieux comprendre les mécanismes actuels de génération et de qualification des leads au sein de l'entreprise.

Ce cadrage est essentiel pour situer les enjeux liés à l'acquisition commerciale et introduire la problématique étudiée.

2.1 Présentation de l'entreprise

Interfone est un opérateur télécom belge qui se consacre depuis plus de treize ans exclusivement aux besoins des entreprises. Forte d'une expertise développée sur le terrain et d'une approche orientée client, l'entreprise s'est progressivement construite une certaine réputation dans le domaine des télécommunications professionnelles.

Son positionnement repose sur la conception de solutions adaptées aussi bien aux petites et moyennes entreprises qu'aux structures multi-sites, en mettant l'accent sur la flexibilité, la fiabilité et l'innovation.

L'un des éléments différenciants majeurs d'Interfone réside dans son infrastructure locale, entièrement située en Belgique. Ce choix garantit que les données des clients sont hébergées selon des normes de sécurité élevées et en conformité avec les réglementations européennes, notamment le RGPD. L'infrastructure est également conçue pour assurer une continuité de service optimale grâce à des mécanismes de redondance permettant de maintenir le fonctionnement des solutions même en cas d'incident technique.

2.2 Les activités et l'offre d'Interfone

L'offre d'Interfone s'articule autour de plusieurs solutions complémentaires, permettant de répondre aux différents besoins des entreprises en matière de télécommunications.

Magic IP constitue le cœur de son activité, avec une solution de téléphonie d'entreprise basée sur la technologie VoIP. Ce central téléphonique hébergé, conçu et maintenu directement par Interfone, permet une gestion personnalisée des communications professionnelles. Contrairement aux solutions cloud traditionnelles, souvent hébergées à l'étranger, Magic IP repose sur une infrastructure locale, garantissant proximité et sécurité. La solution se distingue également par sa grande capacité de personnalisation et par des fonctionnalités facilitant le télétravail, grâce à des softphones accessibles sur ordinateur et mobile.

Magic Surf complète cette offre en proposant des solutions de connectivité Internet adaptées aux environnements professionnels, qu'il s'agisse de fibre optique, de VDSL ou de coaxial. La complémentarité entre Magic Surf et Magic IP constitue un atout majeur, en optimisant notamment la qualité des communications VoIP et en simplifiant la gestion globale de l'infrastructure télécom.

Enfin, **Magic SIM** répond aux besoins de téléphonie mobile des professionnels en proposant des abonnements incluant appels et SMS illimités, ainsi que des volumes de données adaptés, y compris

en itinérance. Des fonctionnalités spécifiques, telles que le Split Billing et d'autres, viennent renforcer l'adéquation de cette solution aux contraintes du monde professionnel.

Au-delà de ces solutions principales, Interfone propose également des services annexes tels que l'optimisation de la couverture Wi-Fi, les écrans multifonctions pour salles de réunion, ou encore les solutions de parlophonie. Cette approche globale permet à l'entreprise de se positionner comme un partenaire télécom complet pour les organisations à la recherche de solutions modernes, fiables et sécurisées.

2.3 Organisation commerciale et marketing

L'organisation commerciale d'Interfone repose historiquement sur un modèle hybride, combinant une force de vente interne et un réseau de partenaires externes. Jusqu'à la mi-mars 2026, l'entreprise disposait en effet d'une commerciale interne en charge du développement direct. Celle-ci assurait la prospection via différents canaux, tels que la participation à des événements professionnels, l'intégration de cercles d'affaires, la prise de rendez-vous téléphoniques ou encore des campagnes de mailing. Ce dispositif permettait à Interfone de générer des opportunités commerciales en direct et de maîtriser une partie de son acquisition client.

Parallèlement à cette approche directe, l'entreprise s'appuie sur un réseau de revendeurs externes, constituant un levier central de sa stratégie commerciale. Ces partenaires, pour la plupart indépendants, sont généralement des acteurs du secteur IT. Ils intègrent ainsi les solutions d'Interfone dans leur offre globale et les proposent à leurs clients. Ce modèle permet à l'entreprise d'étendre sa couverture commerciale sans mobiliser de ressources internes importantes.

La gestion de ce canal indirect est assurée par une responsable dédiée, en charge de l'animation et du développement du réseau de partenaires. Son rôle consiste notamment à accompagner les revendeurs dans la commercialisation des solutions, à leur fixer des objectifs de performance, ainsi qu'à leur fournir un soutien opérationnel en fonction de leurs besoins. Cette fonction est essentielle pour garantir l'engagement des partenaires et assurer la cohérence de l'offre sur le marché.

Toutefois, une évolution majeure est intervenue en mars 2026 avec le départ de la commerciale interne. À la suite de ce changement, la direction a fait le choix de ne pas remplacer ce poste, orientant ainsi le modèle commercial vers une logique indirecte. Désormais, la vente des solutions repose exclusivement sur le réseau de revendeurs, ce qui modifie en profondeur les dynamiques d'acquisition et de génération de leads.

Sur le plan marketing, l'équipe est composée d'une responsable marketing, encadrant les actions de communication et de génération de leads. Les missions du département consistent à accroître la visibilité de l'entreprise et à alimenter le pipeline commercial en opportunités qualifiées. Les actions mises en place reposent principalement sur des campagnes de mailing, la création de contenus pour les réseaux sociaux, ainsi que l'organisation et la participation à des événements professionnels.

Dans ce nouveau contexte, le rôle du marketing évolue significativement. Alors que les leads générés étaient auparavant destinés en partie à la commerciale interne, ils sont désormais orientés vers le réseau de revendeurs. Cette transformation renforce l'importance stratégique des actions marketing, qui deviennent un levier clé pour soutenir la performance commerciale indirecte et assurer un flux constant d'opportunités pour les partenaires.

2.4 Contexte spécifique : la génération de leads chez Interfone

Dans un environnement B2B de plus en plus digitalisé, la génération de leads constitue un enjeu central pour les entreprises, et plus particulièrement pour Interfone. Elle représente un levier essentiel pour alimenter le pipeline commercial et soutenir le développement de l'activité.

Chez Interfone, cette fonction repose principalement sur les actions marketing mises en place ainsi que sur la capacité à capter l'intérêt de prospects via différents canaux, tels que les campagnes de mailing, les réseaux sociaux ou encore les événements professionnels.

L'évolution récente du modèle commercial, désormais entièrement orienté vers un canal indirect, renforce l'importance de cette démarche. Les leads générés sont en effet destinés à être exploités par le réseau de revendeurs, ce qui implique une attention particulière portée à leur pertinence et à leur qualité.

Dans ce contexte, la génération et la qualification des leads apparaissent comme des enjeux clés pour assurer l'efficacité commerciale et la performance globale de l'entreprise. **Ces constats soulèvent ainsi la question de l'optimisation des pratiques actuelles, qui constitue le point de départ de la réflexion menée dans ce mémoire.**

3. Revue de littérature

Afin d'éclairer la problématique de ce mémoire, une revue de littérature approfondie a été menée à partir d'ouvrages et d'articles scientifiques issus du champ du marketing B2B, de la gestion commerciale et de la transformation digitale. Cette analyse vise à structurer les principaux concepts mobilisés dans l'étude de la génération et de la qualification des leads, en tenant compte à la fois des dimensions stratégiques et opérationnelles du lead management.

La revue de littérature couvre ainsi des thématiques complémentaires telles que la définition contemporaine du lead en B2B, l'importance du lead management dans la performance commerciale, les fondements stratégiques de la segmentation, du ciblage et du positionnement, le rôle de la proposition de valeur, les processus de génération et de maturation des leads, ainsi que les pratiques de qualification, de scoring et d'automatisation marketing. Une attention particulière est également portée aux contraintes propres aux PME et aux spécificités du secteur des télécommunications B2B, afin de mettre en évidence les limites des modèles théoriques existants et d'identifier les écarts entre les cadres conceptuels et les réalités opérationnelles.

Cette revue de littérature constitue ainsi la base théorique sur laquelle s'appuie l'analyse empirique développée dans les chapitres suivants.

3.1 Définition du lead en B2B

3.1.1 Définition scientifique du lead

Le lead occupe une place centrale dans l'étude de la performance commerciale en B2B. Il est généralement décrit comme une opportunité commerciale émergente, c'est-à-dire un prospect ayant manifesté un intérêt identifiable envers une solution ou un fournisseur. Cette introduction du lead dans un processus d'acquisition structuré le distingue d'un simple contact, en raison de son caractère formalisé et de son potentiel à devenir une véritable opportunité de vente (Sabnis, Chatterjee, Grewal, & Lilien, 2013). Le lead est donc avant tout un élément enregistré, suivi et destiné à être analysé au sein d'un système marketing ou CRM, ce qui en fait un objet hybride, à la fois informatif, commercial et stratégique.

3.1.2 L'évolution de la notion avec le digital

L'évolution du marketing digital a profondément modifié cette définition. Alors qu'un lead reposait historiquement sur des actions explicites, telles qu'une demande d'information ou un appel entrant, les organisations identifient désormais les leads à travers un ensemble beaucoup plus large de signaux numériques. Les acheteurs B2B laissent aujourd'hui une multitude de traces comportementales interprétables : visites répétées sur une page, téléchargement d'un document, interaction avec un chatbot, inscription à un webinaire ou encore un engagement avec une campagne email. Ces comportements constituent des indices significatifs permettant d'interpréter un niveau d'intérêt croissant, même lorsqu'aucune prise de contact explicite n'a encore eu lieu (Wu, Andreev, & Benyoucef, 2023). L'analyse de ces micro-interactions s'inscrit dans une logique où le lead est de moins en moins un événement ponctuel. Il devient au contraire le résultat d'un parcours digital fragmenté, construit progressivement au fil des signaux captés par les outils marketing.

3.1.3 Le lead comme une opportunité commerciale documentée

Cette transformation s'explique par l'évolution du parcours d'achat B2B. Les décideurs mènent aujourd'hui une grande partie de leurs recherches en autonomie avant d'accepter une interaction commerciale. Une proportion significative du processus d'achat se déroule en ligne, ce qui renforce le rôle des interactions digitales comme base d'identification des leads (Lemon & Verhoef, 2016). Dans cette perspective, un lead n'est plus seulement un prospect qui se signale, mais aussi un prospect dont les comportements laissent entrevoir une intention ou un besoin. La notion d'intérêt explicite, longtemps prédominante, est progressivement remplacée par une approche comportementale, dans laquelle le lead correspond à l'observation d'un processus de décision déjà engagé, avant même toute interaction directe.

3.1.4 Le lead comme une trace comportementale interprétable

Malgré ces évolutions, la dimension de documentation reste au cœur des systèmes de lead management. Les entreprises doivent enregistrer l'ensemble des interactions pour permettre un suivi cohérent, une qualification progressive et un enrichissement de la donnée. Dans le contexte de l'automatisation marketing, la documentation systématique des signaux permet de structurer le pipeline commercial et d'améliorer la coordination entre les équipes marketing et ventes, en limitant la perte d'opportunités liée à des transferts d'information incomplets (Järvinen & Taiminen, 2016). L'enregistrement précis des signaux d'intérêt constitue donc un prérequis technique indispensable à l'exploitation commerciale du lead.

3.1.5 Le rôle stratégique du lead dans le pipeline commercial

Le lead possède également une dimension stratégique, puisqu'il constitue l'unité de base du pipeline commercial. La capacité d'une entreprise à identifier des leads pertinents influence directement la productivité de sa force de vente, la précision de ses prévisions et la solidité de son portefeuille d'opportunités. La performance commerciale dépend moins du nombre de leads générés que de leur qualité : leur adéquation avec l'offre, leur niveau de maturité dans le processus d'achat et le segment auquel ils appartiennent (Hartmann, Wieland, & Vargo, 2018). Le rôle du lead dépasse ainsi la simple entrée du tunnel marketing et influence la structuration des opportunités commerciales.

Un lead en B2B peut être défini comme un prospect ayant manifesté, par une action explicite ou par un comportement observable, un niveau d'intérêt suffisant pour être intégré dans un processus d'acquisition structuré. Cette définition repose sur plusieurs dimensions complémentaires : l'intérêt exprimé par le prospect (Sabnis et al., 2013), les traces comportementales issues des interactions digitales (Wu et al., 2023), son inscription dans un parcours d'achat de plus en plus digitalisé (Lemon & Verhoef, 2016), ainsi que son rôle stratégique dans la priorisation des actions commerciales (Hartmann et al., 2018). Le lead apparaît ainsi comme un élément central du dispositif commercial en B2B, à la fois signal informationnel, donnée exploitable et levier de performance.

3.2 Importance du lead et du lead management en B2B

3.2.1 Le rôle du lead dans la performance commerciale

Dans les environnements B2B, la performance commerciale dépend étroitement de la manière dont les leads sont intégrés, qualifiés et suivis tout au long du pipeline de vente. Le processus de vente ne peut se développer que si un flux régulier de prospects intéressés alimente le pipeline, car ce flux

détermine le volume potentiel de conversions futures (Hartmann, Wieland, & Vargo, 2018). La gestion des leads influence directement la productivité des équipes commerciales, la qualité du portefeuille d'opportunités et la capacité de l'organisation à soutenir sa croissance. Le lead agit ainsi comme un indicateur précoce de performance : un nombre insuffisant de leads ou une qualité faible entraîne une baisse mécanique du chiffre d'affaires prévisionnel, indépendamment des efforts fournis par les équipes de vente (Singh et al., 2019).

3.2.2 Les impacts du manque de leads qualifiés

Dans les contextes B2B caractérisés par des cycles de vente sont longs, des décisions complexes et la multiplicité des acteurs impliqués, les enjeux liés à la qualité et au traitement des leads se renforcent. Les commerciaux consacrent une part importante de leur temps à filtrer, qualifier et hiérarchiser les opportunités. Si les leads transmis ne correspondent pas au profil attendu ou ne présentent pas un niveau de maturité suffisant, les équipes de vente perdent un temps précieux, ce qui réduit directement leur productivité (Sabnis, Chatterjee, Grewal, & Lilien, 2013). Le manque de leads qualifiés affaiblit également les indicateurs commerciaux : les taux de conversion diminuent, les cycles s'allongent et les prévisions deviennent plus incertaines. La qualité du lead apparaît dès lors comme un facteur clé de l'efficacité globale du pipeline et des performances de la force de vente.

3.2.3 Le lead leakage

Un enjeu majeur mis en avant dans la littérature concerne les pertes dans le pipeline, souvent conceptualisées sous le terme de lead leakage. Ce phénomène désigne la disparition progressive d'un nombre significatif de leads entre leur génération initiale et leur traitement par les équipes de vente. Les travaux sur ce sujet montrent que ces pertes résultent le plus souvent de transferts incomplets entre marketing et ventes, d'une absence de processus de qualification commun ou de priorisation insuffisante des opportunités (Sabnis et al., 2013). Dans ce contexte, un lead non suivi, non qualifié ou mal transmis n'intègre jamais la phase de conversion, ce qui réduit mécaniquement la performance commerciale globale de l'entreprise. Ce phénomène est particulièrement problématique dans les PME, où les ressources sont limitées et où chaque prospect perdu représente un coût d'opportunité élevé.

3.2.4 L'Influence du lead sur les cycles de vente et la prévisibilité commerciale

Le lead possède également une dimension stratégique puisqu'il influence la prévisibilité commerciale, un élément essentiel du management des ventes. La fiabilité des prévisions repose en grande partie sur la qualité des informations disponibles dès l'entrée du pipeline. Lorsque les leads ne sont pas alignés avec le segment ou la proposition de valeur, les indicateurs de progression deviennent moins cohérents, ce qui rend la planification plus difficile (Hartmann et al., 2018). De même, lorsqu'un pipeline est alimenté en leads peu qualifiés, les cycles de vente s'allongent : les commerciaux passent davantage de temps à filtrer les prospects, à les éduquer ou à relancer des contacts peu intéressés, ce qui retarde la conclusion des ventes (Terho et al., 2015). À l'inverse, des leads mieux ciblés et mieux qualifiés contribuent à accélérer les cycles et à améliorer la précision des prévisions.

Enfin, le lead management apparaît comme un dispositif visant à organiser, suivre et optimiser l'ensemble du parcours des prospects, au-delà de la seule phase de génération. Il vise à garantir que les informations sont correctement enregistrées, que les signaux sont interprétés avec précision et que les opportunités sont transmises au moment opportun aux équipes de vente. Les entreprises disposant de processus de lead management structurés, intégrant la qualification, le scoring et le nurturing, améliorent la fluidité du pipeline et limitent les pertes tout au long du parcours (Järvinen & Taiminen,

2016). Un lead correctement géré contribue ainsi à stabiliser le flux d'opportunités, à soutenir la planification commerciale et à renforcer la cohérence entre les actions marketing et commerciales.

3.3 Segmentation, ciblage et positionnement (SCP)

3.3.1 La définition théorique des trois concepts

La segmentation, le ciblage et le positionnement constituent un cadre stratégique amont, qui précède et conditionne les pratiques de génération et de qualification des leads en B2B. Ces trois concepts sont considérés comme un enchaînement logique permettant de diviser un marché hétérogène, de sélectionner les segments les plus pertinents et de construire une proposition de valeur capable d'attirer les prospects les mieux alignés avec l'offre. Leur articulation cohérente permet de comprendre comment les entreprises structurent leurs décisions d'acquisition en amont du pipeline commercial, sans intervenir directement sur les mécanismes de gestion des leads (Kotler & Keller, 2016).

3.3.2 Segmentation firmographique, comportementale, besoin

La segmentation constitue la première étape de ce processus. Elle vise à diviser un marché en sous-groupes homogènes partageant des caractéristiques communes, permettant ainsi d'adapter les messages et les actions marketing aux attentes précises de chaque segment. Il existe différentes formes de segmentation, parmi lesquelles la segmentation firmographique, basée sur des variables telles que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la localisation ou le chiffre d'affaires. Cette approche est particulièrement pertinente en B2B, où les entreprises se distinguent davantage par leur structure que par leurs caractéristiques individuelles (Wind & Douglas, 1972). La segmentation comportementale constitue également un axe central en B2B. Elle repose sur l'analyse des actions réalisées par les prospects (contenus consommés, interactions digitales, participation à des événements) car ces comportements fournissent des indications utiles pour anticiper des besoins potentiels (Järvinen & Taiminen, 2016). Enfin, la segmentation basée sur les besoins apparaît comme l'une des plus déterminantes dans les environnements B2B, car elle permet de regrouper des entreprises selon les problèmes qu'elles cherchent à résoudre, ce qui facilite la construction d'une proposition de valeur alignée (Piercy & Lane, 2009).

3.3.3 Le ciblage stratégique et l'optimisation des ressources

Le ciblage constitue l'étape suivante et vise à sélectionner, parmi les segments identifiés, ceux qui présentent le meilleur potentiel en termes d'opportunités commerciales. Le ciblage joue un rôle déterminant dans l'allocation des ressources marketing, car il permet d'orienter les efforts vers les segments les plus stratégiques tout en évitant la dispersion. Dans les PME, où les moyens sont limités, cette sélection est particulièrement critique pour garantir l'efficacité du pipeline commercial et éviter la génération de leads peu pertinents (Piercy & Lane, 2009). En concentrant leurs actions sur les segments les mieux alignés avec leur offre et leur capacité de service, les entreprises améliorent la pertinence des profils attirés, ce qui facilite ensuite les processus de qualification et de priorisation des leads.

3.3.4 Le positionnement et le rôle de la proposition de valeur

Le positionnement constitue la troisième composante du modèle SCP. Il correspond à la manière dont une entreprise souhaite être perçue par les segments ciblés, en exprimant une promesse claire et

différenciante articulée autour d'une proposition de valeur crédible. Le positionnement vise à créer une image précise et mémorable dans l'esprit des prospects, en mettant en avant les bénéfices distinctifs de l'offre. La qualité du positionnement influence directement l'attractivité de l'entreprise et la capacité à attirer des leads déjà alignés avec la valeur proposée (Anderson, Narus, & Van Rossum, 2006). Une proposition de valeur bien formulée oriente naturellement les prospects vers l'entreprise en renforçant leur compréhension des bénéfices attendus, ce qui réduit la proportion de leads superficiels ou peu pertinents (Payne, Frow, & Eggert, 2017). À l'inverse, une communication imprécise ou trop générique attire des profils moins qualifiés, entraînant une dégradation de la qualité du pipeline.

3.3.5 L'importance du SCP dans la génération de leads qualifiés

L'articulation du modèle SCP conditionne en amont la nature des leads susceptibles d'être générés. Une segmentation précise permet d'adresser les bonnes entreprises, un ciblage rigoureux assure que les efforts se concentrent sur les segments les plus susceptibles de convertir, et un positionnement fort attire des prospects préalablement alignés avec la proposition de valeur. Plusieurs études concluent que la qualité du lead dépend de la cohérence entre ces trois éléments : une segmentation imprécise crée des messages trop génériques, un ciblage mal défini entraîne une dispersion des ressources, et un positionnement flou affaiblit la perception de valeur, augmentant ainsi la proportion de leads peu qualifiés (Kotler & Keller, 2016 ; Anderson et al., 2006). Dans les marchés B2B, où les décisions d'achat sont complexes et impliquent plusieurs critères, la cohérence entre segmentation, ciblage et positionnement joue un rôle déterminant dans l'attraction de prospects réellement pertinents, en amont de toute logique de qualification ou de conversion.

Ainsi, le modèle SCP n'est pas simplement un cadre conceptuel théorique, mais constitue un levier stratégique de conception de l'acquisition, permettant d'orienter en amont les efforts marketing vers des segments et des profils cohérents avec la proposition de valeur de l'entreprise.

3.4 La proposition de valeur en B2B

3.4.1 Lien entre la proposition de valeur et l'attractivité commerciale

La proposition de valeur occupe une place centrale dans le marketing B2B, car elle constitue l'élément qui traduit concrètement la manière dont une entreprise entend créer un bénéfice distinctif pour ses clients. Elle ne se limite pas à une description de l'offre, mais formalise explicitement les bénéfices que l'entreprise s'engage à délivrer aux segments qu'elle cible. Elle exprime un engagement clair, cohérent avec les besoins identifiés, et constitue un support opérationnel du positionnement, en rendant la valeur proposée compréhensible et crédible pour les prospects (Anderson, Narus, & Van Rossum, 2006). Elle structure la manière dont les prospects perçoivent l'entreprise et influence directement l'attractivité commerciale, en agissant sur la clarté et la lisibilité de la promesse plutôt que sur les mécanismes de gestion des leads.

3.4.2 Impact sur l'intérêt et la motivation des prospects

L'un des effets les plus documentés de la proposition de valeur concerne la manière dont les prospects interprètent la pertinence de l'offre. En B2B les décideurs accordent une importance particulière à la capacité d'un fournisseur à démontrer explicitement en quoi son offre résout un problème, améliore une performance ou réduit un coût (Payne, Frow, & Eggert, 2017). Une proposition de valeur claire oriente naturellement les prospects concernés vers l'entreprise, tandis que ceux qui ne se reconnaissent pas dans la promesse ont tendance à ne pas poursuivre l'interaction. Ce mécanisme

d'auto-sélection repose avant tout sur la clarté du message, et s'avère particulièrement important dans des contextes caractérisés par une forte densité informationnelle (Kotler & Keller, 2016).

3.4.3 Valeur perçue comme moteur de la qualification naturelle

La proposition de valeur joue également un rôle déterminant dans le niveau d'engagement initial des prospects. Lorsque la valeur perçue est élevée, les prospects sont davantage enclins à approfondir leur exploration de l'offre, à consulter des contenus complémentaires et à manifester un intérêt plus actif pour l'entreprise (Payne et al., 2017). À l'inverse, une proposition de valeur imprécise ou trop générique limite l'engagement, se traduisant par des interactions superficielles et une compréhension incomplète des bénéfices potentiels. La proposition de valeur agit ainsi comme un cadre interprétatif, orientant la manière dont les prospects évaluent l'intérêt de l'offre dès les premières étapes du parcours.

Plutôt que d'intervenir directement dans les dispositifs formels de qualification, la proposition de valeur contribue à réduire l'ambiguïté entourant l'offre en mettant en avant des bénéfices concrets et identifiables. En explicitant les types de problèmes auxquels l'entreprise apporte une réponse, elle permet aux prospects d'évaluer plus rapidement la pertinence de l'offre au regard de leurs priorités, sans mobiliser immédiatement des processus de qualification structurés (Piercy & Lane, 2009). Elle joue ainsi un rôle de cadrage en amont, en facilitant l'alignement perceptuel entre les attentes des prospects et les capacités réelles de l'entreprise.

Dans les environnements B2B où les décisions d'achat sont complexes, la proposition de valeur aide également à structurer la perception du fournisseur au-delà du simple prix. Les décideurs évaluent souvent les fournisseurs selon une logique multicritère comprenant la performance technique, la fiabilité, l'accompagnement et le risque perçu. Une proposition de valeur bien construite simplifie cette évaluation en fournissant des repères clairs, facilitant ainsi l'orientation initiale du prospect dans son processus de réflexion (Anderson et al., 2006). Elle constitue ainsi un levier essentiel pour attirer des prospects déjà alignés avec les caractéristiques techniques et économiques de l'offre, sans se substituer aux étapes ultérieures de qualification ou de conversion.

La proposition de valeur ne constitue donc pas uniquement un outil de communication, mais un mécanisme structurant de l'attractivité commerciale, qui influence la manière dont les prospects perçoivent, interprètent et évaluent l'offre dès les premières interactions. En orientant l'attention vers des bénéfices clairement définis, elle contribue à attirer des prospects en adéquation avec la valeur réellement proposée par l'entreprise, en amont des dispositifs de lead management proprement dits.

3.5 Processus de génération de leads

Le processus de génération de leads en B2B repose sur une succession d'étapes interdépendantes qui structurent la progression d'un prospect depuis la première interaction jusqu'à son éventuel transfert aux équipes commerciales. Ce processus ne se limite pas à attirer des visiteurs, mais comprend également leur conversion en prospects identifiés, leur maturation progressive et leur transmission à la force de vente au moment opportun. Cette logique repose sur une articulation étroite entre le marketing et les équipes commerciales, indispensable pour assurer la fluidité du pipeline (Järvinen & Taiminen, 2016).

3.5.1 Attraction : contenu, SEO, SEA, web et événements

L'attraction constitue la première étape du processus de génération de leads et vise à capter l'attention de prospects qui n'ont pas encore été identifiés. Les stratégies d'attraction reposent principalement sur les canaux digitaux tels que le contenu, le référencement naturel (SEO), le référencement payant (SEA), les réseaux sociaux professionnels et les campagnes web (Homburg, Jozić, & Kuehn, 2017). Le contenu occupe une place centrale, car il permet de répondre aux questions des décideurs B2B et d'alimenter leur besoin d'information en amont du contact commercial. Les prospects interagissent avec des articles, livres blancs, témoignages clients ou comparatifs, ce qui favorise leur engagement et révèle leurs centres d'intérêt (Järvinen & Taiminen, 2016).

Le SEO contribue également à cette dynamique en garantissant la visibilité de l'entreprise auprès des professionnels qui expriment un besoin via des recherches en ligne. Dans les marchés B2B, les décideurs s'informent majoritairement via des moteurs de recherche avant de contacter un fournisseur, ce qui confère au référencement une importance stratégique pour attirer un trafic qualifié (Järvinen & Karjalainen, 2015). Le SEA joue un rôle complémentaire en permettant de cibler précisément les intentions de recherche associées à des besoins commerciaux plus avancés, ce qui contribue à attirer des prospects situés plus près d'une phase de décision (Jansen & Schuster, 2011). L'articulation entre SEO et SEA contribue ainsi à renforcer la pertinence des visiteurs entrants et à augmenter la probabilité qu'ils deviennent des leads.

Les événements, webinaires ou salons professionnels restent également des leviers significatifs, en particulier dans les secteurs techniques. Ils permettent d'établir une première relation de confiance, d'évaluer rapidement le niveau d'intérêt des participants et d'identifier des prospects à plus forte valeur, notamment lorsque des démonstrations ou des échanges individualisés sont possibles (Brennan, Canning, & McDowell, 2017).

3.5.2 Conversion : landing pages, formulaires et signaux numériques

La conversion constitue l'étape qui permet de transformer un visiteur anonyme en lead identifiable. Cette transformation repose sur des dispositifs conçus pour encourager le prospect à laisser une information personnelle en échange d'un contenu ou d'un service perçu comme offrant une valeur immédiate (Järvinen & Taiminen, 2016). Les landing pages jouent un rôle déterminant : elles sont élaborées pour réduire les distractions, clarifier la valeur de l'offre et maximiser les taux de formulaires complétés. Les formulaires de contact permettent à l'entreprise d'obtenir des informations firmographiques ou comportementales essentielles pour initier la qualification.

La notion de signaux numériques renvoie aux indices comportementaux laissés par les prospects lors de leurs interactions en ligne. Ces signaux tels que le temps passé sur une page, le nombre de visites répétées ou les clics sur des éléments stratégiques, enrichissent la compréhension du niveau d'intérêt et contribuent à orienter les actions de nurturing ou de qualification (Wu, Andreev, & Benyoucef, 2023). Dans les outils modernes de marketing automation, ces signaux sont captés automatiquement et intégrés dans les systèmes de scoring, ce qui permet d'évaluer la pertinence d'un lead même en l'absence d'une conversion formelle.

La conversion n'est donc plus uniquement un acte explicite comme le remplissage d'un formulaire, mais à un processus hybride associant la collecte d'informations déclaratives et l'analyse d'interactions digitales. Cette hybridation permet de détecter plus précocement les prospects les plus prometteurs et d'alimenter ensuite la phase de maturation.

3.5.3 Maturation : le rôle clé du lead nurturing

La maturation ou *lead nurturing* est l'étape qui consiste à accompagner le prospect jusqu'à ce qu'il soit suffisamment avancé dans son parcours d'achat pour être transmis à la force de vente. En marketing B2B, seule une minorité de leads est immédiatement prête à l'achat, ce qui rend nécessaire la mise en place de stratégies permettant de renforcer leur engagement progressivement (Holliman & Rowley, 2014). Le nurturing repose sur l'envoi de contenus ciblés, l'automatisation d'emails personnalisés, le retargeting ou des interactions régulières visant à répondre aux questions du prospect et à lever les freins à l'achat.

Les entreprises utilisant des stratégies de nurturing structurées obtiennent des taux de conversion significativement plus élevés, car les prospects arrivent en contact avec les commerciaux à un niveau de maturité supérieur (Järvinen & Taiminen, 2016). Le nurturing joue ainsi un rôle central dans l'optimisation du pipeline, en réduisant les pertes, en améliorant la pertinence des leads qualifiés et en facilitant le travail des commerciaux, qui peuvent concentrer leurs efforts sur les opportunités les plus prometteuses.

3.5.4 La logique du pipeline marketing et ventes

Le processus de génération de leads se déploie dans une logique progressive qui articule les efforts marketing et la force de vente au sein d'un pipeline commun. Cette articulation constitue une condition essentielle de performance : les entreprises doivent non seulement générer des leads, mais aussi garantir que leur transfert aux équipes commerciales se fait au moment adéquat et avec un niveau de qualification suffisant (Sabnis, Chatterjee, Grewal, & Lilien, 2013). La coordination entre les fonctions marketing et ventes contribue à limiter les pertes d'information, mais aussi à réduire les délais de traitement et à améliorer la priorisation des prospects.

Les organisations performantes mettent en place des définitions partagées entre marketing et ventes, notamment autour des notions de MQL (*Marketing Qualified Lead*) et SQL (*Sales Qualified Lead*), et alignent leurs indicateurs pour assurer la fluidité du pipeline. Une gestion rigoureuse de ce pipeline favorise une meilleure visibilité sur la progression des leads, ce qui contribue à renforcer la prévisibilité commerciale et la capacité de projection des revenus futurs (Hartmann, Wieland, & Vargo, 2018).

Ainsi, la génération de leads en B2B repose sur un ensemble d'étapes interdépendantes - attraction, conversion, maturation et transfert aux ventes - qui doivent être conçues comme un système cohérent. La qualité du pipeline dépend autant de la pertinence des prospects attirés que de la capacité à les convertir, à les accompagner dans leur maturation et à les transmettre au moment opportun, ce qui implique une coordination étroite et continue entre les fonctions marketing et commerciales.

3.5.5 L'émergence du Generative Engine Optimization (GEO)

L'apparition des moteurs de recherche intégrant des modèles d'intelligence artificielle générative transforme progressivement la manière dont les utilisateurs accèdent à l'information en ligne. Contrairement aux moteurs de recherche traditionnels qui proposent une liste de résultats, ces systèmes sont capables de synthétiser l'information et de générer directement des réponses à partir de plusieurs sources, modifiant ainsi les logiques d'accès à l'information et de la visibilité des contenus en ligne (Khan et al., 2024)

C'est dans ce contexte que le concept de Generative Engine Optimization est introduit. Celui-ci désigne l'ensemble des pratiques visant à optimiser le contenu afin qu'il soit identifié et intégré dans les

réponses générées par les moteurs de recherche basés sur l'intelligence artificielle (Aggarwal et al., 2024). Contrairement au SEO traditionnel, centré sur le classement des pages dans les résultats de recherche, le GEO met davantage l'accent sur la qualité du contenu, sa structure et sa crédibilité afin de faciliter son interprétation par les systèmes d'intelligence artificielle (Chen et al., 2025).

Dans les environnements B2B, où les décideurs utilisent fréquemment les moteurs de recherche pour identifier des solutions ou comparer des fournisseurs, ces évolutions pourraient progressivement influencer les stratégies d'acquisition de leads en ligne. L'optimisation du contenu pour les moteurs génératifs pourrait ainsi devenir un levier complémentaire aux stratégies traditionnelles de référencement naturel.

3.6 Qualification des leads

3.6.1 La définition et l'importance de la qualification des leads

La qualification des leads constitue une étape essentielle du processus de génération de leads en B2B, car elle permet à une entreprise de distinguer les prospects réellement prometteurs de ceux qui ne présentent pas de potentiel commercial immédiat. Elle peut être définie comme un processus d'évaluation systématique visant à estimer la probabilité qu'un lead devienne une opportunité de vente, en s'appuyant sur des critères relatifs au profil, au niveau d'intérêt et au degré de maturité du prospect (Sabnis, Chatterjee, Grewal, & Lilien, 2013). La qualification joue ainsi un rôle de tri et de priorisation, en orientant les efforts commerciaux vers les prospects les plus pertinents, mais aussi d'améliorer la productivité des forces de vente et de réduire les pertes dans le pipeline.

L'importance de la qualification est renforcée dans les environnements B2B, caractérisés par des cycles de vente longs, des décisions plus complexes et la multiplicité des interlocuteurs. Lorsque les leads ne font pas l'objet d'un filtrage rigoureux, les équipes commerciales consacrent du temps à des prospects peu susceptibles de conclure une transaction (Hartmann, Wieland, & Vargo, 2018). À l'inverse, un système de qualification structuré permet de hiérarchiser les leads, d'accélérer les cycles de vente et d'améliorer la prévisibilité commerciale en assurant que le pipeline est alimenté par des prospects réellement alignés avec l'offre.

3.6.2 Les modèles traditionnels (BANT) et les limites

Historiquement, la qualification des leads reposait principalement sur des modèles traditionnels tels que le BANT, acronyme pour Budget - Authority - Need - Timing. Ce modèle visait à évaluer si un prospect disposait d'un budget, avait le pouvoir décisionnel, exprimait un besoin réel et possédait un calendrier d'achat compatible. Le BANT a longtemps été utilisé en B2B pour guider les équipes commerciales dans l'évaluation de la pertinence des leads, car il offre une structure simple et rapide d'utilisation (Brennan, Canning, & McDowell, 2017). Toutefois, ce modèle présente des limites dans les environnements B2B contemporains, notamment parce qu'il repose essentiellement sur des informations déclaratives, difficiles à obtenir en amont du processus d'achat, et qu'il ne prend pas en compte les signaux comportementaux issus des interactions digitales (Järvinen & Taiminen, 2016). Par ailleurs, la complexité et le caractère collaboratif des décisions d'achat réduisent la pertinence d'une approche fondée sur des critères trop rigides ou centrés sur un décideur unique.

3.6.3 Les approches modernes multi-critères

Face aux limites des modèles traditionnels, les approches modernes de qualification adoptent des modèles multi-critères, combinant des données firmographiques, comportementales,

technographiques et parfois prédictives. Ces modèles s'appuient sur l'analyse de multiples facteurs, tels que le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, les comportements de navigation, l'historique des interactions ou encore l'engagement digital sur les différents contenus de l'entreprise (Wu, Andreev, & Benyoucef, 2023). L'usage d'outils de marketing automation permet de capter et d'interpréter ces signaux afin d'attribuer un niveau de maturité ou de score à chaque lead, facilitant ainsi la priorisation des efforts de nurturing ou de prospection. Ces approches renforcent la robustesse du processus de qualification en intégrant à la fois des informations déclaratives et des indicateurs comportementaux du prospect.

3.6.4 La collaboration marketing-ventes dans la qualification des leads

La qualification ne peut cependant pas être considérée comme un processus strictement marketing ou strictement commercial. Elle s'inscrit dans une logique de collaboration entre marketing et ventes, essentielle pour garantir que les critères de qualification sont bien compris, partagés et appliqués par les deux équipes. Lorsque cette cohérence fait défaut, les leads peuvent être transférés trop tôt ou trop tard, ce qui augmente le *lead leakage* et réduit la performance commerciale globale (Sabnis et al., 2013). La formalisation de définitions communes, telles que les notions de MQL (*Marketing Qualified Lead*) et SQL (*Sales Qualified Lead*), contribue à fluidifier les transferts et à améliorer la transparence du pipeline (Hartmann, Wieland, & Vargo, 2018). Cette collaboration est d'autant plus indispensable dans les PME, où les ressources limitées rendent les pertes de leads particulièrement coûteuses.

Enfin, la qualification constitue également un levier d'orchestration du parcours du prospect, en permettant d'adapter le niveau d'accompagnement à son degré de maturité. Les leads en phase initiale bénéficient de dispositifs de nurturing, tandis que les leads plus avancés sont transmis aux équipes commerciales. Cette différenciation favorise une meilleure expérience du prospect et soutient l'efficacité des actions commerciales, en veillant à ce que les interventions soient cohérentes avec l'état d'avancement du processus de décision (Järvinen & Taiminen, 2016). La qualification ne se limite donc plus à un simple filtrage, mais participe à la structuration progressive de la relation entre l'entreprise et ses prospects.

3.7 Lead scoring : méthodes traditionnelles et modèles prédictifs

Le lead scoring constitue une étape fondamentale du lead management en B2B, car il permet de hiérarchiser les prospects selon leur probabilité de conversion et ainsi d'orienter les efforts commerciaux vers les opportunités les plus prometteuses. Il peut être défini comme un mécanisme d'attribution de points basé sur un ensemble de critères destinés à quantifier la maturité ou le potentiel d'un lead. Le scoring constitue ainsi un outil opérationnel de priorisation, particulièrement utile dans les environnements où le volume de leads entrants est élevé et où les cycles de vente sont longs (Järvinen & Taiminen, 2016).

3.7.1 Scoring manuel : limites et biais

Les méthodes traditionnelles de scoring reposent principalement sur des approches manuelles utilisant des règles fixes, définies par les responsables marketing ou commerciaux. Ces approches prennent souvent en compte des critères simples tels que la fonction du prospect, son secteur, la taille de son entreprise, le téléchargement d'un document ou l'ouverture d'un email. Bien que ces méthodes soient relativement simples à mettre en œuvre, elles présentent plusieurs limites importantes. Elles reposent sur des jugements subjectifs qui reflètent davantage l'expérience des équipes que des données réellement prédictives (Brennan, Canning, & McDowell, 2017). De plus, ces modèles tendent à

surpondérer certains signaux superficiels comme l'ouverture d'un email, dont la corrélation avec une intention réelle d'achat reste limitée (Hartmann, Wieland, & Vargo, 2018).

Le scoring manuel souffre également d'un manque de mise à jour continue : les critères restent souvent figés alors que les comportements des acheteurs évoluent. Dans les environnements fortement digitalisés, ces modèles manquent de précision, car ils n'exploitent qu'une partie limitée des signaux comportementaux disponibles (Wu, Andreev, & Benyoucef, 2023). En conséquence, une part des leads est alors mal classée : certains prospects à fort potentiel ne sont pas détectés, tandis que des leads peu intéressés sont transmis aux ventes trop tôt, ce qui génère du *lead leakage* et une perte de productivité.

3.7.2 Scoring algorithmique : intégration de données complexes

Face aux limites des approches manuelles, les entreprises adoptent de plus en plus des modèles de scoring algorithmique basés sur l'analyse de données complexes. Ces approches reposent sur la capacité des outils de marketing automation et des CRM avancés à collecter et analyser un volume important d'informations relatives aux comportements, interactions, caractéristiques firmographiques et historiques des prospects (Järvinen & Taiminen, 2016). Le scoring algorithmique permet ainsi d'intégrer un nombre plus large de critères, de détecter des régularités invisibles aux méthodes traditionnelles et d'attribuer des scores plus précis.

Ces modèles offrent une performance supérieure, car ils prennent en compte non seulement des signaux déclaratifs tels que la taille de l'entreprise ou le secteur, mais aussi des signaux comportementaux tels que le temps passé sur une page, les visites répétées, les interactions avec des contenus spécifiques ou les réponses aux campagnes (Wu et al., 2023). Cette capacité enrichie améliore l'évaluation du niveau réel du prospect et facilite l'identification des leads proches d'un acte d'achat. Le scoring algorithmique améliore ainsi la fiabilité du pipeline et la pertinence des transferts entre marketing et ventes.

3.7.3 IA et machine learning pour la priorisation des leads

L'étape la plus avancée du scoring consiste à recourir à l'intelligence artificielle (IA) et au machine learning pour prédire la probabilité de conversion des leads. Les modèles basés sur l'apprentissage automatique analysent des milliers de signaux, détectent des corrélations complexes et ajustent automatiquement les critères de scoring en fonction des résultats observés. Ces approches permettent de prédire avec une précision supérieure quels leads ont le plus de chance d'aboutir à une opportunité commerciale ou à une vente (Verbeke et al., 2014). Ces dispositifs permettent d'anticiper plus finement quels leads présentent le plus fort potentiel de transformation en opportunités commerciales ou en ventes.

Les modèles prédictifs offrent un avantage significatif dans les contextes où le volume de leads est élevé ou les cycles de vente longs. Ils réduisent les biais liés aux décisions humaines, mais améliorent aussi la priorisation des prospects et contribuent à une meilleure allocation du temps commercial. En exploitant des combinaisons complexes de comportements, de séquences d'interactions ou de données techniques, ces modèles identifient des signaux précurseurs de conversion difficilement détectables par des approches manuelles (Wu et al., 2023). L'actualisation continue des scores garantit par ailleurs une meilleure adaptation aux évolutions des comportements d'achat.

3.7.4 Conditions de réussite : données, processus et alignement

Bien que les modèles prédictifs offrent un potentiel important, leur succès dépend de plusieurs conditions. La première concerne la qualité des données mobilisées : des données incomplètes, incohérentes ou obsolètes compromettent la pertinence des scores attribués et introduisent des biais dans la priorisation (Redman, 1998). La seconde condition concerne la structuration des processus internes : les entreprises doivent mettre en place un cadre clair définissant le parcours des leads, les critères permettant d'évaluer leur niveau de maturité ainsi que le rôle respectif des équipes marketing et commerciales.

Enfin, le scoring nécessite un alignement marketing et ventes pour être exploité efficacement. Lorsque les scores ne sont pas compris ou acceptés par les équipes commerciales, les priorités suggérées sont ignorées ou mal appliquées, ce qui limite l'efficacité du dispositif (Sabnis et al., 2013). Un alignement commun autour des critères et de l'utilisation du scoring permet de fluidifier le traitement des leads, d'améliorer la visibilité sur les opportunités commerciales et de favoriser une meilleure conversion des prospects.

Ainsi, le lead scoring constitue un levier structurant du lead management en B2B, en permettant de transformer les données issues des interactions marketing en décisions opérationnelles. Des approches simples peuvent fournir une première base de priorisation, tandis que les modèles algorithmiques et prédictifs offrent une capacité d'analyse plus robuste, à condition que les données, les processus et la collaboration interne soient solidement structurés.

3.8 Marketing automation et CRM

Le marketing automation et les systèmes CRM jouent un rôle structurant dans la gestion des leads en B2B, car ils permettent d'orchestrer, de centraliser et d'automatiser l'ensemble des pratiques de lead management, depuis leur première interaction jusqu'à leur qualification finale. Ces outils ne constituent pas des leviers isolés, mais des systèmes intégrés qui assurent la continuité des données, la cohérence des actions marketing et la coordination avec les équipes commerciales (Järvinen & Taiminen, 2016).

3.8.1 Le rôle du CRM dans le suivi du lead

Le CRM constitue la colonne vertébrale du suivi des leads, car il centralise les informations relatives aux prospects et offre une vue unifiée des interactions marketing et commerciales. La capacité d'une organisation à enregistrer et structurer les données liées aux leads (informations firmographiques, historiques d'interaction, engagement digital) influence directement la qualité du pipeline commercial et la précision des prévisions (Buttle & Maklan, 2019). Le CRM permet de centraliser les informations et d'assurer un suivi continu des leads, favorisant ainsi une meilleure coordination entre les équipes tout au long du processus commercial.

Dans les environnements B2B, où les cycles d'achat sont longs et les décisions collectives, cette centralisation est indispensable. Elle permet de conserver un historique des échanges avec le prospect tout en facilitant le suivi de son évolution et la priorisation des opportunités commerciales (Hartmann, Wieland, & Vargo, 2018). Le CRM devient ainsi un outil stratégique, non seulement pour gérer les leads, mais aussi pour structurer la relation client avant même qu'elle ne devienne commerciale.

3.8.2 L'automatisation du nurturing

Le marketing automation renforce le rôle du CRM en permettant d'automatiser et de standardiser les actions de *lead nurturing*, essentielles pour accompagner les prospects avant qu'ils ne soient prêts à parler à un commercial. Dans les contextes B2B, où seuls 10 à 20 % des leads sont « prêts à acheter » immédiatement, l'automatisation offre la possibilité de maintenir un lien régulier avec les prospects à travers des contenus ciblés, des emails personnalisés ou des scénarios automatisés (Järvinen & Taiminen, 2016).

L'intérêt principal de l'automatisation réside moins dans les actions elles-mêmes que dans leur déclenchement conditionnel, fondé sur le comportement ou la progression du prospect dans son parcours d'achat. Cette logique permet d'adapter les messages envoyés au bon moment, de renforcer l'engagement et de soutenir la montée en maturité du lead, tout en assurant une gestion scalable de volumes importants de prospects.

3.8.3 Les chatbots, landing pages et triggers comportementaux

Les dispositifs d'automatisations s'appuient également sur des outils digitaux complémentaires tels que les chatbots, les landing pages optimisées et les triggers comportementaux complètent les dispositifs d'automatisation. Les chatbots, intégrés aux sites web ou aux plateformes de messagerie, permettent d'identifier rapidement les besoins des prospects et contribuent à fluidifier les premières interactions, en répondant aux questions courantes, en orientant le prospect et en collectant des informations utiles sans mobiliser d'intervention humaine immédiate (Homburg, Jozić, & Kuehn, 2017).

Les landing pages constituent également un élément clé de la conversion, car elles sont conçues pour guider le prospect vers une action spécifique telle qu'un téléchargement, une inscription ou une demande de devis. Une landing page bien structurée, associée à un formulaire optimisé, augmente significativement les taux de conversion, et donc le nombre de leads exploitables (Brennan, Canning, & McDowell, 2017).

Les triggers comportementaux, enfin, permettent d'automatiser la réactivité marketing en déclenchant des actions spécifiques (envoi d'un message, ajustement du scoring, entrée dans un scénario de nurturing) à partir de signaux précis tels qu'une visite de page stratégique, l'abandon d'un formulaire, un clic sur un contenu particulier. Ces déclencheurs constituent un élément essentiel du marketing automation, car ils permettent d'adapter les actions de nurturing au comportement réel du prospect (Wu, Andreev, & Benyoucef, 2023).

3.8.4 Amélioration de la maturité et de la qualification du lead

Les outils de marketing automation et de CRM exercent un impact direct sur la maturité et la qualification des leads. En offrant une visibilité détaillée sur les interactions et en structurant les parcours de nurturing, ils permettent d'identifier plus précisément le moment où un lead atteint un niveau de maturité suffisant pour être transmis aux équipes commerciales (Trainor et al., 2014).

Grâce à l'analyse des comportements tels que les clics, téléchargements, visites répétées, etc. l'automatisation contribue à une meilleure compréhension de l'intention du prospect et à l'identification des signaux qui correspondent à une progression réelle dans le parcours d'achat. Le lead est ainsi qualifié de manière plus fiable et plus rapide, ce qui réduit les pertes dans le pipeline et améliore les taux de conversion des commerciaux.

3.8.5 Les données comme base de la performance du pipeline

La performance d'un système de génération et de gestion des leads repose en grande partie sur la qualité, la structure et l'exploitation des données disponibles. Les CRM et les outils de marketing automation permettent d'intégrer, d'organiser et d'enrichir ces données afin de soutenir les processus de scoring, de nurturing et d'évaluation de la maturité (Hartmann et al., 2018).

Un pipeline performant repose donc sur la capacité de l'organisation à collecter des données fiables, à les maintenir à jour et à les mobiliser de manière cohérente dans les décisions marketing et commerciales. Lorsque ces conditions sont réunies, les équipes sont davantage en mesure d'exploiter les données pour mieux orienter leurs actions, anticiper certaines opportunités et améliorer globalement la performance du lead management (Wu et al., 2023).

Le marketing automation et les systèmes CRM ne sont donc pas de simples outils technologiques, mais ils constituent des systèmes d'orchestration du lead management. Ils améliorent la captation, la conversion, la maturation et la qualification des leads, tout en renforçant la collaboration marketing et ventes. Leur efficacité dépend toutefois de la qualité des données, de la structure des processus et du niveau d'adoption interne.

3.9 Défis spécifiques des PME B2B

Les petites et moyennes entreprises (PME) B2B font face à des défis structurels qui influencent directement leur capacité à générer et qualifier efficacement des leads. Contrairement aux grandes organisations disposant d'équipes spécialisées et d'infrastructures technologiques avancées, les PME doivent composer avec des ressources limitées, des processus moins formalisés et une maturité digitale souvent inférieure, ce qui complexifie la mise en œuvre de pratiques de lead management structurées et performantes (Taiminen & Karjaluo, 2015).

3.9.1 Ressources limitées

Les PME disposent généralement de budgets marketing réduits, de petites équipes et d'une capacité d'investissement technologique restreinte. Ces contraintes limitent leur aptitude à déployer des stratégies d'acquisition étendues, à investir dans des outils avancés ou à mettre en place des campagnes de contenu sophistiquées. Faute de temps et de moyens, les PME priorisent souvent des actions à court terme au détriment de stratégies structurées de génération et de nurturing de leads (Reijonen, Laukkanen, Komppula, & Tuominen, 2012). Cette contrainte de ressources rend également plus difficile la création d'un pipeline suffisamment large pour compenser la faible notoriété dont souffrent souvent les PME sur leur marché.

3.9.2 Processus incomplets et non standardisés

Les PME se caractérisent souvent par des processus internes incomplets, non formalisés ou tacites, notamment dans le domaine marketing et commercial. De nombreuses entreprises B2B ne disposent pas de procédures standardisées pour la qualification, le suivi ou la transmission des leads, ce qui entraîne une forte variabilité dans les pratiques selon les individus (Taiminen & Karjaluo, 2015). L'absence de règles partagées et de documentation structurée favorise le *lead leakage*, certaines des opportunités peuvent être perdues en raison d'un suivi insuffisant, d'une mauvaise coordination ou d'une transmission tardive à la force de vente (Sabnis, Chatterjee, Grewal, & Lilien, 2013).

Ces lacunes processuelles sont particulièrement critiques en B2B, où les cycles de vente sont longs et nécessitent des relances régulières. Sans processus clairement définis, la probabilité qu'un lead à fort potentiel soit mal évalué, négligé ou abandonné prématurément augmente significativement.

3.9.3 Gestion intuitive plutôt que data-driven

Un autre défi majeur réside dans la tendance des PME à adopter une gestion intuitive du marketing plutôt qu'une démarche basée sur les données. Les PME collectent souvent peu de données exploitables, ou mobilisent de manière limitée celles dont elles disposent, en raison d'un manque d'outils adaptés ou de compétences analytiques internes (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Les décisions marketing - ciblage, priorisation des prospects ou choix des canaux- reposent donc fréquemment sur l'expérience du dirigeant ou des commerciaux, plutôt que sur des indicateurs objectivés.

Cette approche limite la capacité à détecter des signaux faibles dans les comportements digitaux, à évaluer la maturité des prospects ou à anticiper les opportunités commerciales. Elle empêche également la mise en place de dispositifs cohérents de qualification et de scoring, pourtant indispensable pour optimiser la productivité commerciale des équipes de vente (Wu, Andreev, & Benyoucef, 2023).

3.9.4 Contraintes technologiques et humaines

Les contraintes technologiques représentent un défi récurrent pour les PME, notamment en raison des difficultés liées à l'adoption et à la maîtrise d'outils tels que les CRM avancés, les solutions de marketing automation ou les plateformes d'analyse des comportements clients. L'adoption de ces technologies nécessite non seulement un investissement financier, mais aussi une formation continue et une culture interne orientée vers le digital, éléments souvent insuffisants dans les petites structures (Taiminen & Karjaluo, 2015).

Sur le plan humain, les PME se heurtent également à un manque de compétences spécialisées. Les collaborateurs sont souvent polyvalents, cumulant plusieurs rôles, ce qui rend difficile la supervision précise du pipeline de leads ou la mise en place de stratégies avancées de nurturing. L'absence d'équipes dédiées, combinée à un faible niveau d'expertise digitale, freine l'adoption d'outils structurants et contribue à maintenir une gestion artisanale du lead management (Reijonen et al., 2012).

3.9.5 Difficulté à adopter des systèmes avancés de scoring

L'une des conséquences de ces contraintes réside dans la difficulté des PME à adopter des systèmes avancés de lead scoring, notamment ceux basés sur des modèles prédictifs ou des analyses multi-critères. Ces approches nécessitent une base de données riche, structurée et régulièrement mise à jour, condition rarement réunie dans les petites entreprises (Côte-Real et al., 2017). De plus, la mise en place d'un scoring algorithmique ou d'un scoring basé sur l'IA requiert également des compétences techniques et analytiques permettant d'interpréter les résultats, souvent absentes dans les PME (Wu et al., 2023).

En conséquence, les PME s'appuient fréquemment sur des modèles de scoring simplifiés, basés sur quelques critères déclaratifs. Cette simplification tend à réduire la précision de la qualification et à augmenter le risque de mauvaise catégorisation des leads, ce qui oblige ensuite les équipes commerciales à effectuer davantage de vérifications et de tri manuel des prospects. La performance

globale du pipeline s'en trouve affectée, les opportunités n'étant pas priorisées sur la base de signaux comportementaux fiables et exploitables (Sabnis et al., 2013).

Les défis rencontrés par les PME B2B en matière de lead management découlent principalement de limitations structurelles et organisationnelles : ressources insuffisantes, manque de formalisation des processus, faible culture data-driven, contraintes technologiques et incapacité à adopter des systèmes avancés de qualification et de scoring. Ces éléments contribuent à maintenir des pratiques moins optimisées, malgré l'importance stratégique que représente la génération et la gestion de leads qualifiés pour la performance commerciale des PME.

3.10 Enjeux spécifiques au secteur des télécommunications B2B

Le secteur des télécommunications B2B présente des caractéristiques structurelles qui influencent directement la manière dont les entreprises génèrent, qualifient et convertissent leurs leads. Il s'agit d'un environnement particulièrement exigeant, marqué par une forte intensité concurrentielle, des offres techniquement complexes et un processus d'achat impliquant de multiples décideurs. Ces spécificités renforcent les exigences en matière de structuration du lead management, afin de soutenir la performance commerciale dans un contexte fortement concurrentiel (Breschi, Malerba, & Orsenigo, 2000).

3.10.1 Complexité technique des offres

Les offres télécom B2B se distinguent par leur niveau de complexité technologique, lié à l'intégration d'infrastructures réseau, de solutions de connectivité, de services cloud ou de systèmes de communication avancés. Les entreprises clientes doivent comprendre des architectures invisibles, des normes techniques et des différences de performance difficiles à évaluer sans expertise préalable. Les produits et services intensifs en technologie nécessitent alors un effort accru d'explication et d'accompagnement afin de réduire l'incertitude perçue et faciliter la prise de décision chez le prospect (Ritter & Gemünden, 2003).

Cette complexité technique renforce le rôle des contenus éducatifs et des interactions en amont dans le parcours d'achat. Les leads doivent être informés, rassurés et guidés avant de pouvoir progresser vers une opportunité commerciale réelle. Le secteur des télécommunications exige donc un travail de qualification particulièrement rigoureux afin d'identifier les prospects disposant du niveau de compréhension ou d'infrastructure compatible avec l'offre proposée.

3.10.2 Cycles de vente longs et multi-acteurs

Les télécommunications B2B se caractérisent par des cycles de vente longs, souvent étalés sur plusieurs semaines ou mois, en raison de la nécessité de consulter différents départements internes : direction IT, finance, direction générale, voire sécurité informatique. Les décisions d'achat de télécommunications reposent généralement sur une logique collective, impliquant des acteurs aux attentes et aux critères hétérogènes (Johnston & Lewin, 1996).

Cette multiplicité d'acteurs rend indispensable un suivi structuré et continu des leads, chaque prospect devant être accompagné sur la durée, alimenté en informations pertinentes et relancé au bon moment pour maintenir sa progression dans le parcours d'achat. Un lead initialement qualifié peut ainsi perdre en priorité si le processus d'accompagnement est insuffisant, ce qui accentue l'importance du nurturing dans ce secteur.

3.10.3 La concurrence intense

Le secteur des télécommunications figure parmi les plus concurrentiels, tant en Europe que dans le monde. Il est marqué par la coexistence d'acteurs historiques, d'opérateurs alternatifs, de fournisseurs cloud et de nouveaux entrants spécialisés dans des niches technologiques. Cette pression concurrentielle pousse dès lors les entreprises à chercher leur différenciation davantage à travers la qualité du service, la réactivité ou encore la valeur ajoutée perçue, plutôt que par le seul levier du prix (European Telecommunications Network Operators' Association, 2021).

Dans ce contexte, la génération de leads qualifiés devient un enjeu stratégique majeur. Les prospects comparent simultanément plusieurs fournisseurs, ce qui accentue l'importance de la capacité à capter l'attention rapidement, à démontrer la pertinence de l'offre et à maintenir l'intérêt tout au long du parcours. Une qualification insuffisante ou tardive augmente le risque de perte au profit de concurrents mieux positionnés, ou plus efficaces dans leur démarche commerciale.

3.10.4 Importance de la fiabilité et de la relation

La fiabilité constitue un critère central dans le choix d'un fournisseur télécom, en raison de l'impact direct des solutions de connectivité sur la continuité des opérations de l'entreprise cliente. Les clients B2B perçoivent les télécoms comme un service « vital » pour leur activité, ce qui renforce l'importance de la relation, de la confiance et de la capacité du fournisseur à garantir un support constant et réactif (Ulaga & Eggert, 2006).

Dans ce secteur, les prospects ne recherchent pas uniquement une solution technique, mais également un partenaire capable d'inspirer confiance et d'assurer un accompagnement réactif en cas de besoin. Cette exigence renforce l'importance du lead nurturing et de l'accompagnement commercial, dans la mesure où la fiabilité de l'entreprise doit déjà être perceptible dès les premiers points de contact avec le prospect.

3.10.5 Le rôle central des données dans la prédiction des besoins

Les télécommunications B2B constituent un secteur fortement orienté vers l'exploitation des données (data-driven), tant pour le fonctionnement des services que pour l'anticipation des besoins clients. Les données jouent un rôle essentiel dans la compréhension des usages, l'évaluation des volumes de trafic, la détection de changements organisationnels ou l'identification de risques opérationnels (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013).

Cette importance de la donnée se reflète également dans le lead management. Les signaux comportementaux, firmographiques et techniques permettent de prédire plus précisément les besoins imminents de prospects et d'identifier les entreprises susceptibles d'entrer dans une phase de décision (Wu, Andreev, & Benyoucef, 2023). Les opérateurs télécom capables d'exploiter efficacement ces données bénéficient ainsi d'un avantage concurrentiel important, notamment grâce à une meilleure capacité à identifier les opportunités pertinentes et à adapter leurs actions commerciales aux prospects les plus susceptibles de convertir.

Le secteur des télécommunications B2B se caractérise ainsi par une combinaison de contraintes spécifiques - complexité technique, forte concurrence, cycles de vente longs, importance de la fiabilité relationnelle et rôle central des données - qui renforcent la nécessité d'un lead management particulièrement structuré et rigoureux. Ces caractéristiques rendent la génération, la qualification et

la conversion des leads plus exigeantes, et justifient l'importance d'une approche approfondie dans ce secteur.

3.11 Synthèse critique et gap théorique

3.11.1 Ce que la littérature apporte

La revue de littérature met en évidence un ensemble cohérent de concepts, de modèles et de pratiques permettant de comprendre les mécanismes de génération et de qualification des leads en B2B. Les travaux analysés convergent autour de plusieurs idées clés : la génération de leads repose sur une articulation structurée entre la segmentation, le ciblage, le positionnement et la proposition de valeur ; le processus d'acquisition suit les étapes d'attraction, de conversion, de nurturing et de transfert vers la force de vente ; la qualification constitue un élément critique du pipeline commercial ; et le recours à des technologies telles que le CRM, le marketing automation ou les modèles de scoring avancés contribue à améliorer la structuration et la performance des actions commerciales (Järvinen & Taiminen, 2016). La qualité des leads apparaît ainsi comme un élément déterminant central de la productivité des équipes commerciales, de la précision des prévisions et de la croissance organisationnelle (Hartmann, Wieland, & Vargo, 2018).

3.11.2 Ce que la littérature ne couvre pas

Cependant, une lecture critique de ces travaux met en évidence plusieurs limites théoriques importantes qui justifient la pertinence d'une recherche appliquée au contexte spécifique des PME opérant dans les télécommunications B2B. Premièrement, une part importante des études empiriques repose sur des observations menées auprès de grandes organisations, disposant d'équipes marketing spécialisées et de ressources technologiques avancées. Les recherches consacrées spécifiquement aux PME, en particulier dans des secteurs technologiques, montrent que celles-ci éprouvent des difficultés à adopter des approches data-driven, à formaliser leurs processus ou à exploiter pleinement les outils de scoring et d'automatisation (Taiminen & Karjaluo, 2015). Cette situation crée un décalage entre la sophistication des modèles théoriques proposés et la capacité réelle des PME à les mettre en œuvre.

Deuxièmement, bien que les mécanismes d'attraction, de conversion et de nurturing soient largement documentés, les contraintes organisationnelles et humaines propres aux petites structures demeurent peu explorées. Les PME s'appuient fréquemment sur une gestion intuitive du pipeline, sur une faible exploitation des données et sur des processus incomplets, ce qui limite la transférabilité directe des modèles issus de la littérature générale (Reijonen, Laukkanen, Komppula, & Tuominen, 2012). Les recommandations existantes ne tiennent donc pas toujours compte des réalités opérationnelles des PME B2B, ni des ressources limitées qui influencent leur capacité d'exécution.

Troisièmement, les spécificités sectorielles sont rarement intégrées de manière approfondie dans les travaux sur le lead management, en particulier dans le secteur des télécommunications B2B. Les recherches existantes abordent soit des stratégies marketing génériques, soit des transformations digitales globales, sans analyser l'effet combiné de la complexité technique des offres, des cycles de vente multi-acteurs, de la pression concurrentielle et de la place centrale des données dans ce secteur (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013). Or, les offres télécom B2B nécessitent généralement un accompagnement plus poussé ainsi qu'une forte mise en avant de l'expertise et de la fiabilité du fournisseur, ce qui influence directement la manière dont les leads sont générés et qualifiés.

Cet angle mort théorique constitue un point crucial. Aucune étude ne traite spécifiquement de la manière dont une PME télécom B2B peut structurer et optimiser son pipeline de leads, malgré des ressources limitées, une notoriété restreinte et une concurrence élevée. Les modèles existants décrivent des logiques générales mais ne proposent pas de cadre opérationnel spécifiquement adapté aux acteurs télécom B2B de petite taille, alors même que ces entreprises représentent une part significative du tissu économique européen.

Quatrièmement, les dynamiques d'alignement marketing et ventes sont peu analysées dans le cas de structures organisationnelles réduites. Si l'importance de définitions partagées telles que les MQL et SQL est reconnue (Hartmann, Wieland, & Vargo, 2018), les modalités concrètes de mise en œuvre de ces mécanismes dans des équipes polyvalentes et peu formalisées restent largement sous-explorées, comme c'est fréquemment le cas dans les PME.

Enfin, si les données sont identifiées comme un levier central de performance, les travaux existants décrivent rarement comment les petites entreprises peuvent mettre en place des dispositifs simples mais efficaces pour collecter, centraliser et exploiter ces données. Les recommandations formulées s'adressent majoritairement à des organisations disposant de ressources analytiques avancées, dont les PME ne disposent généralement pas (Wu, Andreev, & Benyoucef, 2023).

3.11.3 Gap théorique et justification de la problématique

L'ensemble de ces limites met en évidence un gap théorique concernant la manière dont une PME de télécommunications B2B peut structurer et optimiser son lead management dans un contexte caractérisé par :

- Une forte complexité technique de l'offre,
- Des cycles de vente longs et multi-acteurs,
- Une concurrence intense,
- Des ressources limitées,
- Une faible maturité analytique,
- Et des processus peu formalisés.

Ce gap justifie l'intérêt d'une recherche contextualisée, visant à comprendre comment une PME télécom B2B peut améliorer non seulement le volume de ses leads, mais surtout leur qualité, afin de renforcer durablement sa performance commerciale et soutenir sa croissance.

Cette réflexion conduit à la formulation de la problématique suivante : « *Comment optimiser la génération de leads qualifiés pour soutenir la croissance d'une PME de télécommunications B2B ?* »

Cette question vise à combler un manque identifié dans les travaux existants, tout en apportant une contribution à la fois académique et opérationnelle.

3.12 Conclusion

La revue de littérature a permis de mettre en évidence les fondements théoriques essentiels à la compréhension de la génération et de la qualification des leads en B2B. Les travaux analysés montrent que le lead constitue l'unité centrale du pipeline commercial, en tant qu'opportunité émergente issue d'un signal explicite ou comportemental, puis intégrée dans un processus d'acquisition structuré (Sabnis, Chatterjee, Grewal, & Lilien, 2013). La performance commerciale repose ainsi sur une

articulation cohérente entre les mécanismes stratégiques – segmentation, ciblage, positionnement - qui déterminent la pertinence des prospects attirés, et les mécanismes opérationnels - attraction, conversion, nurturing et scoring - qui conditionnent leur maturité et leur progression vers la vente.

L'analyse montre également l'importance des outils technologiques tels que le CRM, le marketing automation ou les modèles avancés de scoring, qui améliorent la capacité des entreprises à capter, suivre et qualifier les prospects en s'appuyant sur des données structurées (Järvinen & Taiminen, 2016). Elle souligne l'influence croissante du digital sur le comportement des acheteurs B2B, qui réalisent désormais une grande partie de leur parcours d'information en autonomie, rendant indispensables la visibilité en ligne, l'analyse des signaux numériques et la capacité à orchestrer un nurturing personnalisé.

Cette synthèse théorique met également en lumière un écart important entre les modèles proposés par la littérature et la réalité rencontrée par les PME opérant dans les télécommunications. Les recherches existantes s'intéressent principalement à des organisations dotées de ressources importantes, alors que les PME disposent souvent de moyens limités, de processus incomplets et d'une faible maturité technologique, ce qui complexifie l'application directe des modèles standards de lead management (Taiminen & Karjaluo, 2015). De plus, les spécificités du secteur télécom - complexité technique, cycles de vente multi-acteurs, forte concurrence et rôle central de la fiabilité - ne sont que marginalement traitées dans la littérature, laissant un vide théorique concernant les pratiques adaptées aux petites entreprises évoluant dans ce secteur.

4 Analyse stratégique

À la suite de la revue de littérature, cette section vise à établir un diagnostic marketing d'Interfone centré sur la génération et la qualification de leads. L'objectif est d'analyser les pratiques actuelles de l'entreprise à travers différents outils marketing, afin d'évaluer la cohérence de sa stratégie, son positionnement, son parcours prospect ainsi que ses dispositifs d'acquisition et de conversion.

L'analyse mobilise le modèle SCP, le marketing mix, le Value Proposition Canvas, le parcours client, une analyse concurrentielle ainsi qu'un bilan des actions de génération de leads menées depuis septembre 2024. L'objectif est d'identifier les forces et les limites de la stratégie actuelle afin de préparer les recommandations.

4.1 Segmentation – Ciblage – Positionnement

Segmentation

Interfone évolue sur le marché des télécommunications professionnelles (B2B), qui regroupe l'ensemble des entreprises ayant des besoins en solutions de communication, incluant la téléphonie fixe, mobile et la connectivité internet.

La segmentation de ce marché peut être envisagée selon plusieurs critères.

Premièrement, des critères organisationnels, tels que la taille de l'entreprise, apparaissent particulièrement pertinents. Interfone s'adresse principalement à des structures de petite et moyenne taille, notamment des PME, dont les besoins en téléphonie fixe se situent généralement entre 2 et 20 utilisateurs.

Deuxièmement, des critères liés aux besoins permettent d'affiner cette segmentation. Les entreprises ciblées présentent des besoins variés en matière de télécommunications, qu'il s'agisse de central téléphonique, de connexion internet ou de solutions de téléphonie mobile. Ces besoins peuvent être liés à la croissance de l'entreprise, à une volonté d'optimisation des coûts ou encore à un changement de fournisseur.

Enfin, des critères comportementaux peuvent également être pris en compte, notamment le niveau de connaissance technologique ou la sensibilité à la qualité du service et à l'accompagnement. Certaines entreprises recherchent avant tout la simplicité et la fiabilité, tandis que d'autres accordent davantage d'importance à la performance technique ou aux fonctionnalités avancées.

Ainsi, le marché adressé par Interfone se caractérise par une hétérogénéité des profils, nécessitant une approche flexible et adaptable.

Ciblage

Parmi les segments identifiés, Interfone concentre ses efforts sur une cible principale composée de PME et de professionnels disposant de besoins concrets en solutions télécoms.

Plus spécifiquement, l'entreprise privilégie :

- Des structures ayant un besoin en téléphonie fixe compris entre 2 et 20 utilisateurs, correspondant à son cœur de cible pour la solution Magic IP ;

- Des entreprises recherchant des solutions globales ou complémentaires en matière de connectivité internet et de téléphonie mobile ;
- Des clients valorisant un accompagnement personnalisé et une relation de proximité.

Contrairement à certains acteurs du marché qui ciblent des grandes entreprises ou des segments très spécifiques, Interfone adopte une approche relativement large au sein du segment des PME, tout en conservant un cœur de cible clairement défini.

Ce ciblage permet à l'entreprise de concentrer ses ressources commerciales sur des prospects présentant un potentiel de conversion élevé, tout en restant accessible à différents profils professionnels.

Positionnement

Interfone se positionne comme un fournisseur de solutions télécoms B2B personnalisées, mettant l'accent sur la flexibilité, la simplicité et la qualité de service.

Son positionnement repose sur plusieurs éléments différenciateurs :

- Une absence d'engagement contractuel, renforçant la confiance client ;
- Une approche sur mesure, adaptée aux besoins spécifiques de chaque entreprise ;
- Un accompagnement humain et de proximité, notamment via son réseau de partenaires et son service client ;
- L'intégration de fonctionnalités innovantes, telles que des outils d'intelligence artificielle.

Toutefois, ce positionnement présente certaines limites. En effet, la diversité des offres et leur caractère technique peuvent rendre la proposition de valeur moins compréhensible pour certains prospects, en particulier ceux disposant de peu de connaissances dans le domaine des télécommunications.

Dans ce contexte, l'entreprise envisage un repositionnement stratégique, visant à clarifier son offre et à améliorer la compréhension de ses services auprès de sa cible. Ce repositionnement pourrait notamment passer par une meilleure structuration des messages marketing ainsi qu'une mise en avant plus explicite des bénéfices clients.

4.2 Analyse du marketing mix (4P)

Produit

Interfone propose une gamme de services télécoms exclusivement dédiée au marché B2B, structurée autour de trois pôles commerciaux principaux, clairement identifiés dans ses supports de communication.

L'offre se décline en trois solutions complémentaires :

- **Magic IP** : solution de téléphonie fixe IP (VoIP) intégrant des fonctionnalités avancées de gestion d'appels ainsi que des outils d'intelligence artificielle, tels que la transcription et le résumé d'appels. La solution se distingue également par son haut niveau de personnalisation afin de s'adapter aux besoins d'entreprises de toute taille ;

- **Magic Surf** : offre de connectivité professionnelle (VDSL, fibre, coaxial), garantissant des connexions rapides, stables et sécurisées, adaptées aux usages intensifs des entreprises. Cette solution a également été conçue pour optimiser son fonctionnement en combinaison avec la téléphonie VoIP ;
- **Magic SIM** : forfait mobile sans engagement destiné aux indépendants et aux équipes mobiles, proposant des formules flexibles, la portabilité du numéro ainsi qu'un accompagnement technique réactif.

Par ailleurs, Interfone propose également une gamme d'équipements complémentaires, tels que des téléphones fixes, des casques, des oreillettes, ainsi que des tableaux interactifs.

Au-delà de ces offres, Interfone se distingue par une approche non standardisée, reposant sur la personnalisation et l'accompagnement à long terme. Chaque solution est configurée en fonction des besoins spécifiques du client, dans une logique évolutive. Cette orientation vise à réduire la complexité perçue des solutions télécoms, en mettant en avant la simplicité d'utilisation et la qualité de service.

Prix

La politique tarifaire d'Interfone repose sur une logique de flexibilité et de personnalisation, en cohérence avec son positionnement sur le marché B2B. L'un des principaux éléments différenciateurs de l'entreprise réside dans l'absence de durée d'engagement contractuel. Contrairement à de nombreux opérateurs du secteur, les clients peuvent résilier leur abonnement à tout moment, ce qui permet à Interfone de mettre en avant une relation basée sur la confiance et la qualité du service plutôt que sur la contrainte contractuelle.

Les offres proposées s'inscrivent dans une logique de personnalisation, avec des niveaux de prix adaptés aux besoins spécifiques des entreprises.

Concernant la solution de téléphonie fixe **Magic IP**, celle-ci fonctionne sur un système de licences mensuelles dont le tarif varie selon le nombre d'utilisateurs, avec une logique de prix dégressifs. Des options supplémentaires, notamment liées aux fonctionnalités d'intelligence artificielle, peuvent également être ajoutées.

L'offre internet **Magic Surf** se décline en plusieurs formules différenciées selon les performances techniques, notamment en termes de débit d'upload et de download. Les tarifs se situent dans une fourchette comprise entre 59 et 99 euros par mois, permettant de répondre à des besoins variés en matière d'usage professionnel.

Enfin, la solution mobile **Magic SIM** propose une gamme de quatre forfaits, allant de 9,95 à 49,95 euros par mois. Ces offres se distinguent principalement par le volume de données mobiles inclus ainsi que par les options d'appels, notamment à l'international.

Dans son ensemble, la politique tarifaire d'Interfone reflète une volonté d'offrir des solutions accessibles, évolutives et adaptées aux réalités opérationnelles des entreprises.

Place

La distribution des services d'Interfone a connu une évolution récente, marquée par une réorganisation de ses canaux de vente. Initialement fondée sur un modèle hybride combinant une force de vente

interne et des partenaires externes, l'entreprise s'appuie désormais exclusivement sur un réseau de revendeurs indépendants, suite à l'arrêt de son canal de vente interne à la mi-mars 2026.

Ces revendeurs sont principalement des professionnels du secteur IT disposant de leur propre clientèle. Ils intègrent les solutions d'Interfone dans leur portefeuille d'offres et les proposent directement à leurs clients. Ce modèle présente un avantage notable en termes de capital confiance, dans la mesure où la relation commerciale préexiste entre le revendeur et son client. Dès lors, les solutions proposées bénéficient d'une forme de légitimité, facilitant l'acceptation de l'offre.

Cependant, dans le cadre de la vente directe, Interfone pouvait être confrontée à une notoriété moindre, impliquant un effort supplémentaire pour instaurer la confiance auprès des prospects. Le recours à des intermédiaires établis permet ainsi de réduire les freins à l'adoption et d'accélérer le processus de décision.

Par ailleurs, le site web de l'entreprise constitue un point d'entrée central dans le parcours client. Il joue un rôle de vitrine digitale, permettant aux prospects de consulter les différentes offres, d'accéder à des formulaires de contact ou de demande de devis, et d'obtenir une première compréhension des services proposés. À ce titre, il participe à la visibilité de l'entreprise et à la structuration des premiers échanges commerciaux.

Enfin, Interfone mobilise également des canaux de distribution plus relationnels, notamment à travers des actions de sponsoring et de networking professionnel. L'entreprise sponsorise notamment la société des « Entrepreneurs Inspirants », qui organise plusieurs soirées de networking au cours de l'année. Ces événements offrent l'opportunité de rencontrer directement des entrepreneurs, constituant ainsi une cible pertinente pour Interfone.

En complément, certains collaborateurs participent à des groupes d'affaires tels que le « Break to Biz », favorisant la mise en relation entre professionnels et le développement d'opportunités commerciales dans un cadre structuré.

Dans son ensemble, la stratégie de distribution d'Interfone repose sur une combinaison de canaux indirects, digitaux et relationnels visant à maximiser la proximité avec les clients tout en s'appuyant sur la confiance préétablie entre les acteurs.

Promotion

La stratégie de communication d'Interfone repose sur la mobilisation de plusieurs canaux, à la fois digitaux et physiques, visant à soutenir la visibilité de l'entreprise et à accompagner son développement commercial.

Parmi les actions actuellement mises en œuvre, l'entreprise maintient une présence régulière sur les réseaux sociaux, notamment sur LinkedIn et Facebook. Les contenus publiés portent principalement sur la vie de l'entreprise, la présentation des produits et services, ainsi que sur les actions de sponsoring, en particulier en lien avec les événements « Entrepreneurs Inspirants ». Cette présence contribue à renforcer la visibilité de la marque et à valoriser son image auprès d'une audience professionnelle.

Interfone utilise également l'emailing comme levier de communication directe. Les newsletters mensuelles, autrefois utilisées de manière régulière, ont progressivement été abandonnées en raison d'un retour sur investissement jugé insuffisant. L'entreprise privilégie désormais des campagnes plus

ciblées, centrées sur des événements, des innovations produits ou encore des communications spécifiques à certains secteurs d'activité. Cette évolution traduit une volonté de rationaliser les efforts de communication en faveur de contenus plus pertinents et contextualisés.

Par ailleurs, Interfone s'appuie sur des actions de communication terrain, notamment à travers le sponsoring d'événements professionnels. Lors de ces événements, l'entreprise utilise différents supports promotionnels tels que des roll-ups, des concours ou des objets publicitaires afin d'accroître sa notoriété auprès de sa cible.

Malgré la diversité des leviers mobilisés, certaines limites apparaissent dans la structuration globale de la stratégie de communication. D'une part, le site web, bien que fonctionnel, n'est pas pleinement optimisé. Certains contenus ne sont pas toujours à jour et la densité d'informations peut nuire à la lisibilité, ce qui risque de désorienter les utilisateurs et de limiter l'efficacité du parcours de navigation.

D'autre part, le suivi des performances reste perfectible. L'utilisation des indicateurs clés de performance (KPI), tels que le coût d'acquisition ou le taux de conversion, demeure encore limitée, et les ajustements des actions marketing ne sont pas systématiquement réalisés sur base de ces données.

Ainsi, si les fondations de la stratégie de communication sont bien présentes, leur structuration et leur pilotage pourraient être renforcés afin d'en améliorer l'efficacité globale.

4.3 Value Proposition Canvas d'Interfone

L'analyse du Value Proposition Canvas permet de mettre en évidence l'adéquation entre les besoins des clients professionnels et la proposition de valeur développée par Interfone.

Customer profile

Les clients d'Interfone sont des entreprises ayant des besoins en solutions télécoms, tant en matière de téléphonie fixe, de connectivité internet que de téléphonie mobile.

Customer jobs

Les clients recherchent avant tout une solution de télécommunication fiable, leur permettant d'assurer la continuité de leurs activités. Ils doivent être en mesure de communiquer efficacement, tant en interne avec leurs équipes qu'en externe avec leurs clients.

Ils expriment également un besoin de centralisation de leurs services télécoms, afin de simplifier la gestion administrative et de regrouper leurs prestations auprès d'un seul fournisseur.

Par ailleurs, certaines entreprises ont des besoins fonctionnels spécifiques liés à leur organisation, notamment en matière de gestion des appels : mise en place de files d'attente, redirection vers différents services, scénarios d'appels (call flows) ou encore gestion de cascades d'appels.

Pains

Plusieurs sources d'insatisfaction ressortent dans l'expérience client actuelle sur le marché des télécommunications.

Tout d'abord, les clients expriment une frustration importante vis-à-vis du service client des opérateurs traditionnels, souvent perçu comme peu réactif, avec des délais d'attente longs et une difficulté à obtenir une assistance efficace.

Ensuite, les engagements contractuels de longue durée constituent un frein majeur, les entreprises étant réticentes à s'engager sur plusieurs années sans garantie que la solution corresponde réellement à leurs besoins.

Les problématiques techniques représentent également une source de mécontentement, notamment les coupures de connexion internet, qui impactent directement la qualité de la téléphonie VoIP et, par conséquent, l'activité de l'entreprise.

Enfin, les solutions proposées sur le marché sont souvent jugées trop complexes et peu accessibles, notamment en ce qui concerne la gestion des paramètres. Les utilisateurs rencontrent des difficultés à modifier eux-mêmes certaines fonctionnalités, ce qui génère une dépendance accrue au support technique.

Gains

Les clients attendent des solutions télécoms qu'elles soient à la fois fonctionnelles, fiables et simples d'utilisation.

Ils recherchent notamment des fonctionnalités avancées de téléphonie, telles que la gestion des appels entrants, la mise en place de files d'attente, la redirection vers différents services ou encore la création de scénarios personnalisés. Ces éléments sont essentiels pour structurer leur communication interne et externe.

En matière de connectivité, ils attendent une connexion internet performante et adaptée à la téléphonie VoIP, garantissant une stabilité et une continuité de service.

Au-delà des aspects techniques, les clients valorisent également un service client réactif, ainsi qu'une flexibilité contractuelle et une simplicité d'utilisation, leur permettant de gérer facilement leurs outils au quotidien.

Value Map

Face à ces attentes, Interfone développe une proposition de valeur reposant sur une combinaison de solutions, de services et de bénéfices spécifiques.

Products & Services

L'offre d'Interfone s'articule autour de trois solutions principales :

- Magic IP (téléphonie fixe VoIP)
- Magic Surf (connectivité internet)
- Magic SIM (téléphonie mobile)

À cela s'ajoutent des équipements et un accompagnement technique personnalisé.

Pain Relievers

Interfone apporte des réponses concrètes aux principales frustrations identifiées chez les clients.

L'absence de durée d'engagement contractuel permet de réduire la crainte liée à un engagement long, en offrant une liberté de résiliation à tout moment.

L'entreprise met également en avant un service client réactif et accessible, visant à répondre rapidement aux demandes et à limiter les temps d'attente.

La forte capacité de personnalisation des solutions, notamment du central téléphonique, permet de répondre précisément aux besoins spécifiques des entreprises, tout en réduisant la complexité perçue.

Enfin, le recours à un réseau de revendeurs contribue à renforcer la confiance initiale, grâce à une relation commerciale déjà établie entre le client et le partenaire.

Gain Creators

Interfone crée de la valeur en proposant une offre à la fois simple, flexible et complète.

La possibilité de regrouper l'ensemble des services télécoms chez un même fournisseur permet une simplification de la gestion, notamment via une facturation centralisée.

L'intégration de fonctionnalités basées sur l'intelligence artificielle constitue également un levier de valeur. L'agent conversationnel peut automatiser certaines interactions téléphoniques, tandis que l'assistant permet de transcrire et de résumer les appels, générant ainsi un gain de temps significatif.

De plus, l'absence d'engagement et la personnalisation des solutions offrent une flexibilité élevée, adaptée aux évolutions des entreprises.

Enfin, la proximité avec le client, notamment via le service client et les partenaires, renforce la qualité de l'expérience globale.

L'analyse met en évidence une proposition de valeur globalement cohérente avec les attentes des clients, bien que certains enjeux subsistent en matière de lisibilité et de compréhension de l'offre, ce qui peut justifier les réflexions actuelles autour d'un repositionnement stratégique.

4.4 Analyse du parcours client d'Interfone

Le parcours client d'Interfone peut être analysé à travers différentes étapes, depuis l'émergence du besoin jusqu'à la décision finale. Cette analyse permet de mieux comprendre les comportements des prospects ainsi que les points de contact clés dans le processus de conversion.

Prise de conscience du besoin

La prise de conscience du besoin intervient généralement lorsqu'une entreprise rencontre des difficultés avec ses solutions télécoms existantes, telles que des problèmes de connectivité, une téléphonie inadaptée ou un service client insatisfaisant.

Cependant, dans certains cas, le besoin n'est pas initialement exprimé. Il peut émerger progressivement grâce à un processus d'éducation du prospect. Par exemple, certaines entreprises ne sont pas conscientes de l'intérêt d'un central téléphonique jusqu'à ce que celui-ci leur soit présenté. La découverte des fonctionnalités (files d'attente, redirection des appels, automatisation) peut alors susciter un intérêt et faire émerger le besoin.

Cette phase met en évidence l'importance de la pédagogie et de la capacité à faire émerger le besoin chez les différents prospects.

Recherche d'informations

Une fois le besoin identifié, les entreprises entament généralement une phase de recherche d'information. Celle-ci s'effectue principalement via internet, où les prospects cherchent à comparer les solutions disponibles et à mieux comprendre les offres du marché.

Le bouche-à-oreille et les recommandations jouent également un rôle non négligeable, notamment dans un contexte B2B où la confiance est déterminante.

Cependant, certains points de contact, tels que les événements professionnels, modifient ce schéma. En effet, lorsqu'un prospect découvre directement la solution lors d'un événement, la phase de recherche peut être réduite, voire partiellement contournée, dans la mesure où l'information lui est immédiatement apportée par un interlocuteur.

Enfin, cette étape peut inclure une mise en concurrence des différents fournisseurs, les prospects comparant les offres avant de prendre une décision.

Premier contact

Le premier contact avec Interfone s'effectue majoritairement via le réseau de **revendeurs partenaires**, qui constituent le principal canal d'entrée. Ces derniers jouent un rôle clé en raison de la relation de confiance déjà établie avec leurs clients.

Le site web représente également un point de contact potentiel, notamment via des formulaires de demande de contact ou de devis. Toutefois, dans la pratique, ce canal reste marginal et génère peu de prises de contact.

Cette configuration souligne une forte dépendance aux canaux indirects pour l'acquisition de nouveaux clients.

Interaction commerciale

L'interaction commerciale repose sur une approche personnalisée, visant à analyser les besoins spécifiques du prospect et à proposer une solution adaptée.

Cette phase est essentielle, notamment dans un contexte où les solutions peuvent apparaître complexes. Elle permet de traduire les besoins opérationnels du client en une configuration technique concrète, tout en renforçant la relation de confiance.

Le rôle du revendeur est ici central, tant dans la compréhension du besoin que dans la valorisation de la solution.

Décision

La décision finale repose sur plusieurs facteurs déterminants. Parmi ceux-ci, le prix constitue un critère d'évaluation important pour les prospects, qui comparent les offres disponibles sur le marché.

Toutefois, d'autres éléments entrent également en jeu, tels que la confiance accordée au revendeur, la flexibilité des conditions (notamment l'absence d'engagement) ou encore la perception de la qualité du service.

La décision apparaît ainsi comme le résultat d'un arbitrage entre des critères économiques, techniques et relationnels.

Analyse critique du parcours client

L'analyse du parcours client met en évidence plusieurs caractéristiques structurantes du modèle d'Interfone.

D'une part, le rôle central des revendeurs constitue un atout en termes de confiance et de proximité, mais engendre également une dépendance importante aux canaux indirects.

D'autre part, la phase d'éducation du prospect apparaît comme un enjeu clé, dans la mesure où certains besoins ne sont pas spontanément identifiés par les clients eux-mêmes.

Enfin, le site web reste sous-exploité comme canal d'acquisition directe, ce qui limite la capacité de l'entreprise à générer des opportunités de manière autonome.

Ces éléments soulignent l'importance de structurer davantage le parcours client, afin d'en améliorer la fluidité et l'efficacité.

4.5 Analyse concurrentielle

Dans le cadre de cette analyse concurrentielle, il apparaît nécessaire de distinguer les différents types d'acteurs présents sur le marché des télécommunications B2B. Bien que des opérateurs historiques tels que Proximus ou Orange Belgium puissent être considérés comme des concurrents, leur positionnement diffère fortement de celui d'Interfone. Ces acteurs proposent des offres standardisées à grande échelle, tandis qu'Interfone adopte une approche plus flexible et personnalisée, orientée vers les PME.

Dans ce contexte, l'analyse se concentre sur les concurrents directs, à savoir les intégrateurs télécoms tels que Dstny, Belcenter, Telavox, Mixvoip et Beone. *Cette analyse est à retrouver en annexe 1.*

L'analyse des principaux intégrateurs télécoms met en évidence un marché relativement homogène, dans lequel la majorité des acteurs proposent des solutions reposant sur des technologies cloud, souvent structurées sous forme de plateformes standardisées. Le cloud computing désigne un modèle dans lequel les services informatiques sont accessibles via internet, sans infrastructure locale, offrant ainsi flexibilité, facilité de déploiement et évolutivité (Webhosting.de, s.d.). À l'inverse, les solutions dites hébergées, comme Interfone, bien qu'également externalisées, permettent une configuration plus spécifique et une adaptation plus poussée aux besoins des entreprises, au prix d'une complexité potentiellement plus élevée.

Au-delà de cette similarité technologique, des différences apparaissent dans la manière dont les acteurs structurent leur approche marketing et leur génération de leads. Certains concurrents, tels que Telavox ou Dstny, adoptent une approche fortement digitalisée, avec des interfaces orientées utilisateur et une présentation claire des solutions, suggérant une stratégie d'acquisition davantage centrée sur le digital. À l'inverse, des acteurs comme Belcenter, Mixvoip ou Beone privilégient une logique de proximité et d'accompagnement, laissant supposer une importance plus forte des canaux relationnels dans leur développement commercial.

Dans ce contexte, Interfone se distingue par un positionnement reposant sur des solutions de téléphonie hébergée (VoIP), impliquant une approche plus personnalisée et flexible. L'entreprise occupe ainsi une position de challenger différencié, caractérisée par une forte capacité d'adaptation aux besoins des PME et une flexibilité renforcée par l'absence d'engagement contractuel. Toutefois,

cette différenciation s'accompagne de certaines limites, notamment en termes de lisibilité de l'offre et de notoriété, face à des acteurs proposant des solutions plus standardisées et plus facilement compréhensibles.

En définitive, Interfone se positionne comme une alternative flexible et sur mesure aux solutions cloud uniformisées, mais doit renforcer la clarté de son positionnement afin de mieux valoriser ses avantages concurrentiels.

4.6 Analyse des actions de génération de leads depuis septembre 2024

Interfone a déployé, au cours des années 2024 à 2026, un ensemble d'actions de génération de leads reposant sur une approche multicanale. Cette stratégie combine des leviers digitaux (emailing, réseaux sociaux, contenus), des actions événementielles ainsi que des démarches de prospection directe.

Si cette diversité constitue un atout en termes de points de contact, elle s'accompagne toutefois d'un manque de structuration globale, rendant difficile l'évaluation précise de la performance de chaque canal.

4.6.1 Actions continues

Sponsoring des Entrepreneurs Inspirants

Objectif initial

Interfone participe activement aux événements organisés par les « Entrepreneurs Inspirants », qui comprennent notamment cinq soirées de networking annuelles, ainsi que des podcasts et divers événements organisés par des ambassadeurs de la société. Lors de ces occasions, l'entreprise bénéficie d'une visibilité à travers différents supports (présence des équipes, roll-ups, goodies, etc.).

L'objectif de ces actions est de renforcer la notoriété d'Interfone auprès d'un public professionnel ciblé et de générer des opportunités commerciales via des échanges directs, en particulier lors des soirées de networking.

Résultats observés

Ces événements permettent effectivement de créer du contact et d'engager des discussions avec des prospects. Toutefois, aucun lead n'est formellement identifiable ni mesurable à l'issue de ces actions. Bien que certaines opportunités commerciales aient probablement émergé, l'absence de retour de la part des équipes commerciales ne permet pas d'évaluer le nombre de conversions réellement générées.

Analyse

Le principal frein réside dans l'absence de dispositifs de captation et de suivi. Les interactions restent majoritairement informelles.

Par ailleurs, les actions post-événement, notamment les campagnes d'emailing proposant des offres promotionnelles (par exemple une réduction de 250 € sur le service Magic IP), ne génèrent pas de

résultats significatifs. En effet, malgré un taux d'ouverture correct, aucun clic n'a été enregistré, ce qui traduit un manque d'engagement et d'efficacité des dispositifs de conversion.

Enseignements

Ces résultats mettent en évidence que, bien que le potentiel des événements soit réel, celui-ci n'est pas exploité de manière optimale. L'absence de mécanismes de collecte, de suivi et de relance empêche de transformer les interactions en opportunités commerciales concrètes.

Prospection directe

Objectif initial

Identifier de nouveaux prospects qualifiés et initier une prise de contact commerciale.

Résultats observés

Un volume significatif de contacts a été identifié, mais seule une partie limitée de la base de données a été exploitée, réduisant fortement le potentiel de conversion.

Analyse

Le problème ne réside pas dans la capacité à générer des données, mais dans leur activation. L'absence de processus de relance structuré et le manque de suivi dans le CRM limitent l'efficacité de cette approche.

Enseignements

La prospection ne doit pas être envisagée comme une activité ponctuelle, mais comme un processus continu nécessitant rigueur, suivi et organisation.

4.6.2 Actions ponctuelles

Webinaires (novembre 2024 – juin 2025)

Objectif initial

Générer des leads via l'inscription et l'engagement autour de contenus à valeur ajoutée.

Résultats observés

Les webinaires ont suscité un intérêt réel, avec un nombre d'inscriptions pouvant atteindre jusqu'à 57 participants pour certaines sessions. Toutefois, aucun lead n'a pu être clairement identifié à l'issue de ces actions.

Par ailleurs, malgré l'envoi de mailings post-webinaire présentant les solutions d'Interfone, aucune interaction significative n'a été observée.

Analyse

Bien que certains call-to-action aient été intégrés, notamment via la mise à disposition du numéro d'une commerciale, aucun contact direct n'a été généré. Le manque de dispositifs de suivi et de lead nurturing a limité la capacité à transformer l'intérêt initial en opportunités commerciales.

Ainsi, ces actions sont restées cantonnées à une logique de visibilité, sans véritable intégration dans un tunnel de conversion.

Enseignements

Un contenu pertinent ne suffit pas à générer des leads s'il n'est pas accompagné d'un dispositif de conversion clair et mesurable.

Emailing de cross-selling (2025)

Objectif initial

Activer la base existante de client et générer des ventes complémentaires afin d'augmenter le panier moyen.

Résultats observés

Malgré des taux d'ouverture satisfaisants, les taux de clics restent très faibles et aucune conversion n'a été observée.

Analyse

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces résultats : une proposition de valeur insuffisamment différenciante, un manque de personnalisation des messages et des appels à l'action peu engageants. Par ailleurs, certaines offres ne créent pas de véritable incitation à agir.

Enseignements

L'efficacité de l'emailing repose sur la pertinence du message, la clarté de l'offre et la capacité à déclencher une action immédiate.

Campagnes SEA (janvier – avril 2025)

Objectif initial

Générer des leads via l'acquisition de trafic qualifié, en s'appuyant sur l'expertise d'un prestataire externe spécialisé en SEA.

Résultats observés

Aucun lead n'a été généré au cours de cette période. Bien que l'intervenant externe ait fourni un support de présentation reprenant les résultats des campagnes ainsi que plusieurs hypothèses expliquant leur faible performance, ces éléments n'ont malheureusement pas fait l'objet d'une analyse approfondie en interne. Le département marketing n'a donc pas réellement exploité ni approfondi les conclusions proposées afin d'identifier précisément les causes de l'échec des campagnes.

Analyse

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces résultats. D'une part, les pages de destination vers lesquelles étaient redirigés les utilisateurs peuvent ne pas avoir été suffisamment optimisées en termes d'expérience utilisateur ou de clarté de la proposition de valeur. D'autre part, le manque de suivi interne et de pilotage des campagnes limite la capacité à identifier précisément les points de blocage.

Enfin, le recours à un prestataire externe, sans intégration complète dans une logique de suivi et d'optimisation continue, peut également avoir réduit l'efficacité globale du dispositif.

Enseignements

Le SEA ne peut être performant sans un pilotage rigoureux, basé sur le suivi des données, la réalisation de tests réguliers et l'optimisation continue des pages de conversion.

Campagne Black Friday / Cyber Monday (2025)

Objectif initial

Générer des conversions via une offre promotionnelle attractive et de courte durée (3 jours). Ici nous proposons notre plus gros abonnement mobile à 50% pendant un an (abonnement 4G illimité, appels et sms illimités, le plus complet que l'on propose)

Résultats observés

24 clics ont été enregistrés, mais seulement 5 conversions, provenant exclusivement de clients existants

Analyse

Un fort taux d'abandon est observé entre le clic et la conversion. Ce phénomène suggère une friction importante dans le parcours utilisateur, notamment au niveau du formulaire qui était peut-être trop long. De plus, les prospects externes semblent moins enclins à s'engager sans un niveau de confiance préalable.

Enseignements

La performance d'une campagne ne dépend pas uniquement de l'offre mais également de la simplicité et de la fluidité du parcours de conversion c'est-à-dire le mail ainsi que le formulaire.

Communication sectorielle (février à avril 2026)

Objectif initial

Adapter le discours marketing aux besoins spécifiques de différents secteurs d'activité, à travers une combinaison de contenus (publications sur les réseaux sociaux, articles, vidéos témoignages clients) et une campagne d'emailing redirigeant vers une landing page dédiée, intégrant un formulaire de contact.

Résultats observés

Les campagnes d'emailing ont généré un taux d'ouverture relativement élevé (aux alentours de 35 %), traduisant un intérêt initial pour les thématiques proposées. Toutefois, l'engagement reste très limité, avec seulement trois clics enregistrés vers les différentes landing pages et aucune conversion via les formulaires.

Analyse

Bien que la segmentation sectorielle constitue une approche pertinente, les résultats observés suggèrent un décalage entre l'intérêt initial suscité par le message et l'engagement réel des prospects. Ce manque d'engagement peut s'expliquer par plusieurs facteurs : une proposition de valeur

insuffisamment claire ou différenciante, un contenu ne répondant pas pleinement aux attentes spécifiques des cibles, ou encore une landing page peu optimisée (trop longue, peu engageante ou générant des frictions dans le parcours utilisateur).

Par ailleurs, l'absence de conversion malgré quelques clics indique un potentiel problème dans la phase finale du tunnel, notamment au niveau du formulaire ou des éléments visant à rassurer les prospects.

Enseignements

Ces résultats montrent que la segmentation du discours, bien que pertinente, ne suffit pas à elle seule à générer des leads. Elle doit s'accompagner d'une proposition de valeur claire, de contenus réellement adaptés aux problématiques du secteur ciblé et d'un parcours de conversion optimisé.

Ils mettent également en évidence l'importance d'aligner l'ensemble du tunnel marketing (de l'email à la landing page) afin de garantir une cohérence entre le message, l'intérêt suscité et l'action attendue. Enfin, cette action souligne la nécessité de tester et d'optimiser en continu les éléments clés (message, format, landing page, formulaire) afin d'identifier les leviers les plus performants.

Performance des outils digitaux

Le site web joue un rôle central dans le dispositif d'acquisition. Bien qu'il ait fait l'objet d'améliorations techniques, notamment en matière de performance, il ne semble pas encore pleinement optimisé dans une logique de conversion. Le parcours utilisateur manque de fluidité, et les éléments incitant à l'action (call-to-action, structuration des pages, mises en avant des offres) apparaissent comme perfectibles.

En matière de référencement naturel (SEO), Interfone bénéficie d'une certaine visibilité sur requêtes spécifiques. Néanmoins, le potentiel reste sous-exploité, notamment sur des mots-clés stratégiques liés au marché B2B (ex : central téléphonique B2B, VoIP B2B, etc.).

Concernant les réseaux sociaux, LinkedIn constitue le canal principal, en cohérence avec le positionnement B2B de l'entreprise. À l'inverse, l'utilisation de Facebook demeure tout de même assez secondaire et semble générer un impact plus limité en termes d'acquisition.

Suivi des leads et pilotage des performances

Le suivi des prospects est assuré via l'outil Zoho CRM, qui permet de centraliser les données et de structurer le cycle de vente. En théorie, chaque interaction, depuis la génération du lead jusqu'à sa conversion en client, est enregistrée dans le système, offrant ainsi une vision globale du parcours commercial.

Cependant, dans la pratique, l'utilisation du CRM reste partiellement maîtrisée. Certains automatismes ne sont pas systématiquement adoptés par les équipes commerciales, ce qui entraîne une mise à jour incomplète des fiches prospects et contacts. Par exemple, les appels ne sont pas toujours réalisés via le CRM, ce qui limite la traçabilité des échanges entre les commerciaux et les prospects.

Par ailleurs, des incohérences apparaissent dans la structuration des données : certains champs sont incomplets ou renseignés de manière non homogène, des informations de contact peuvent être manquantes et des doublons sont parfois présents dans la base. Ce manque de standardisation et de mise à jour régulière réduit la qualité globale de la base de données et complique certaines actions marketing, notamment les campagnes de cross-selling ou les actions de segmentation.

Ainsi, bien que Zoho CRM constitue une base pertinente pour le pilotage commercial, son exploitation reste encore limitée. Les indicateurs clés de performance, tels que les taux de conversion ou le coût d'acquisition, ne sont pas systématiquement suivis ni formalisés.

Dans ce contexte, le CRM, au lieu de constituer un levier d'optimisation, peut parfois représenter une source de perte d'efficacité opérationnelle, en limitant la capacité de l'entreprise à analyser précisément ses performances et à piloter ses actions marketing de manière optimale.

Limites et axes d'amélioration

L'analyse des actions de génération de leads mises en place par Interfone met en évidence une volonté réelle de développer l'acquisition commerciale, à travers une diversité de canaux et d'initiatives. Toutefois, plusieurs limites structurelles viennent freiner l'efficacité globale du dispositif.

Un manque de structuration globale de la stratégie

L'un des principaux constats réside dans l'absence d'une stratégie de génération de leads clairement définie et pilotée dans sa globalité. Les différentes actions (emailing, événements, prospection, contenus, etc.) sont mises en œuvre de manière relativement indépendante, sans réelle articulation entre elles.

Cette approche entraîne une dispersion des efforts et limite la cohérence du parcours prospect, qui n'est pas structuré selon un tunnel de conversion clair. En conséquence, les opportunités de transformation sont insuffisamment exploitées.

Un pilotage insuffisant des performances

Le suivi des performances marketing apparaît encore limité. Les indicateurs clés, tels que les taux de conversion, le coût d'acquisition ou la performance par canal, ne sont pas systématiquement définis ni suivis.

Cette absence de pilotage rend difficile l'identification des actions les plus efficaces et empêche une allocation optimale des ressources. Elle limite également la capacité de l'entreprise à adopter une logique d'amélioration continue.

Une exploitation incomplète des outils et des données

Bien que des outils tels que le CRM soient en place, leur utilisation reste partiellement maîtrisée. Les données ne sont pas toujours correctement renseignées, mises à jour ou exploitées, ce qui réduit leur valeur stratégique.

De plus, certaines bases de données de prospects sont sous-exploitées, avec un nombre limité de contacts réellement activés. Ce manque de suivi et de structuration impacte directement l'efficacité des actions de prospection.

Une dépendance importante à certains canaux

La génération de leads repose encore fortement sur des canaux indirects ou relationnels, tels que les revendeurs ou les événements. Si ces canaux présentent des avantages en termes de confiance, ils limitent la capacité de l'entreprise à développer une acquisition autonome et scalable.

Par ailleurs, certains canaux digitaux, comme le site web ou le référencement naturel, restent sous-exploités.

Une proposition de valeur encore insuffisamment valorisée

Enfin, malgré des atouts différenciants importants (flexibilité, personnalisation, absence d'engagement), l'offre d'Interfone semble parfois difficile à appréhender pour les prospects. Cette perception est notamment évoquée par Sabrina, Aid of Growth dans l'entreprise, et peut également être mise en perspective avec le taux de rebond élevé observé sur le site internet. Bien qu'aucune analyse approfondie n'ait permis de confirmer formellement ce lien, ces éléments suggèrent que la proposition de valeur et les services proposés ne sont pas toujours immédiatement compris par les visiteurs. Cette situation tend dès lors à limiter l'efficacité des actions marketing et nécessite souvent un effort pédagogique important lors des interactions commerciales.

4.7 Conclusion de l'analyse stratégique

L'analyse stratégique met en évidence qu'Interfone dispose de plusieurs atouts différenciants, notamment une forte personnalisation des solutions, une proximité avec les clients et une flexibilité contractuelle importante. Toutefois, ces forces restent partiellement limitées par un manque de structuration globale de la stratégie de génération de leads.

Les différentes actions mises en place traduisent une réelle volonté de développer l'acquisition commerciale, mais leur efficacité demeure freinée par une exploitation insuffisante des outils, un suivi limité des performances et un parcours de conversion peu optimisé. Par ailleurs, la complexité perçue de l'offre et la forte dépendance aux canaux relationnels limitent la capacité de l'entreprise à développer une acquisition digitale plus autonome.

Une analyse SWOT, *présentée en annexe 2*, permet de synthétiser les principaux enseignements issus de ce diagnostic stratégique et de mettre en évidence les forces, faiblesses, opportunités et menaces identifiées pour Interfone.

Ces constats constituent ainsi la base des recommandations qui seront formulées dans la suite du mémoire afin d'améliorer l'efficacité globale de la stratégie de génération et de qualification de leads.

5 Partie empirique

Après avoir analysé les fondements théoriques relatifs à la génération et à la qualification des leads en B2B, il apparaît nécessaire de confronter ces apports à la réalité du terrain. En effet, si la littérature met en évidence un ensemble de bonnes pratiques, leur mise en œuvre peut varier selon les contextes organisationnels et les perceptions des acteurs.

Dans cette perspective, cette partie vise à analyser les pratiques observées chez Interfone ainsi que leur perception par les différentes parties prenantes. L'objectif est d'identifier les freins, les leviers et les éventuels écarts entre théorie et pratique, afin de formuler des recommandations adaptées au contexte de l'entreprise.

Pour répondre à ces objectifs, une approche qualitative a été privilégiée. Celle-ci permet d'explorer en profondeur les pratiques et les perceptions des acteurs. Cette section présente la démarche adoptée, les objectifs de l'étude, les participants, la collecte des données et leur analyse.

5.1 La démarche et l'approche

5.1.1 Choix de l'étude qualitative

Ce mémoire repose sur une démarche qualitative, justifiée par la nature de la problématique étudiée. L'objectif n'est pas de mesurer des relations statistiques entre variables, mais de comprendre en profondeur les pratiques, les perceptions et les logiques d'acteurs impliqués dans la génération et la qualification des leads en contexte B2B.

Ces processus dépendent fortement du contexte, des outils mobilisés, des interactions entre les équipes marketing et commerciales, ainsi que des perceptions des acteurs internes et externes. Dans ce cadre, une approche quantitative aurait limité l'analyse à des indicateurs prédéfinis, sans permettre de saisir la diversité des pratiques.

L'approche qualitative permet d'accéder au discours des acteurs, de mettre en évidence des divergences de points de vue et d'identifier des éléments explicatifs qui ne sont pas toujours formalisés ou mesurables. Ce choix méthodologique apparaît donc cohérent avec la volonté de produire une compréhension fine, contextualisée et exploitable du phénomène étudié.

Cette méthode présente toutefois certaines limites, notamment un risque de subjectivité dans les réponses des participants, influencées par leur expérience ou par des biais de désirabilité sociale, ainsi que dans l'interprétation des données. Afin de limiter ces biais, un guide d'entretien structuré a été élaboré pour assurer une certaine homogénéité dans la collecte, tandis qu'une attention particulière a été portée à l'analyse thématique des entretiens, afin d'identifier de manière rigoureuse les convergences et divergences entre les discours recueillis.

5.1.2 Objectifs de l'étude qualitative

Cette étude poursuit plusieurs objectifs complémentaires. Premièrement, elle vise à explorer les pratiques concrètes de génération et de qualification des leads en B2B, telles qu'elles sont mises en œuvre par les organisations, au-delà des modèles théoriques.

Deuxièmement, cette étude cherche à comprendre les perceptions et les attentes des différents acteurs impliqués dans le processus de lead management, qu'ils soient internes à l'organisation, experts du domaine ou directement concernés en tant que clients ou prospects. L'enjeu est de mettre en lumière les éventuels écarts entre les intentions stratégiques, les pratiques opérationnelles et la réception de ces dispositifs par le marché.

Enfin, l'objectif est d'identifier des facteurs explicatifs permettant de mieux comprendre ce qui contribue à la qualité perçue d'un lead, ainsi que les éléments susceptibles de freiner ou de faciliter la conversion des leads en opportunités commerciales. L'approche qualitative permet ainsi de faire émerger des enseignements opérationnels directement exploitables par les organisations B2B.

5.1.3 Échantillonnage et profils des participants

L'échantillonnage retenu repose sur une logique raisonnée, visant à assurer une diversité de points de vue tout en conservant une taille d'échantillon suffisante. Au total, quinze participants ont été interrogés, répartis en quatre catégories distinctes, chacune représentant une perspective spécifique sur la problématique étudiée.

Voici les quatre catégories interrogées :

- Quatre acteurs internes à Interfone impliqués dans le marketing, le développement commercial ou encore la direction ;
- Quatre experts externes en génération de leads et marketing B2B ;
- Quatre clients ainsi qu'une ancienne cliente d'Interfone ;
- Deux prospects potentiels correspondant au cœur de cible d'Interfone.

Cette structuration de l'échantillon permet une mise en perspective croisée des discours internes et externes, ainsi qu'une confrontation entre la vision de l'entreprise et celle des clients et prospects. Elle contribue ainsi à renforcer la richesse analytique de l'étude et la crédibilité des résultats qui en découlent.

5.1.4 Collecte des données : entretiens semi-directifs

La collecte des données repose sur des entretiens semi-directifs d'une durée de 45 à 60 minutes, permettant de concilier structure et flexibilité dans les échanges.

Quatre guides d'entretien distincts ont été élaborés afin de s'adapter aux profils des répondants, tout en conservant un socle commun de thématiques pour permettre une analyse transversale. Ces thématiques portent notamment sur la génération et la qualification des leads, les critères de qualification, la maturité du lead et la coordination entre les acteurs du processus commercial.

Les entretiens ont été conduits de manière flexible afin de permettre aux participants de développer librement leurs réponses en fonction de leur expérience. L'étude s'inscrit dans le contexte d'Interfone et se concentre sur les premières étapes du processus commercial, de la génération à la qualification du lead. *Les guides d'entretiens sont présentés en annexe 3.*

5.1.5 Analyse des données

L'analyse des données repose sur une approche thématique à lecture horizontale des entretiens. Celle-ci consiste à comparer les discours des participants de manière transversale, afin d'identifier les

convergences et les divergences dans les perceptions et les pratiques liées à la génération et à la qualification des leads en B2B.

Cette analyse permet de mettre en évidence les écarts entre la vision interne de l'entreprise et la perception du marché, ainsi que les différences de priorités entre les acteurs. Les convergences identifiées constituent des indicateurs de bonnes pratiques, tandis que les divergences révèlent des axes d'amélioration.

Ces éléments servent de base à l'élaboration de recommandations opérationnelles visant à optimiser les dispositifs de génération et de qualification des leads chez Interfone.

5.2 Analyse empirique

5.2.1 Analyse horizontale des entretiens internes

L'analyse horizontale des entretiens menés auprès des répondants internes d'Interfone met en évidence plusieurs constats convergents concernant la génération de leads, leur qualification, l'usage des outils, la coordination entre le marketing et les ventes, ainsi que les freins qui limitent aujourd'hui la performance commerciale. Si les discours diffèrent parfois selon la fonction occupée, ils révèlent globalement une organisation encore en phase de structuration, dans laquelle les pratiques existent mais restent insuffisamment harmonisées et formalisées.

1. Une génération de leads encore fortement portée par le relationnel

Le premier constat concerne la manière dont les leads sont générés chez Interfone. Malgré la diversité des canaux mobilisés, les répondants convergent vers une même idée : les leads les plus performants proviennent surtout de canaux relationnels, fondés sur la confiance et l'échange humain.

Malek Farhat souligne ainsi que :

« Aujourd'hui, le canal le plus efficace reste clairement l'indirect. »

Sabrina Castiglione va dans le même sens en affirmant que :

« Dans notre secteur B2B, ce qui fonctionne le mieux reste le relationnel. »

Fanny Lays insiste également sur l'efficacité de la prospection directe, des références clients et des événements, qu'elle considère comme les leads les plus qualifiés.

En parallèle, les discours montrent que les canaux digitaux restent encore en construction. Laura Niedworak évoque un site web et des réseaux sociaux actifs, mais aussi des campagnes encore peu concluantes. Le digital est donc perçu comme un levier à développer, mais qui ne suffit pas, à lui seul, à générer des leads de qualité dans un contexte B2B complexe.

La génération de leads chez Interfone repose encore fortement sur des mécanismes relationnels et sur la confiance préexistante entre revendeur et prospect. Cette situation constitue une force à court terme, mais elle révèle aussi une dépendance à des canaux peu structurés et difficilement scalables. L'enjeu n'est donc pas de remplacer le relationnel, mais de mieux l'articuler avec des canaux digitaux plus cohérents et mieux exploités.

2. Une définition du lead et du lead qualifié qui reste hétérogène

Le deuxième constat concerne la définition même du lead au sein d'Interfone. Si un consensus existe sur certains éléments de base, les entretiens révèlent une compréhension encore hétérogène selon les profils.

Tous les répondants s'accordent sur un point fondamental : un lead s'inscrit nécessairement dans une logique B2B. Comme le souligne Malek Farhat :

« Pour moi, un lead est une entreprise francophone [...] qui correspond à notre segment cible. »

Cette vision est également partagée par Laura Niedworak :

« Pour moi, un lead chez Interfone, c'est avant tout une entreprise. »

Cependant, au-delà de ce socle commun, les interprétations divergent quant au niveau d'exigence associé à cette définition. Certains adoptent une approche relativement large, dans laquelle toute entreprise manifestant un intérêt peut être considérée comme un lead. Sabrina Castiglione explique ainsi :

« C'est une entreprise ou une personne qui demande une information [...] et qui peut potentiellement être convertie en client. »

D'autres adoptent une vision plus ciblée, intégrant des critères liés à la taille ou à la pertinence stratégique du prospect. Malek Farhat précise par exemple :

« Le profil le plus intéressant, c'est une PME de 5 à 20 employés. »

Si la base B2B est clairement établie, l'absence de critères plus précis et partagés crée un flou sur ce qui constitue réellement un lead pertinent. Cette variabilité peut sembler anodine, mais elle influence directement la manière dont les opportunités sont perçues et traitées en interne. Elle constitue ainsi une première source de décalage dans le processus global de gestion des leads.

3. Une qualification encore peu formalisée et largement reportée par le commercial

L'analyse met en évidence que la qualification des leads reste aujourd'hui peu structurée et repose en grande partie sur le commercial. Dans les faits, une majorité des leads entrants, notamment via le site ou les formulaires, sont transmis rapidement sans véritable étape de préqualification.

Cette logique est assumée par certains profils. Fanny Lays souligne ainsi :

« Pour moi, tout lead qui arrive doit être contacté. Toute demande est une opportunité de vente. »

De même, Sabrina Castiglione confirme :

« À partir du moment où une personne fait une demande, il n'est jamais trop tôt pour la recontacter. »

Si cette approche permet de ne pas perdre d'opportunités, elle montre aussi que la qualification est largement reportée sur le commercial. Celui-ci doit alors reconstruire lui-même le besoin, parfois avec peu d'informations. Comme l'explique Fanny :

« J'ai souvent seulement le nom, le prénom, l'adresse mail [...] j'aimerais avoir davantage d'informations dès le départ. »

Cette situation entraîne plusieurs limites. D'une part, elle mobilise du temps sur des leads encore trop froids ou peu pertinents. D'autre part, elle peut nuire à la qualité du premier échange, en donnant une impression d'approche générique.

Face à cela, plusieurs répondants évoquent la nécessité d'une étape intermédiaire. Malek Farhat indique par exemple :

« À terme, j'aimerais [...] une qualification par un SDR avant transmission au commercial. »

La qualification n'est aujourd'hui ni formalisée ni réellement répartie entre les fonctions. Elle repose principalement sur le commercial, ce qui limite l'efficacité globale du processus. L'enjeu pour Interfone ne semble donc pas seulement être de générer des leads, mais de mieux les préparer en amont, afin de transmettre des opportunités plus matures, mieux renseignées.

4. Des outils jugés pertinents mais encore sous-exploités

Sur la question des outils, les entretiens révèlent un constat relativement homogène. Zoho CRM est identifié comme l'outil central de gestion des leads, des prospects et des clients. Aucun répondant ne remet en cause sa pertinence. Au contraire, il est perçu comme utile et structurant.

Comme le souligne Malek Farhat :

« Aujourd'hui, le CRM nous permet d'avoir une vision plus globale du prospect ou du client. »

Cependant, son exploitation reste encore limitée. Le problème ne semble pas être technologique, mais plutôt organisationnel et opérationnel. Plusieurs difficultés sont évoquées : données incomplètes, doublons, segmentation insuffisante ou encore faible maîtrise de l'outil.

Sabrina Castiglione précise d'ailleurs :

« Ce n'est pas l'outil le problème [...] on utilise une faible partie de son potentiel. »

Laura Niedworak ajoute :

« La principale difficulté, c'est la segmentation. »

Enfin, ces limites ont un impact direct sur le travail commercial. Fanny Lays explique :

« J'ai souvent seulement les informations de base [...] j'aimerais avoir davantage d'informations dès le départ. »

Interfone dispose d'un outil pertinent, mais encore insuffisamment exploité. Dans une logique de gestion des leads, la performance du CRM dépend avant tout de la qualité des données et des usages. L'enjeu est donc moins technique qu'organisationnel : structurer les pratiques pour transformer le potentiel de l'outil en réelle valeur opérationnelle.

5. Un alignement marketing-sales encore insuffisamment structuré

Les entretiens mettent en évidence un alignement partiel entre le marketing et les ventes. D'un côté, aucun répondant ne décrit de conflit ouvert entre les deux départements. Tous reconnaissent au

contraire qu'ils poursuivent un objectif commun : contribuer à la performance d'Interfone. Comme le souligne Sabrina Castiglione :

« Il y a bien une vision commune d'entreprise. »

Cependant, cette convergence d'intention ne suffit pas à produire une réelle intégration opérationnelle. Les interactions restent encore limitées, irrégulières et peu structurées. Laura Niedworak indique par exemple :

« Il manque un vrai échange structuré entre les deux départements. »

Les leads sont souvent transmis de manière simple, sans véritable phase de maturation. Les retours terrain sont insuffisants, et les attentes restent en partie implicites. Fanny Lays confirme ce décalage :

« Je sens qu'il y a des choses qui se mettent en place, mais il manque encore des retours concrets. »

L'absence de définition partagée du lead qualifié renforce ce manque d'alignement. Malek Farhat le résume clairement :

« Le marketing et le commercial ne raisonnent pas de la même manière. »

Ainsi, le problème ne réside pas dans une divergence stratégique, mais dans un déficit de coordination. Le marketing reste associé à la visibilité, tandis que son rôle dans la génération et la maturation des leads est encore en construction. La relation entre les deux pôles relève donc davantage d'une juxtaposition de pratiques que d'un fonctionnement réellement intégré.

6. Des freins principalement organisationnels et structurels

Lorsqu'ils sont interrogés sur les freins à la performance, les répondants emploient des formulations différentes, mais pointent des difficultés largement convergentes. Le manque de process, l'insuffisance du suivi, les délais de réaction, la faible qualité des données, l'absence de KPI et le manque de clarté dans les responsabilités constituent les principaux obstacles identifiés.

Malek Farhat résume clairement cette situation :

« Le principal frein, c'est l'absence de process clair, partagé et appliqué par tous. »

De son côté, Sabrina Castiglione insiste davantage sur la dimension opérationnelle :

« Si le délai entre la réception du lead et l'action derrière est trop long, on perd en efficacité. »

Même lorsque certains mettent davantage l'accent sur l'humain et d'autres sur l'organisation, ces dimensions se rejoignent. Laura Niedworak souligne par exemple :

« Nous manquons de suivi [...] nous avançons un peu à l'aveugle. »

Ces éléments traduisent un problème global de structuration du lead management. Le fonctionnement actuel reste peu standardisé et fortement dépendant des initiatives individuelles.

Le caractère structurel de ces freins ressort nettement. Comme le précise Malek Farhat :

« C'est un problème structurel [...] qui se voit davantage aujourd'hui parce que l'entreprise a grandi. »

Interfone semble ainsi se situer dans une phase charnière, où un besoin de structuration devient indispensable pour soutenir sa croissance.

7. Des leviers d'amélioration centrés sur le positionnement, la structuration et la maturité organisationnelle

Enfin, les leviers d'amélioration évoqués par les répondants s'organisent autour de trois axes cohérents. Le premier concerne l'amont du funnel et la capacité d'Interfone à être mieux identifié et compris sur son marché. Plusieurs répondants insistent sur la nécessité de clarifier le positionnement et de retravailler la visibilité. Sabrina Castiglione souligne ainsi :

« Nous ne sommes pas encore assez bien trouvés ni compris par notre cible. »

Laura Niedworak ajoute :

« Il faut que le site montre immédiatement ce que nous faisons et ce qui nous différencie. »

Le deuxième axe porte sur la structuration du traitement des leads. Les besoins concernent la mise en place de process plus clairs, de mécanismes de nurturing, de préqualification et d'un meilleur usage du CRM. Malek Farhat indique par exemple :

« Il faut définir des process clairs et répétables. »

Fanny Lays insiste également sur l'importance du timing :

« Un traitement rapide avec des données propres ferait déjà une grande différence. »

Le troisième axe concerne la maturité organisationnelle. Plusieurs répondants évoquent la nécessité de sortir d'un fonctionnement encore trop artisanal. Sabrina Castiglione résume cette évolution attendue :

« Il faut accepter qu'Interfone ne fonctionne plus comme une petite entreprise artisanale. »

Ces leviers montrent que l'enjeu dépasse les outils : il s'agit d'une évolution des pratiques et de l'organisation.

8. Conclusion de l'analyse horizontale interne

L'analyse horizontale des entretiens internes montre qu'Interfone ne souffre pas d'un manque de ressources ou d'initiatives en matière de génération et de gestion des leads, mais plutôt d'un déficit de structuration, d'alignement et de formalisation de ces pratiques. L'entreprise dispose déjà de plusieurs canaux d'acquisition, d'un CRM, de compétences internes et d'une bonne conscience des limites actuelles. Toutefois, ces éléments restent encore insuffisamment articulés pour constituer un système de lead management pleinement cohérent et performant.

Les résultats mettent en évidence plusieurs fragilités majeures : une forte dépendance aux canaux relationnels, une définition encore floue du lead et de sa qualification, une sous-exploitation des outils et des données, ainsi qu'un alignement partiel entre marketing et ventes.

Dès lors, l'enjeu principal pour Interfone ne semble pas être de multiplier les actions, mais de structurer et d'intégrer les pratiques existantes. La performance ne dépend pas uniquement de la génération de leads, mais de la capacité à organiser de manière cohérente l'ensemble du processus, de l'acquisition à la conversion. Dans cette perspective, la mise en place d'un cadre plus clair, partagé et reproductible apparaît comme une condition essentielle pour soutenir une croissance durable.

5.2.2 Analyse horizontale des experts externes

L'analyse horizontale des entretiens réalisés auprès des experts externes met en évidence une vision globalement convergente des conditions nécessaires à une génération et à une qualification efficace des leads en B2B. Bien que leurs profils diffèrent – commercial, consultant marketing, dirigeant d'agence de communication ou experte en stratégie marketing – leurs discours se rejoignent sur plusieurs points essentiels. Ensemble, ils dessinent une approche de la performance commerciale fondée moins sur l'accumulation d'actions isolées que sur la cohérence entre ciblage, positionnement, canaux, processus de qualification et coordination interne. Les experts interrogés insistent ainsi sur la nécessité d'une vision globale, structurée et pilotée, en particulier dans le contexte des PME B2B.

1. Une génération de leads efficace repose sur la pertinence des contacts et la cohérence du dispositif

Le premier enseignement qui ressort des entretiens est qu'une génération de leads efficace ne se réduit pas à la capacité de produire un volume élevé de contacts. Pour les experts interrogés, l'efficacité repose avant tout sur la pertinence des leads générés et sur leur potentiel réel de conversion. Comme le souligne Lucas Robert :

« Une génération de leads efficace, c'est avant tout une génération de leads qui apporte des contacts déjà bien qualifiés. »

Ainsi, la performance ne se mesure pas uniquement en quantité, mais aussi en qualité et en efficience économique. William Chardon va dans le même sens lorsqu'il affirme qu'une campagne efficace doit générer

« Des contacts réellement intéressés [...] avec un coût par lead rentable. »

Les répondants convergent également sur l'idée qu'aucun canal n'est performant de manière absolue. L'efficacité dépend de la combinaison entre le canal, la cible, le message, le moment de contact et la cohérence du funnel. Certains valorisent davantage le cold calling, le réseautage, les recommandations ou les partenariats, tandis que d'autres mettent en avant Google Ads, le SEO, le contenu ou Meta. Michel d'Urso résume clairement cette logique :

« Le canal seul ne suffit pas. Il faut aussi un bon ciblage, un bon message, un bon produit et une bonne exécution. »

Les experts montrent que la génération de leads ne doit pas être pensée comme une succession d'actions isolées, mais comme un système cohérent. La performance dépend moins du canal en lui-

même que de la manière dont il s'inscrit dans une stratégie claire, fondée sur un positionnement lisible et une bonne compréhension de la cible.

2. Une qualification fondée sur la compréhension du besoin, le bon interlocuteur et le bon timing

Le second grand constat porte sur la qualification des leads. Les experts s'accordent sur le fait qu'un lead qualifié ne peut être défini uniquement par son entrée dans le funnel ou par une simple manifestation d'intérêt. Pour être réellement qualifié, un lead doit répondre à plusieurs conditions : compréhension du besoin, adéquation avec la solution, identification du bon interlocuteur et évaluation du niveau de maturité du projet.

Michel d'Urso insiste notamment sur cette nécessité d'aller au-delà de la demande initiale :

« En B2B, il faut arriver à comprendre le besoin profond du client et pas seulement la demande de surface. »

Cette approche met en évidence un premier enjeu majeur : la qualification repose avant tout sur la qualité de la compréhension du besoin. Une mauvaise lecture du contexte ou des critères de décision peut conduire à proposer une solution inadaptée, comme le souligne Lucas Robert :

« La plus grosse erreur, c'est de faire une promesse de vente qui ne correspond pas réellement aux besoins du client. »

Un second enjeu concerne le timing. Un lead peut sembler pertinent, mais ne pas être prêt à acheter en raison de contraintes budgétaires, organisationnelles ou décisionnelles.

Enfin, les entretiens montrent que la qualification n'est pas une étape figée, mais un processus évolutif. Michel d'Urso évoque à ce titre une logique de maturation progressive :

« Le bon moment dépend [...] des signaux et du comportement du prospect. »

La qualification apparaît comme un processus dynamique, qui ne consiste pas uniquement à filtrer les leads, mais aussi à les faire progresser. Elle implique donc une capacité à interpréter le besoin, à détecter le bon moment et à adapter les actions en fonctions du niveau de maturité du prospect.

3. Les bonnes pratiques reposent sur l'équilibre entre structuration, clarté et proximité client

L'analyse horizontale fait apparaître un ensemble de bonnes pratiques communes aux entreprises les plus performantes. Les experts décrivent des organisations capables d'articuler rigueur et adaptabilité. D'un côté, elles disposent de processus clairs, de critères explicites, d'outils de suivi et de données exploitables. De l'autre, elles restent proches du terrain et conservent une capacité à comprendre les besoins concrets des clients. Comme le souligne Lucas Robert :

« Les entreprises les plus matures [...] ont des process beaucoup plus structurés. »

La clarté de l'offre et du positionnement ressort comme une pratique particulièrement structurante. Michel d'Urso insiste sur ce point :

« Une bonne pratique essentielle, c'est la clarté de l'offre : quel problème on résout, quel bénéfice on apporte. »

Cette lisibilité conditionne directement la qualité des leads générés. Une offre floue ou mal différenciée attire des contacts peu pertinents ou peu engagés.

Les experts mettent également en avant des leviers simples mais souvent sous-utilisés. William Chardon souligne par exemple que :

« La relance [...] peut faire une vraie différence. »

Michel d'Urso évoque quant à lui le potentiel du contenu :

« La création de contenu [...] est encore sous-estimée en B2B. »

Les bonnes pratiques ne relèvent pas d'une méthode unique, mais d'une capacité à combiner structuration, clarté et pragmatisme. La performance repose moins sur la multiplication des actions que sur leur cohérence avec le positionnement, les ressources et la réalité opérationnelle de l'entreprise.

4. L'alignement marketing-sales indispensable

Comme dans les entretiens internes, l'alignement entre le marketing et les ventes apparaît comme un thème central. Les experts externes considèrent unanimement que cette articulation est déterminante pour la génération et la qualification des leads. Lucas Robert résume cette complémentarité :

« Le marketing construit l'image [...] le commercial transforme cette visibilité en opportunités concrètes. »

Les deux fonctions sont donc perçues comme interdépendantes. Toutefois, cette complémentarité ne produit des résultats que si elle est activement structurée. Les experts insistent sur l'importance de la communication régulière, des réunions de coordination, des outils partagés et du partage d'informations terrain. Comme le souligne William Chardon :

« La communication, c'est vraiment la base. »

Un point revient de manière particulièrement forte : la définition du lead qualifié doit être commune aux deux départements. Michel d'Urso insiste clairement sur cet enjeu :

« Les deux fonctions doivent partager une vision commune de la qualité des leads. »

Lorsque ce n'est pas le cas, la confiance se dégrade. Les commerciaux ont alors tendance à requalifier eux-mêmes les leads ou à moins les prioriser, ce qui génère inefficacité et perte de temps. Lucas Robert évoque ainsi :

« Une double qualification [...] une perte de temps et d'énergie. »

L'alignement marketing-sales apparaît comme une condition opérationnelle directe de performance. Il ne repose pas uniquement sur une intention commune, mais sur la mise en place de pratiques concrètes permettant de partager les informations et les responsabilités tout au long du funnel.

5. Des freins principalement organisationnels, stratégiques et culturels

Les entretiens montrent une convergence forte sur les freins rencontrés par les PME B2B en matière de génération et de qualification des leads. Même si les formulations varient, les difficultés évoquées renvoient principalement à un manque de ressources, une structuration insuffisante, une faible lisibilité stratégique ou encore des compétences limitées. Lucas Robert évoque par exemple :

« L'accès à l'information » comme un frein majeur, notamment pour identifier les bons interlocuteurs.

De manière plus globale, les experts mentionnent également le manque de temps, les budgets restreints, des données mal exploitées ou encore l'absence de pilotage structuré. Michel d'Urso souligne ainsi :

« Le manque de traçabilité et de tableau de bord clair »

Un élément ressort nettement : les obstacles ne sont pas d'abord technologiques. William Chardon rappelle que :

« Les principaux freins sont [...] l'investissement et le temps. »

Les difficultés relèvent donc davantage de l'organisation, de la priorisation et de la stratégie que d'un manque d'outils.

Par ailleurs, plusieurs experts insistent sur des freins culturels souvent sous-estimés. Michel d'Urso évoque notamment :

« La culture du 'on a toujours fait comme ça' »

Ces freins montrent que les difficultés de lead management dépassent la dimension opérationnelle. Elles traduisent un enjeu plus profond de maturité organisationnelle, où la capacité à structurer, piloter et faire évoluer les pratiques devient un facteur clé de performance.

6. Les leviers d'amélioration recommandés s'inscrivent dans une logique de structuration globale

Enfin, les recommandations formulées par les experts convergent vers une même logique : avant de multiplier les actions, il faut structurer la stratégie. Hélène Van Parys insiste clairement sur ce point :

« Il faut analyser avant d'agir. »

Les experts soulignent la nécessité de clarifier le positionnement, les cibles, les avantages concurrentiels et le discours. Sans ces bases, la génération de leads reste peu efficace et difficilement durable.

À partir de cette fondation, plusieurs leviers émergent. Le premier concerne la diversification des canaux. Lucas Robert recommande de

« Ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier »

Et de construire une stratégie multicanale cohérente, adaptée à la réalité de l'entreprise.

Le deuxième levier porte sur la data et le pilotage. Michel d'Urso insiste sur l'importance de devenir

« Beaucoup plus data-driven »

Afin de mieux suivre les performances, analyser le funnel et optimiser les actions.

Le troisième levier concerne l'exploitation des ressources existantes. Hélène Van Parys rappelle que

« Le fichier client [...] représente une vraie richesse »

Et peut être activé via le cross-selling, le parrainage ou les recommandations.

Les leviers identifiés montrent que l'amélioration de la performance ne repose pas uniquement sur de nouveaux investissements, mais sur une meilleure structuration, une exploitation plus fine des ressources existantes et une capacité à transformer la stratégie en pratiques concrètes et durables.

7. Conclusion de l'analyse horizontale des experts externes

L'analyse horizontale des entretiens menés auprès des experts externes met en évidence une vision claire et convergente des conditions de performance en matière de génération et de qualification des leads en B2B. Les experts s'accordent sur le fait qu'une entreprise performante n'est pas celle qui multiplie les actions de manière opportuniste, mais celle qui construit un système cohérent, articulant positionnement, ciblage, canaux, qualification, outils et coordination interne.

Plusieurs enseignements majeurs se dégagent. D'abord, la génération de leads ne peut être dissociée d'une réflexion stratégique préalable sur l'offre, la cible et les éléments différenciants. Ensuite, la qualification apparaît comme un processus progressif, fondé sur la compréhension du besoin réel, du timing et du potentiel du prospect. Enfin, la performance dépend fortement de l'alignement entre marketing et ventes, ainsi que de la capacité de l'entreprise à structurer ses pratiques, à exploiter ses données et à faire évoluer son organisation.

En ce sens, les experts proposent une lecture exigeante du lead management en PME B2B : la performance commerciale ne repose pas uniquement sur les actions menées, mais sur la cohérence et la maturité du système global qui relie stratégie, marketing et vente dans la durée.

5.2.3 Analyse horizontale des clients et ancien client

L'analyse horizontale des entretiens réalisés auprès des clients et de l'ancienne cliente d'Interfone permet de comprendre la perception de l'entreprise tout au long du parcours relationnel, de l'entrée en contact au suivi post-vente. Les discours font apparaître plusieurs tendances récurrentes.

D'une part, Interfone bénéficie d'une image positive en matière de proximité, de réactivité et de compréhension des besoins. D'autre part, cette promesse relationnelle peut se fragiliser lorsque le suivi opérationnel ne reste pas au même niveau que la qualité du premier contact.

Ainsi, les clients n'évaluent pas uniquement l'offre ou le prix, mais la cohérence entre la promesse commerciale, l'expérience vécue et la qualité de l'exécution dans le temps.

1. Le relationnel comme déclencheur clé de l'entrée en relation

Le premier enseignement concerne la manière dont la relation débute. Les modes d'entrée en contact sont variés (recherche Google, recommandation, réseau d'affaires, prospection), mais un point commun se dégage : le relationnel est déterminant dans la décision de poursuivre l'échange.

Les répondants valorisent fortement la qualité humaine du premier contact, notamment la proximité, l'écoute et le fait d'être considérés comme un client à part entière. À l'inverse, les approches jugées trop génériques ou impersonnelles sont moins bien perçues. Comme le souligne Daniel Rivas :

« Un mail très bien rédigé, tout le monde peut le faire... mais quelqu'un qui vient sur place, ça change tout. »

Cette importance du relationnel est également confirmée par Manuel Maret :

« Toute relation commerciale est d'abord une relation humaine. »

Par ailleurs, les entretiens montrent que le besoin n'est pas toujours explicite au moment du premier contact. Dans certains cas, il est déjà identifié, notamment chez les clients en recherche active. Dans d'autres, il émerge au cours de l'échange. Yorik Depuits illustre cette situation :

« Je n'avais pas de besoin particulier... mais elle a mis en évidence certains points qui n'étaient pas satisfaisants. »

Ainsi, ce n'est pas le démarchage en lui-même qui crée la relation, mais sa capacité à faire écho à une problématique réelle ou à révéler une opportunité d'amélioration.

Ces résultats montrent que la génération de leads en B2B repose autant sur la création du besoin que sur sa détection. Le relationnel agit comme un levier d'activation, en renforçant la confiance et la crédibilité dès le premier échange. À l'inverse, les approches standardisées apparaissent moins efficaces dans ce type de contexte.

2. Une qualification jugée pertinente lorsqu'elle se traduit par une offre adaptée

Le deuxième enseignement concerne la manière dont les clients perçoivent la qualification de leur besoin. De manière générale, celle-ci est jugée positive lorsqu'elle se traduit par une offre cohérente et adaptée. Ce n'est pas tant le nombre de questions posées qui importe, mais la capacité à comprendre le besoin et à le traduire en solution concrète.

Plusieurs répondants associent directement la qualité de la qualification à la pertinence du devis ou de l'offre. Comme l'exprime Manuel Maret :

« Si ce qu'on me propose est pertinent par rapport à ma situation, alors je vois que le besoin a été compris. »

La reformulation joue également un rôle clé dans cette perception. Daniel Rivas souligne :

« Quand la personne reformule correctement, je vois tout de suite si elle a compris. »

Dans certains cas, cette compréhension constitue même un facteur différenciant. Virginie Van de Castele met en avant le fait que son activité spécifique ait été directement comprise :

« Elle a compris directement que mon call center était basé sur les appels entrants. »

Cependant, cette perception positive doit être confirmée dans la durée. Certains répondants insistent sur le fait que la qualification ne peut pas être évaluée uniquement au moment de la vente. Yorik Deputs nuance ainsi :

« Ce ne sont pas les belles paroles... c'est dans les faits qu'on voit si le besoin a été compris. »

La qualification apparaît ici comme un processus continu, évalué à travers la cohérence entre la promesse initiale et la solution réellement délivrée. Elle ne se limite donc pas à une phase amont, mais s'inscrit dans l'ensemble du parcours client. La qualité de la qualification dépend ainsi autant de la compréhension initiale que de la capacité à la maintenir dans le temps.

3. Une cohérence du parcours globalement positive mais fragile après la vente

Le troisième enseignement concerne la cohérence du parcours client. Dans plusieurs cas, celui-ci est décrit comme fluide et progressif, sans rupture majeure entre le premier contact, la proposition commerciale et la mise en place de la solution.

Les clients satisfaits insistent sur la continuité des échanges et sur le fait que la relation évolue de manière logique avec leurs besoins. Daniel Rivas résume bien cette dynamique :

« La relation a grandi en même temps que notre besoin. »

De même, Manuel Maret souligne le caractère naturel du processus :

« Tout s'est fait naturellement, sans forcing. »

Cette cohérence semble renforcée lorsque la relation repose sur des interlocuteurs identifiés, capables de comprendre le contexte et d'assurer un suivi dans la durée. Cela contribue à un sentiment de fiabilité et de continuité.

Cependant, cette perception positive tend à se fragiliser après la phase commerciale. Certains répondants pointent un décalage entre la qualité du premier contact et celle de l'exécution. Jérôme Rueda évoque par exemple :

« J'aurais aimé qu'on aille plus loin dans la personnalisation après l'installation. »

Yorik Deputs souligne également des incohérences dans le suivi :

« Au début c'était cohérent... mais après, j'ai vu des différences entre les interlocuteurs. »

La cohérence du parcours apparaît comme un élément clé de la satisfaction client. Une entrée en relation réussie crée des attentes élevées, qui doivent être maintenues dans la durée. Toute rupture entre le discours commercial et la réalité opérationnelle est perçue comme une perte de crédibilité. L'enjeu ne réside donc pas uniquement dans la qualité de la vente, mais plutôt dans la capacité à assurer une continuité de service après celle-ci.

4. Un alignement interne invisible lorsqu'il fonctionne, mais critique lorsqu'il se dégrade

Les entretiens permettent de mieux comprendre comment les clients perçoivent l'alignement interne, même sans en connaître les mécanismes organisationnels. Lorsqu'il fonctionne correctement, il passe totalement inaperçu. Les échanges sont fluides, les réponses cohérentes, et le client n'a pas besoin de

répéter ses informations. L'alignement est alors vécu comme normal et ne fait pas l'objet de remarques particulières.

Dans ces situations, il contribue pourtant fortement à la qualité de la relation. Daniel Rivas illustre ce point :

« Je sais que si j'ai un problème, il y a quelqu'un qui le prend réellement en charge. »

À l'inverse, dès que cet alignement se fragilise, il devient immédiatement visible et problématique. Les clients perçoivent alors des incohérences entre interlocuteurs, un manque de coordination ou une rupture entre la promesse commerciale et le suivi opérationnel. Yorik Depuits souligne par exemple :

« J'ai eu le sentiment que Fanny (commerciale) et Jennifer (service client) n'avaient pas le même discours. »

De son côté, Virginie Van de Casteele met en avant une perte de fluidité liée à la croissance de l'entreprise :

« Au début, l'information circulait très bien... après, c'était moins fluide. »

Dans ces situations, le client peut être amené à relancer, répéter ou faire lui-même le lien entre les différents interlocuteurs, ce qui dégrade l'expérience globale.

L'alignement interne apparaît ici comme un facteur clé mais souvent invisible. Il agit comme un facteur d'hygiène : il ne génère pas directement de la satisfaction, mais son absence crée rapidement de l'insatisfaction. Il conditionne la fluidité du parcours et la confiance accordée à l'entreprise, faisant de lui un levier essentiel de fidélisation ou, à l'inverse, de fragilisation de la relation client.

5. Le suivi post-vente comme principal facteur de satisfaction ou d'insatisfaction

L'analyse des entretiens met en évidence un constat important : les principaux irritants n'apparaissent pas lors du premier contact, mais après la vente. Si l'entrée en relation et la compréhension initiale du besoin sont globalement bien perçues, les difficultés concernent davantage le suivi, la gestion des problèmes et leur résolution.

Chez les clients les plus critiques, les irritants portent principalement sur un manque de personnalisation, des réponses jugées trop standardisées ou une prise en charge insuffisante des problèmes. Jérôme Rueda exprime clairement cette frustration :

« Le problème, c'est qu'on répond pour clôturer le ticket, pas pour résoudre notre problème. »

De son côté, Yorik Depuits met en avant un manque de communication dans le suivi :

« J'attends qu'on me rappelle, qu'on me dise où on en est. »

Le cas de Virginie Van de Casteele illustre une situation plus critique encore, où la rupture de la relation s'explique par une accumulation de dysfonctionnements :

« Ce n'est pas un problème en soi... mais une accumulation de petits problèmes. »

À l'inverse, lorsque le suivi est jugé efficace, il devient un levier important de fidélisation. Daniel Rivas souligne ainsi :

« C'est une des raisons pour lesquelles on reste. »

Le suivi post-vente apparaît comme un facteur central de la relation client en B2B. Les clients tolèrent des problèmes ponctuels, mais attendent une prise en charge réelle et proactive. L'absence de résolution ou de communication transforme rapidement des irritants mineurs en motifs de départ. Ces résultats montrent que la performance commerciale ne repose pas uniquement sur la génération de leads, mais aussi sur la capacité à construire et maintenir des relations durables.

6. Des leviers d'amélioration centrés sur le suivi, la personnalisation et la clarté

Les entretiens permettent d'identifier plusieurs leviers d'amélioration, qui ne concernent pas une transformation de l'offre en elle-même, mais plutôt le renforcement de la qualité relationnelle et opérationnelle dans la durée.

Le premier levier concerne le suivi proactif. Les clients attendent une prise en charge réelle des problèmes, avec des retours clairs et réguliers. Comme l'exprime Yorik Depuits :

« J'attends qu'on me rappelle et qu'on me dise où on en est. »

Ce besoin montre que la réactivité seule ne suffit pas : c'est la continuité du suivi qui est attendue.

Le deuxième levier tient à la personnalisation. Les clients valorisent les approches adaptées à leur réalité et rejettent les solutions trop standardisées. Manuel Maret souligne ainsi :

« Je veux sentir qu'on comprend mon entreprise avant de me proposer quelque chose. »

Cette capacité d'adaptation constitue un élément différenciant fort.

Le troisième levier concerne la clarté, notamment dans les explications et certains supports. Daniel Rivas évoque par exemple une difficulté liée à la lisibilité des factures :

« Avec nos volumes, les factures deviennent parfois complexes à lire. »

Enfin, la continuité relationnelle apparaît comme essentielle. Le contact humain et la stabilité des interlocuteurs renforcent la confiance dans la durée. Comme le rappelle Jérôme Rueda :

« La réactivité avant la vente, c'est bien... mais il faut qu'elle continue après. »

Ces résultats montrent que les leviers d'amélioration reposent principalement sur la capacité à maintenir une relation cohérente dans le temps. Au-delà de l'offre, ce sont le suivi, la personnalisation et la clarté qui structurent la satisfaction client. Ils constituent ainsi des facteurs clés de différenciation et de fidélisation en B2B.

7. Conclusion de l'analyse horizontale des clients et de l'ancienne cliente

L'analyse horizontale des entretiens menés auprès des clients et de l'ancienne cliente met en évidence une perception globalement positive de l'entrée en relation avec Interfone. Les répondants valorisent fortement la proximité, la compréhension des besoins, la qualité du contact humain ainsi que la pertinence des premiers échanges. Interfone semble ainsi capable d'instaurer une relation de confiance dès le départ, notamment lorsqu'elle adopte une posture de conseil, d'écoute et de personnalisation plutôt qu'une approche commerciale standardisée.

Toutefois, cette confiance initiale ne suffit pas à garantir la solidité de la relation dans le temps. Les entretiens montrent clairement que l'expérience client se joue également, et de manière déterminante, dans l'après-vente. Lorsque le suivi reste réactif, cohérent et personnalisé, il constitue un levier fort de fidélisation. À l'inverse, l'apparition de problèmes techniques, d'un manque de coordination entre interlocuteurs ou d'une prise en charge jugée insuffisante peut fragiliser la relation, voire conduire à une rupture. Le cas de l'ancienne cliente illustre particulièrement cette dynamique : ce n'est pas la phase commerciale qui a posé problème, mais l'incapacité à maintenir dans la durée une solution adaptée à ses besoins spécifiques.

Dans cette perspective, les résultats montrent que la valeur perçue d'Interfone repose autant sur sa qualité relationnelle que sur son offre technique. Son principal enjeu ne réside donc pas uniquement dans l'acquisition de nouveaux clients, mais aussi dans sa capacité à maintenir dans le temps un alignement cohérent entre promesse commerciale, exécution opérationnelle et accompagnement personnalisé.

5.2.4 Analyse horizontale des prospects potentiels

L'analyse horizontale des entretiens réalisés auprès des prospects potentiels permet de comprendre la manière dont les fournisseurs télécoms, sont perçus dès les premières étapes du parcours relationnel. Les discours recueillis mettent en évidence plusieurs tendances récurrentes, notamment en ce qui concerne l'entrée en relation, la perception des démarches commerciales et les critères influençant la poursuite ou non d'un échange.

D'une part, les prospects expriment une forte exigence quant à la qualité du premier contact, en valorisant les approches personnalisées, respectueuses et centrées sur la compréhension du besoin. D'autre part, ils rejettent largement les pratiques jugées trop intrusives, standardisées ou déconnectées de leur réalité opérationnelle, en particulier dans un contexte de forte sollicitation commerciale.

Ainsi, ces entretiens montrent que, du point de vue des prospects, la pertinence d'un lead ne se joue pas uniquement en amont dans son identification, mais aussi dans la manière dont il est activé. La qualité de l'entrée en relation, la cohérence du discours et la capacité à instaurer rapidement un climat de confiance apparaissent comme des éléments déterminants dans la suite du processus commercial.

1. Une entrée en relation décisive mais souvent perçue comme intrusive

Le premier enseignement qui ressort des entretiens est que la manière d'entrée en relation constitue un facteur déterminant dans la perception des prospects. Les deux répondants expriment une forte saturation face aux sollicitations commerciales, en particulier téléphonique. Comme le souligne Thibault De Becker :

« Le phoning est vraiment mauvais, c'est polluant. »

Christophe Thomas partage cette perception en évoquant une approche :

« Très intrusive, surtout en B2B. »

À l'inverse, les approches laissant plus de contrôle au prospect sont mieux acceptées. Le mail est perçu positivement lorsqu'il est personnalisé :

« Je réponds presque toujours, mais pas aux mailings génériques. »

Les démarches contextualisées sont également valorisées :

« Une approche intelligente, contextualisée et professionnelle. »

L'entrée en relation apparaît comme un filtre immédiat. Une approche jugée intrusive ou standardisée peut disqualifier un lead dès le premier contact, indépendamment de la qualité de l'offre.

2. Une qualification évaluée à travers la compréhension du besoin

Les prospects ne définissent pas explicitement la qualification, mais ils l'évaluent à travers la capacité du fournisseur à comprendre leur besoin. Comme l'exprime Thibault De Becker :

« Il faut d'abord comprendre le client, puis apporter une réponse cohérente. »

À l'inverse, une mauvaise qualification est immédiatement perçue lorsque la réponse ne correspond pas à la demande :

« Si j'ai besoin de cinq postes et qu'on m'en propose vingt, le besoin n'a pas été compris. »

Christophe Thomas souligne également le manque de préparation de certains commerciaux :

« Ils appellent sans savoir qui ils contactent réellement. »

La qualification est ici perçue de manière opérationnelle : elle repose moins sur des critères internes que sur la qualité de l'échange et la pertinence de la réponse apportée.

3. Une décision fortement influencée par le service et la confiance

Les entretiens montrent que la décision de poursuivre une relation ne repose pas uniquement sur des critères économiques mais bien sur le service et la relation qui jouent un rôle central. Thibault De Becker indique :

« Je préfère payer plus et garder un bon accompagnement. »

Christophe Thomas insiste également sur l'importance d'un interlocuteur dédié :

« J'ai besoin d'un contact humain. »

La confiance repose aussi sur la cohérence du discours :

« Il faut dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit. »

Ces résultats montrent que la conversion dépend fortement des facteurs relationnels et de crédibilité, au-delà de la seule qualité du lead initial.

4. Un alignement perçu à travers la cohérence du discours

D'un point de vue des prospects, l'alignement entre les différents acteurs se traduit par la cohérence globale de l'entreprise. Les incohérences sont immédiatement perçues comme un signal négatif. Comme le souligne Thibault De Becker :

« Si deux commerciaux tiennent des discours différents, cela crée de la méfiance. »

L'alignement interne devient visible dans l'expérience du prospect. Un manque de cohérence fragilise directement la confiance et la crédibilité de l'entreprise.

5. Des irritants liés à des pratiques commerciales standardisées

Les principaux freins évoqués concernent les pratiques jugées trop agressives ou impersonnelles. Le phoning est particulièrement rejeté :

« Même avec un bon produit, je ne mordrais pas à l'hameçon. »

Les approches scriptées sont également critiquées :

« On sent qu'ils récitent un script. »

Ces pratiques traduisent un manque de personnalisation et nuisent fortement à l'image du fournisseur, confirmant les limites des approches standardisées en B2B.

6. Des leviers d'amélioration centrés sur l'humain et la personnalisation

Les leviers identifiés par les prospects reposent sur une amélioration de la relation commerciale. Christophe Thomas insiste sur la nécessité de :

« Remettre l'humain au centre. »

Thibault De Becker souligne également l'importance de :

« Créer l'envie sans agresser. »

Ces recommandations confirment que la performance commerciale repose autant sur la qualité de l'interaction que sur celle de l'offre, en cohérence avec les résultats observés auprès des clients et des experts.

7. Conclusion de l'analyse horizontale des prospects potentiels

Cette analyse des entretiens met en évidence une lecture exigeante du processus de génération et de qualification des leads. Contrairement aux acteurs internes, qui raisonnent davantage en termes de processus et d'outils, les prospects évaluent avant tout la qualité de la relation dès les premiers points de contact.

Les résultats montrent que la pertinence d'un lead ne repose pas uniquement sur son identification ou sur son adéquation théorique à une cible, mais sur la manière dont transformé en interaction commerciale. Une entrée en relation jugée intrusive, impersonnelle ou mal contextualisée peut ainsi faire perdre le lead indépendamment de son intérêt réel pour les solutions. À l'inverse, une approche personnalisée et respectueuse du besoin permet de créer les conditions d'un échange constructif.

On observe également le rôle central de la confiance et de la qualité de l'accompagnement dans la décision de poursuivre ou non la relation commerciale. La valeur perçue ne se limite donc pas à l'offre elle-même, mais s'inscrit dans une expérience plus globale, depuis les premiers échanges jusqu'à la perception du service qui sera fourni par la suite.

Enfin, malgré le nombre limité d'entretiens, les résultats présentent tout de même une forte cohérence avec ceux réalisés auprès des clients et experts. Cela renforce l'idée que les enjeux de lead management ne relèvent pas uniquement d'une optimisation interne, mais d'une capacité plus large à aligner les pratiques commerciales avec les attentes réelles du marché.

5.3 Synthèse générale des analyses

L'analyse croisée des entretiens met en évidence plusieurs tendances convergentes concernant la génération et la qualification des leads en B2B. Malgré la diversité des profils interrogés, les discours présentent une cohérence notable et permettent d'identifier des logiques communes dans les pratiques et les perceptions.

Un premier constat concerne l'importance accordée à la pertinence des leads. L'ensemble des acteurs interrogés insiste sur le fait que la performance commerciale repose moins sur le volume de leads générés que sur leur adéquation avec l'offre et leur potentiel réel de conversion. Cette idée est particulièrement marquée dans les discours des experts, mais elle se retrouve également chez les acteurs internes, qui évoquent les limites de leads insuffisamment qualifiés.

Un deuxième élément transversal porte sur la place centrale du besoin. La qualité d'un lead est systématiquement associée à la capacité à comprendre le contexte du prospect, ses contraintes et ses attentes. Cette compréhension ne se limite pas à une collecte d'informations, mais s'inscrit dans une interaction permettant de faire émerger ou de préciser le besoin. Cette dimension apparaît dans l'ensemble des catégories interrogées, qu'il s'agisse des commerciaux, des experts ou des clients.

Un troisième constat concerne le rôle déterminant de l'entrée en relation. Les entretiens montrent que la première interaction agit comme un filtre immédiat dans le processus commercial. Une approche perçue comme intrusive, impersonnelle ou mal ciblée peut entraîner un rejet rapide, indépendamment de la qualité de l'offre. À l'inverse, une démarche personnalisée, contextualisée et respectueuse favorise l'engagement du prospect.

Par ailleurs, les résultats mettent en évidence un fonctionnement interne encore peu structuré chez Interfone. Les entretiens internes révèlent une définition du lead et de sa qualification qui reste variable selon les acteurs, une qualification largement portée par les commerciaux, ainsi qu'une exploitation partielle des outils disponibles. Les échanges entre marketing et ventes existent, mais restent encore limités et peu formalisés.

Un autre élément transversal concerne l'importance de la cohérence dans l'expérience globale. Du point de vue des clients et des prospects, la qualité perçue ne dépend pas uniquement du premier contact ou de l'offre proposée, mais de la continuité entre les différentes étapes du parcours. Les incohérences entre discours, interlocuteurs ou phases du processus sont rapidement identifiées et peuvent fragiliser la relation.

Enfin, l'ensemble des analyses met en évidence un enjeu de maturité organisationnelle. Les pratiques observées reposent encore en partie sur des initiatives individuelles et sur une logique opportuniste, plutôt que sur des processus pleinement formalisés et intégrés. Cette situation n'empêche pas l'entreprise de fonctionner, mais elle limite la capacité à structurer durablement la génération et la qualification des leads.

Ces résultats mettent ainsi en évidence plusieurs écarts entre les pratiques observées et les modèles théoriques présentés précédemment. Ils soulignent la nécessité d'analyser de manière plus approfondie la manière dont ces concepts peuvent être adaptés au contexte spécifique d'une PME de télécommunications B2B telle qu'Interfone.

5.4 Transposition des apports théoriques au contexte d'Interfone

5.4.1 Une validation globale des principes théoriques

Les résultats empiriques confirment dans l'ensemble la pertinence des grands principes issus de la littérature en matière de génération et de qualification de leads en B2B. Les différents acteurs interrogés convergent vers des constats cohérents avec les modèles théoriques, notamment en ce qui concerne l'importance de la qualité des leads, la nécessité de comprendre le besoin du prospect et le rôle clé de la coordination entre marketing et ventes.

En particulier, l'idée selon laquelle la performance commerciale dépend davantage de la pertinence des leads que leur volume se retrouve de manière transversale dans les entretiens. De même, la qualification apparaît bien comme un processus central, reposant sur l'évaluation du besoin, du contexte et du potentiel du prospect. Enfin, l'importance de l'alignement entre marketing et ventes, largement documentée dans la littérature, est également confirmée par les acteurs interrogés, qui identifient clairement les effets négatifs d'un manque de coordination.

Ainsi, les modèles théoriques mobilisés dans ce mémoire apparaissent globalement pertinents pour comprendre les mécanismes de génération et de qualification des leads. Toutefois, leur mise en œuvre concrète révèle plusieurs limites lorsqu'ils sont confrontés à la réalité d'une PME.

5.4.2 Un décalage entre modèles théoriques et pratiques observés

Si les principes théoriques sont validés dans leur logique générale, leur application opérationnelle chez Interfone met en évidence un écart significatif avec les modèles décrits dans la littérature. Ces derniers reposent généralement sur des systèmes structurés, intégrant des processus formalisés, une exploitation avancée des données, des outils pleinement utilisés et une coordination fluide entre les fonctions marketing et commerciales.

A l'inverse, les pratiques observées chez Interfone apparaissent plus fragmentées et moins formalisées. La génération de leads repose encore largement sur des mécanismes relationnels, la qualification est principalement assurée par les commerciaux, et les outils disponibles, bien que pertinents, restent sous-exploités. De plus, l'absence de définition partagée du lead qualifié et le manque de structuration des échanges entre les départements limitent l'efficacité globale du processus.

Ce décalage ne traduit pas une inadéquation des concepts théoriques, mais plutôt une difficulté à les mettre en œuvre dans un contexte caractérisé par des ressources limitées, des processus en construction et une organisation en manque de structuration.

5.4.3 Une adaptation nécessaire des concepts au contexte d'Interfone

L'analyse montre que les modèles théoriques doivent être adaptés pour être opérationnels dans une PME telle qu'Interfone. Cette adaptation concerne à la fois les logiques de génération de leads, les modalités de qualification, l'usage des outils et l'organisation interne.

Tout d'abord, la définition du lead apparaît moins standardisée que dans les modèles théoriques. La littérature présente généralement le lead comme un prospect ayant manifesté un intérêt identifiable pour une offre. Chez Interfone, cette définition reste plus variable selon les acteurs et repose encore fortement sur l'interprétation des commerciaux et des revendeurs. Cette situation confirme

l'importance théorique d'une définition commune du lead qualifié, mais montre également la difficulté de formaliser cette notion dans une organisation encore peu structurée.

Ensuite, les résultats confirment l'importance du lead management dans la performance commerciale B2B. Les entretiens montrent qu'un manque de suivi, une qualification insuffisante ou une mauvaise coordination peuvent entraîner une perte directe d'opportunités. Toutefois, contrairement aux modèles théoriques très structurés, le lead management chez Interfone fonctionne encore largement de manière relationnelle et opportuniste, avec des processus peu formalisés.

Les notions de segmentation, ciblage et positionnement apparaissent également centrales. La littérature insiste sur l'importance d'identifier clairement une cible afin d'améliorer la pertinence des actions marketing. Or, les analyses montrent qu'Interfone attire parfois des profils peu alignés avec son offre, notamment en raison d'un positionnement encore peu lisible. Cela souligne la nécessité de clarifier davantage la cible prioritaire et la proposition de valeur afin de permettre aux prospects de mieux comprendre rapidement les services proposés et les problématiques résolues.

Concernant la génération de leads, les résultats nuancent les approches fortement digitalisées présentées dans certains modèles théoriques. Chez Interfone, les leads les plus pertinents proviennent encore principalement du réseau de revendeurs, des recommandations et des interactions humaines. Le digital apparaît davantage comme un outil de soutien à la visibilité et à la crédibilité de l'entreprise que comme un canal de génération de leads.

La qualification des leads s'inscrit également dans une logique plus progressive que séquentielle. Les entretiens montrent que le besoin du prospect n'est pas toujours clairement défini dès le départ et se construit souvent au cours de l'échange commercial. Cette réalité favorise une approche de préqualification plus légère et évolutive.

Les modèles avancés de lead scoring apparaissent quant à eux difficilement applicables à court terme dans le contexte d'Interfone. La littérature présente souvent des systèmes sophistiqués reposant sur des volumes importants de données et des outils analytiques avancés. Or, les résultats montrent que les données disponibles restent encore incomplètes et insuffisamment structurées. Dans ce contexte, un scoring simple et progressif semble plus réaliste qu'une approche prédictive complexe.

De manière similaire, les outils de marketing automation apparaissent encore peu adaptés à une automatisation poussée. Bien que certaines logiques d'automatisation légère puissent être envisagées, notamment pour le suivi ou les relances, les analyses montrent que les prospects valorisent fortement la personnalisation et le contact humain. Une automatisation excessive risquerait donc de détériorer la qualité perçue de la relation.

Enfin, l'utilisation du CRM confirme l'écart existant entre les possibilités offertes par les outils et leur exploitation réelle dans une PME. Zoho CRM est perçu comme un outil pertinent, mais son efficacité reste limitée par des pratiques d'encodage hétérogènes, un manque de structuration des données et une coordination encore insuffisante entre les départements. Avant d'envisager des usages plus avancés, il apparaît donc nécessaire de renforcer la qualité des données et d'harmoniser les pratiques internes.

Ainsi, les résultats montrent que les concepts théoriques mobilisés dans ce mémoire restent globalement pertinents, mais que leur application dans le contexte d'Interfone nécessite une adaptation progressive, pragmatique et cohérente avec les ressources d'une PME B2B.

5.4.4 D'une logique d'actions à une logique de système

Au-delà des ajustements spécifiques, l'un des principaux enseignements de l'analyse réside dans la nécessité de passer d'une logique d'actions à une logique de système. Interfone dispose déjà de plusieurs leviers de génération de leads, mais ceux-ci fonctionnent encore de manière relativement indépendante.

Les modèles théoriques décrivent le lead management comme un processus intégré, dans lequel les différentes étapes du parcours prospect sont articulées de manière cohérente. Or, les résultats empiriques montrent que cette articulation reste encore partielle chez Interfone. Les actions marketing, les interactions commerciales et l'exploitation des données ne sont pas toujours reliées entre elles dans une logique continue.

Dans ce contexte, l'enjeu ne consiste pas uniquement à multiplier les initiatives, mais à structurer leur articulation. Chaque action devrait s'inscrire dans une logique globale, contribuant à la progression du prospect depuis la première interaction jusqu'à la conversion. Cette approche permettrait d'améliorer la cohérence du parcours, de réduire les pertes dans le pipeline et d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles.

5.4.5 Implications pour Interfone

La transposition des apports théoriques met en évidence que l'amélioration du lead management chez Interfone ne repose pas prioritairement sur l'ajout de nouveaux outils, mais sur une meilleure structuration des pratiques existantes. Les résultats soulignent trois priorités : clarifier les bases stratégiques, mieux organiser l'usage des données et renforcer la coordination entre marketing et ventes. Ces implications constituent le point de départ des recommandations managériales présentées dans la section suivante, qui visent à proposer des actions concrètes, progressives et adaptées aux contraintes d'une PME B2B télécom.

6 Recommandations managériales et stratégiques pour Interfone

À l'issue de la revue de littérature, de l'analyse empirique et de la transposition des concepts théoriques au contexte d'Interfone, plusieurs recommandations peuvent être formulées. Celles-ci ne visent pas à proposer une transformation radicale du fonctionnement actuel, mais plutôt à structurer progressivement les pratiques existantes afin de les rendre plus cohérentes, mesurables et efficaces.

Les recommandations proposées tiennent compte des contraintes propres à une PME B2B active dans le secteur des télécommunications : ressources limitées, importance du relationnel, cycles de vente parfois longs, besoin de réactivité et maturité digitale encore en construction. L'objectif n'est donc pas de mettre en place un dispositif complexe inspiré des grandes entreprises, mais de construire un modèle pragmatique, activable et adapté à la réalité opérationnelle d'Interfone.

6.1 Clarifier le positionnement commercial et formaliser une cible prioritaire

Le premier enjeu identifié concerne la lisibilité du positionnement d'Interfone. Les entretiens montrent que l'entreprise dispose d'une expertise reconnue, mais que celle-ci n'est pas toujours immédiatement compréhensible pour les prospects. Cette situation peut nuire à la qualité des leads entrants, car une communication trop générale attire des profils peu alignés avec l'offre, voire des demandes qui ne correspondent pas réellement au cœur de cible, comme des particuliers ou des entreprises trop éloignées des services proposés.

Il est donc recommandé de formaliser un profil de client idéal (persona), adapté à la réalité commerciale d'Interfone. Ce profil pourrait s'appuyer sur plusieurs critères simples : entreprise B2B francophone, PME disposant de plusieurs postes téléphoniques, besoin de centralisation ou d'amélioration de la téléphonie, attente d'un accompagnement humain et potentiel de relation dans la durée. L'objectif n'est pas d'exclure tous les autres profils, mais de donner aux équipes un repère commun pour mieux orienter les efforts marketing et commerciaux.

Ce travail devrait ensuite être traduit dans les supports de communication, en particulier sur le site internet. La page d'accueil devrait permettre à un prospect de comprendre rapidement à qui s'adresse Interfone, quel problème l'entreprise résout et en quoi son accompagnement se distingue d'un opérateur plus standardisé. Par exemple, plutôt que de présenter uniquement des services techniques, le discours pourrait davantage insister sur des situations concrètes rencontrées par les PME : appels manqués, manque de suivi client, téléphonie peu flexible, difficultés de coordination interne ou besoin d'un interlocuteur réactif.

Cette recommandation est stratégique mais relativement accessible. Elle ne nécessite pas d'investissement technologique majeur, mais demande un travail de clarification impliquant la direction, le marketing et les revendeurs. Sa faisabilité est donc moyenne à élevée : elle peut être engagée rapidement, mais son efficacité dépendra de la capacité d'Interfone à transformer ce positionnement en messages concrets et cohérents sur l'ensemble de ses canaux.

6.2 Créer une fiche de préqualification simple pour mieux préparer le travail commercial

L'analyse empirique montre que la qualification est aujourd'hui largement reportée sur les revendeurs. Les leads sont souvent transmis avec des informations limitées, ce qui oblige les revendeurs à reconstruire eux-mêmes le contexte du prospect dès le premier échange. Cette situation peut entraîner une perte de temps mais aussi une perte d'efficacité commerciale.

Pour répondre à ce problème, il est recommandé de mettre en place une fiche de préqualification simple, utilisée pour chaque lead entrant. Cette fiche doit être pensée comme un support court permettant de collecter les informations essentielles avant la transmission au commercial.

Concrètement, cette fiche pourrait intégrer quelques champs obligatoires : type de prospect, taille de l'entreprise, secteur d'activité, besoin principal, urgence du projet, source du lead et niveau d'intérêt perçu. Elle pourrait également prévoir une catégorie permettant d'identifier rapidement les demandes hors cible, par exemple les particuliers, les très petites demandes non rentables ou les demandes sans besoin télécom clairement identifié.

Cette fiche pourrait être intégrée sous forme de formulaire interne simple disponible pour tous. L'objectif n'est pas de ralentir la prise de contact, mais de transmettre au commercial un minimum de contexte pour rendre le premier échange plus pertinent. Dans une PME, cette logique est particulièrement adaptée, car elle améliore la qualité du traitement sans nécessiter la création immédiate d'un poste dédié de SDR.

La faisabilité de cette recommandation est élevée. Elle peut être mise en place rapidement, à condition de limiter le nombre de champs et de veiller à ce que l'outil reste simple. Son impact potentiel est important, car elle répond directement à une difficulté exprimée par les commerciaux : le manque d'informations exploitables au moment du premier contact.

6.3 Structurer l'usage de Zoho CRM

Zoho CRM est reconnu en interne comme un outil pertinent, mais son potentiel reste encore partiellement exploité. Les entretiens montrent que les difficultés ne proviennent pas principalement de l'outil, mais plutôt de la qualité des données, de l'absence de règles communes et du manque de discipline dans l'encodage.

Il est donc recommandé de définir un socle minimal de données obligatoires pour chaque lead. Ce socle pourrait reprendre les informations les plus utiles à la qualification et au suivi : nom de l'entreprise, personne de contact, source du lead, secteur, taille approximative, besoin principal, statut du lead, prochaine action prévue et responsable du suivi. Ces champs devraient être standardisés afin d'éviter les doublons, les informations incomplètes ou les interprétations différentes selon les utilisateurs.

En parallèle, Interfone pourrait mettre en place une logique simple de statuts dans le CRM. Par exemple : nouveau lead, lead à préqualifier, lead qualifié, lead transmis au commercial, opportunité en cours, lead non pertinent, lead à relancer plus tard. Cette classification permettrait de mieux visualiser le pipeline et d'éviter que certains prospects restent sans suivi clair.

Un nettoyage progressif de la base de données serait également nécessaire. Il ne s'agit pas de lancer un projet lourd, mais de commencer par les données les plus critiques : suppression des doublons,

harmonisation des noms d'entreprises, vérification des contacts actifs et meilleure segmentation entre prospects, clients et anciens clients.

Cette recommandation est très importante, mais elle demande plus de rigueur que de budget. Sa faisabilité est moyenne à élevée : techniquement, elle est simple, mais elle suppose une adoption collective. Pour éviter l'échec, Interfone devrait commencer par un nombre limité de champs obligatoires et former brièvement les utilisateurs à leur usage. L'objectif est de transformer le CRM en véritable outil de pilotage, et non en simple base de contacts.

6.4 Formaliser un accord marketing-sales autour du lead qualifié

L'analyse montre que le marketing et les ventes poursuivent un objectif commun, mais ne disposent pas encore d'une définition pleinement partagée du lead qualifié. Cette absence de cadre commun peut créer des incompréhensions : le marketing peut considérer qu'un lead est exploitable dès qu'il manifeste un intérêt, tandis que les revendeurs attendent davantage d'informations sur le besoin, la taille ou la maturité du prospect.

Il est donc recommandé de formaliser un mini-accord interne entre marketing et ventes. Ce document pourrait tenir sur une page et préciser ce qu'Interfone considère comme un lead pertinent, un lead qualifié et un lead à écarter. Il ne s'agit pas de construire un modèle théorique complexe de MQL et SQL, mais d'établir une base partagée adaptée à l'entreprise.

Par exemple, un lead pertinent pourrait être défini comme une entreprise B2B correspondant au marché francophone ciblé, ayant exprimé un besoin télécom ou présentant un potentiel identifiable. Un lead qualifié serait un prospect pour lequel au moins trois informations clés sont connues : le type d'entreprise, le besoin principal et le niveau d'urgence ou de maturité. À l'inverse, une demande provenant d'un particulier ou d'un prospect sans lien avec les services d'Interfone pourrait être classée comme non prioritaire.

Cet accord devrait être discuté lors d'un court atelier réunissant la direction, le marketing et les revendeurs. L'objectif est que chacun puisse exprimer ses attentes et que les critères retenus soient compris par tous. Une fois défini, ce cadre pourrait être réévalué tous les trois mois à partir des retours terrain.

La faisabilité de cette recommandation est élevée, car elle repose surtout sur un travail de clarification. Son impact peut être significatif, car elle réduit les malentendus, améliore la qualité des leads transmis et facilite l'ajustement des campagnes marketing.

6.5 Mettre en place un rituel de feedback entre le marketing et les revendeurs

Les entretiens internes montrent que les échanges entre marketing et ventes existent, mais restent encore trop informels et irréguliers. Or, sans retour structuré des revendeurs, le marketing ne peut pas savoir précisément quels leads sont réellement pertinents, quels canaux fonctionnent et quels messages attirent les bons profils.

Il est donc recommandé de mettre en place un rituel de feedback court, par exemple toutes les deux semaines ou une fois par mois. Ce moment ne doit pas devenir une réunion longue ou administrative. Il pourrait durer trente minutes et suivre une structure fixe : qualité des leads reçus, sources les plus

pertinentes, objections rencontrées, informations manquantes et ajustements à apporter aux campagnes.

Ce rituel permettrait de transformer les retours commerciaux en données utiles pour le marketing. Par exemple, si plusieurs leads issus du site internet ne correspondent pas à la cible, cela peut indiquer un problème de message ou de formulaire. Si les leads issus du relationnel convertissent mieux, cela peut orienter la stratégie de contenu vers des témoignages clients, des cas concrets ou des recommandations.

La faisabilité est élevée, car cette recommandation ne nécessite aucun outil supplémentaire. Elle demande surtout de la régularité et une volonté d'ancrer le feedback dans les pratiques. Pour une PME, ce type de dispositif est particulièrement pertinent, car il permet d'améliorer progressivement la qualité du lead management sans investir dans des solutions complexes.

6.6 Définir un processus de suivi des leads avec des délais précis

Les résultats empiriques montrent que la réactivité et le suivi sont des éléments déterminants, à la fois pour les prospects et pour les clients. Un lead peut être perdu non pas parce qu'il est mauvais, mais parce qu'il est contacté trop tard, relancé de manière insuffisante ou suivi sans logique claire.

Il est donc recommandé de formaliser un processus simple de traitement des leads. Ce processus devrait préciser le délai maximal de premier contact, le nombre de relances à effectuer et les conditions de clôture ou de mise en attente d'un lead. Par exemple, Interfone pourrait décider qu'un lead entrant doit être contacté dans les vingt-quatre heures ouvrables, qu'une deuxième relance est effectuée après deux ou trois jours sans réponse, puis qu'une troisième relance est programmée une semaine plus tard avant de classer le lead en "à recontacter plus tard" ou "non joignable".

Ce processus peut également intégrer une logique de nurturing léger. Un lead qui n'est pas prêt à acheter immédiatement ne devrait pas être abandonné. Il pourrait être placé dans une cadence spécifique du CRM et recevoir ultérieurement un contenu utile, une invitation à un échange ou une relance personnalisée. Concernant les revendeurs, une telle logique devrait toutefois être mise en place via leur plateforme dédiée, ceux-ci n'ayant pas accès directement au CRM de l'entreprise.

Cette recommandation est très faisable, car elle repose sur des règles simples. Elle peut produire un effet rapide sur la réduction des pertes dans le pipeline. Sa principale difficulté réside dans la constance d'application : le processus doit être suffisamment simple pour être réellement suivi par les équipes.

6.7 Transformer les clients satisfaits en levier structuré de recommandation

Les entretiens montrent que le relationnel, les recommandations et la confiance jouent un rôle central dans l'acquisition de leads chez Interfone. Plutôt que de considérer ce mécanisme comme spontané, l'entreprise pourrait le structurer davantage.

Il est recommandé de mettre en place un dispositif simple de recommandation client. Celui-ci pourrait consister à identifier les clients satisfaits, leur demander un témoignage, une recommandation LinkedIn ou une mise en relation avec une entreprise de leur réseau. Cette démarche doit rester qualitative et personnalisée, afin de ne pas dégrader la relation.

Un exemple concret serait de créer un court scénario post-installation ou post-résolution positive : lorsque le client exprime sa satisfaction, le commercial ou le service client pourrait lui proposer de partager son expérience sous forme de témoignage ou de recommander Interfone à une entreprise confrontée à des besoins similaires. Cette approche s'inscrit parfaitement dans la logique B2B, où la confiance et la preuve sociale jouent un rôle majeur.

Ce dispositif pourrait également alimenter le contenu digital. Les témoignages ou cas clients serviraient à renforcer la crédibilité du site internet, des présentations commerciales et des campagnes LinkedIn. Ainsi, le relationnel ne resterait pas uniquement un canal informel, mais deviendrait une ressource marketing exploitable.

La faisabilité est élevée, car Interfone dispose déjà d'une base de clients et d'une relation humaine forte. Le principal enjeu est de formaliser la démarche sans la rendre trop commerciale. Cette recommandation est particulièrement adaptée à une PME, car elle capitalise sur une force existante plutôt que d'imposer un changement lourd.

6.8 Renforcer le suivi post-vente comme levier de fidélisation et de génération indirecte de leads

Les entretiens clients montrent que les principaux irritants apparaissent souvent après la vente, notamment lorsque le suivi, la communication ou la résolution des problèmes ne sont pas perçus comme suffisamment personnalisés. Cette dimension est essentielle, car la qualité de l'expérience client influence non seulement la fidélisation, mais aussi la capacité à générer des recommandations.

Il est donc important de structurer davantage le suivi post-vente. Concrètement, Interfone pourrait prévoir un point de contact systématique après l'installation ou la mise en place d'une solution. Ce suivi pourrait intervenir après trente jours, puis après trois mois, afin de vérifier si la solution répond réellement au besoin, si des ajustements sont nécessaires et si le client comprend bien les fonctionnalités disponibles.

Cette approche permettrait de réduire l'écart entre la promesse commerciale et l'expérience vécue. Elle permettrait également d'identifier des opportunités de cross-selling ou d'upselling, non pas dans une logique agressive, mais à partir des besoins réellement observés chez le client.

Une autre action concrète consisterait à améliorer la communication autour des tickets et demandes de support. Les clients interrogés ne demandent pas nécessairement une résolution immédiate de tous les problèmes, mais ils attendent d'être informés de l'avancement. Une simple règle de communication, indiquant qu'un client doit recevoir un retour régulier tant qu'un problème n'est pas clôturé, pourrait améliorer fortement la perception du service.

La faisabilité de cette recommandation apparaît relativement complexe dans le contexte actuel d'Interfone. En effet, le service client repose essentiellement sur une seule personne, ce qui limite fortement la capacité interne à assurer un suivi structuré et régulier supplémentaire. Bien que cette recommandation ne nécessite pas nécessairement un investissement financier important, elle demande du temps, de la coordination et des ressources humaines disponibles. Son impact reste néanmoins potentiellement élevé, car elle agit à la fois sur la satisfaction, la fidélisation et la recommandation.

6.9 Mettre en place un scoring simple et progressif adapté à une PME

Les modèles avancés de lead scoring présentés dans la littérature ne semblent pas directement applicables à Interfone à court terme. Les données disponibles sont encore trop incomplètes et les processus trop peu formalisés pour justifier un scoring algorithmique ou prédictif. Toutefois, cela ne signifie pas qu'Interfone doit renoncer à toute logique de priorisation.

Il est recommandé de mettre en place un scoring simple, manuel et évolutif. Celui-ci pourrait attribuer un niveau de priorité aux leads à partir de quelques critères concrets : correspondance avec la cible, taille de l'entreprise, clarté du besoin, urgence exprimée, source du lead et niveau d'engagement. Par exemple, un lead provenant d'une PME B2B de 10 à 20 employés, ayant un besoin clair et demandant un contact rapide, serait considéré comme prioritaire. À l'inverse, une demande vague, issue d'un particulier ou sans besoin identifié, serait traitée comme non prioritaire ou hors cible.

Ce scoring ne doit pas être trop complexe. Il pourrait fonctionner avec trois niveaux : priorité élevée, priorité moyenne et priorité faible. L'objectif est d'aider les commerciaux à organiser leur temps, sans transformer le processus en exercice administratif.

La faisabilité est moyenne à élevée. La mise en place est simple, mais elle dépend fortement de la qualité des informations collectées dans le CRM. Cette recommandation doit donc être envisagée après la structuration minimale des données et de la préqualification.

6.10 Priorisation des recommandations selon leur faisabilité

Toutes les recommandations ne doivent pas être mises en œuvre simultanément. Dans le contexte d'une PME, la réussite dépend de la capacité à avancer progressivement, en commençant par les actions les plus simples et les plus structurantes.

À court terme, Interfone devrait prioritairement formaliser la définition du lead qualifié, créer une fiche de préqualification simple, instaurer un rituel de feedback entre marketing et ventes et définir des règles de suivi des leads. Ces actions sont aisément applicables, car elles demandent peu de moyens financiers et reposent principalement sur une meilleure organisation interne. Elles peuvent produire des effets rapides sur la qualité des échanges, la réactivité et la réduction des pertes dans le pipeline.

Dans un second temps, l'entreprise devrait structurer davantage l'usage du CRM, nettoyer progressivement la base de données et mettre en place un scoring simple. Ces actions sont également réalistes, mais elles nécessitent une plus grande rigueur collective. Leur succès dépendra de l'adoption par les équipes et de la capacité à maintenir des pratiques communes dans la durée.

À moyen terme, Interfone pourra renforcer sa stratégie digitale, développer davantage de contenus orientés besoins clients et structurer la recommandation client. Ces actions demandent plus de régularité, mais elles restent compatibles avec les ressources d'une PME si elles sont déployées progressivement.

Enfin, les chantiers les plus structurants concernent la clarification approfondie du positionnement, l'évolution vers une exploitation plus avancée des données et l'amélioration systématique du suivi post-vente. Ces recommandations ont un impact important, mais elles supposent une coordination plus large et une implication durable de la direction.

Ainsi, l'amélioration du lead management chez Interfone ne doit pas être pensée comme un projet unique et massif, mais comme une trajectoire progressive. Les premières actions doivent permettre de créer rapidement de la cohérence, tandis que les étapes suivantes permettront d'augmenter progressivement la maturité commerciale, marketing et organisationnelle de l'entreprise.

7 Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif d'analyser comment optimiser la génération et la qualification des leads dans un contexte B2B, afin d'améliorer la performance commerciale d'une PME telle qu'Interfone. À travers une approche combinant revue de littérature, analyse du contexte organisationnel et étude empirique qualitative, il a été possible de mettre en lumière les principaux leviers, mais aussi les limites des pratiques actuelles de lead management.

Les résultats obtenus confirment tout d'abord la pertinence des cadres théoriques mobilisés. L'importance de la qualité des leads par rapport à leur volume, le rôle central de la compréhension du besoin du prospect, ainsi que la nécessité d'un alignement étroit entre marketing et ventes apparaissent comme des facteurs déterminants de la performance commerciale. Ces éléments, largement documentés dans la littérature, se retrouvent de manière cohérente dans les discours des acteurs interrogés.

Toutefois, l'analyse met également en évidence un décalage significatif entre ces modèles théoriques et leur mise en œuvre opérationnelle au sein d'Interfone. Les pratiques observées restent encore partiellement structurées, reposant en grande partie sur des logiques relationnelles et des initiatives individuelles. La qualification des leads demeure principalement portée par les revendeurs, l'usage des outils reste perfectible, et la coordination entre les fonctions marketing et commerciales manque de formalisation. Ces constats traduisent moins une remise en cause des modèles qu'une difficulté à les adapter à un contexte de PME caractérisé par des ressources limitées et des processus en construction.

Dans ce cadre, l'un des apports majeurs de ce mémoire réside dans la mise en évidence de la nécessité d'adapter les approches théoriques aux spécificités d'Interfone. Plutôt que de chercher à appliquer des modèles standardisés, l'enjeu consiste à développer une démarche progressive et cohérente avec les réalités organisationnelles. Cela implique notamment de préserver la dimension relationnelle, qui constitue une force de l'entreprise, tout en renforçant la structuration des pratiques.

Les recommandations formulées s'inscrivent dans cette logique. Elles mettent en avant l'importance de clarifier le positionnement et la cible, de structurer une préqualification des leads adaptée, d'améliorer l'exploitation du CRM et la qualité des données, ainsi que de formaliser l'alignement entre marketing et ventes. Plus largement, elles soulignent la nécessité de passer d'une logique d'actions ponctuelles à une logique de système, dans laquelle chaque étape du parcours prospect est pensée de manière intégrée et cohérente.

Ce travail présente néanmoins certaines limites. L'étude empirique repose sur un nombre restreint d'entretiens et sur une approche qualitative, ce qui limite la généralisation des résultats. Par ailleurs, le contexte spécifique d'Interfone, notamment son orientation vers un modèle commercial indirect, constitue un cadre particulier qui peut différer d'autres organisations. Ces éléments invitent à interpréter les résultats avec prudence.

Dans cette perspective, plusieurs pistes de recherche future peuvent être envisagées. Il serait notamment pertinent d'approfondir l'analyse de l'intégration des réseaux de partenaires dans les stratégies de lead management, ou encore d'explorer plus en détail l'impact des outils digitaux dans des contextes de PME B2B. Une approche quantitative pourrait également compléter ce travail afin de mesurer plus précisément l'impact des différentes pratiques sur la performance commerciale.

En définitive, ce mémoire met en évidence que l'optimisation de la génération et de la qualification des leads ne repose pas uniquement sur l'adoption de nouveaux outils ou techniques, mais avant tout sur la capacité à structurer, articuler et aligner les pratiques existantes. Dans un environnement B2B en constante évolution, cette capacité d'adaptation apparaît comme un levier clé pour renforcer durablement la performance commerciale des PME.

8 Bilan réflexif

Prise de recul

Lorsque j'ai commencé mon alternance chez Interfone, je voyais principalement le marketing comme un ensemble d'actions concrètes destinées à générer de la visibilité, du trafic ou des leads. Mon rôle était surtout opérationnel et mes missions étaient assez proches de ce que j'avais déjà pu réaliser auparavant lors de stages : création de contenu, campagnes emailing, promotions, campagnes Meta ou encore gestion de certaines bases de données.

Au départ, j'abordais donc mes missions dans une logique assez simple d'exécution. L'objectif était surtout de produire des actions et de participer aux activités du département marketing. Je prêtais relativement peu attention à la cohérence globale des actions mises en place ou à leur véritable efficacité à long terme. Lorsqu'une campagne générait des clics ou des leads, cela semblait être un résultat positif suffisant.

Avec le recul, je me rends compte que le mémoire a profondément changé cette manière de voir les choses. Il m'a obligée à prendre de la distance par rapport aux actions réalisées au quotidien et à m'interroger davantage sur leur réelle pertinence.

Le sujet de la génération et de la qualification des leads faisait directement écho à ce que je vivais dans l'entreprise. Pourtant, avant le mémoire, beaucoup d'éléments restaient pour moi assez intuitifs. Je pouvais constater que certaines actions semblaient peu efficaces ou que certains leads étaient difficilement exploitables, sans réellement comprendre les causes plus profondes derrière ces problèmes.

La revue de littérature a constitué une première étape importante dans cette prise de recul. Elle m'a permis de découvrir des concepts que je ne maîtrisais pas réellement auparavant, notamment les logiques de lead nurturing, de segmentation, de qualification des leads ou encore l'importance de l'alignement entre marketing et commercial. Plusieurs notions vues en cours ont également pris davantage de sens lorsqu'elles ont été appliquées à un cas concret.

Cependant, je pense que la partie la plus enrichissante du mémoire a été la réalisation des entretiens qualitatifs. Les échanges avec les experts, les prospects, les clients et les collaborateurs internes ont apporté une vision beaucoup plus nuancée et réaliste des problématiques rencontrées.

Ces entretiens ont notamment permis de mettre en évidence des éléments qui revenaient de manière récurrente : l'importance du besoin réel du prospect, le manque d'intérêt pour les approches trop génériques, ou encore le fait que la qualité du suivi est souvent aussi importante que l'offre elle-même.

Ce travail m'a permis de comprendre qu'une stratégie de génération de leads ne peut pas être réduite à une simple accumulation d'actions marketing. Derrière les campagnes visibles, il existe toute une logique de ciblage, de qualification, de timing et de coordination interne qui influence fortement les résultats.

Le mémoire a donc été un véritable outil de prise de recul. Il m'a appris à analyser les pratiques de l'entreprise avec une approche plus critique et plus structurée, plutôt que de me limiter à une vision uniquement opérationnelle.

Missions réalisées

Durant mon alternance, j'ai principalement été intégrée au département marketing avec un rôle orienté vers la mise en place d'actions génératrices de leads.

Concrètement, mes missions tournaient autour de plusieurs types d'actions :

- La création de contenu ;
- Les campagnes emailing ;
- Les campagnes Meta ;
- Les promotions commerciales ;
- Le nettoyage et la structuration de la base de données dans le CRM ;
- La création de cadences automatisées.

Cette expérience m'a permis de découvrir le fonctionnement concret d'un département marketing dans une PME B2B. J'ai notamment compris l'importance de la régularité dans les actions mises en place ainsi que le rôle central du CRM dans le suivi des prospects.

Le travail sur la base de données m'a particulièrement marquée. Avant cela, je sous-estimais fortement l'importance de la qualité des données dans une stratégie marketing. Pourtant, au fil du temps, j'ai réalisé qu'une base mal tenue ou peu segmentée impacte directement la qualité des campagnes réalisées et la pertinence des leads générés.

Le fait de nettoyer la base de données ou de structurer certaines informations pouvait sembler être une tâche relativement technique ou secondaire. Pourtant, cette mission m'a permis de comprendre qu'un mauvais CRM peut rapidement devenir un frein important pour les équipes marketing et commerciales.

La création de contenu et les campagnes emailing m'ont également appris à réfléchir davantage à la manière dont un message est perçu par un prospect. J'ai progressivement compris que le contenu ne doit pas uniquement être "visible", mais qu'il doit surtout être cohérent avec les attentes de la cible et apporter une réelle valeur.

Cependant, même si ces missions m'ont permis de développer certaines compétences opérationnelles, j'ai parfois eu l'impression de rester dans une logique relativement exécutive.

Avec le recul, je pense que mon rôle devait progressivement évoluer vers quelque chose de plus stratégique, notamment autour du lien entre marketing et vente. C'était d'ailleurs l'objectif affiché de certaines missions liées au lead nurturing ou à l'automatisation. Pourtant, plusieurs projets n'ont jamais réellement abouti, ce qui a parfois limité cette évolution.

Difficultés rencontrées

L'un des éléments qui a le plus marqué mon alternance concerne justement les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre concrète de certains projets.

Le cas le plus représentatif est probablement celui des cadences d'emails automatisés. J'ai participé à la création de quatre séquences destinées au nurturing des prospects, avec l'objectif d'améliorer le suivi et la maturation des leads.

Sur le papier, ce projet correspondait parfaitement à ce que je recherchais : une mission plus stratégique, liée directement aux problématiques de génération et de qualification des leads étudiées dans le mémoire.

Pourtant, malgré le travail préparatoire réalisé dès janvier 2026, ces campagnes n'étaient toujours pas utilisées fin mai.

Le principal problème concernait la gestion du désabonnement des emails, qui nécessitait certaines modifications en HTML. N'ayant jamais appris ce langage, je n'étais pas capable de résoudre seule ce problème technique. J'ai donc sollicité plusieurs fois de l'aide en interne, mais sans réel suivi derrière.

Avec le recul, cette situation a été particulièrement frustrante. J'avais le sentiment que plusieurs projets restaient constamment "en attente", non pas par manque d'intérêt ou de travail, mais à cause de blocages organisationnels.

Une situation similaire s'est produite pour un projet de vidéos destiné à présenter une nouvelle interface. Là encore, le projet avait été envisagé et préparé, mais l'absence d'un compte de démonstration fonctionnel empêchait toute réalisation concrète.

Sur le moment, ces situations ont parfois donné l'impression de travailler sur des projets qui n'aboutissaient jamais réellement.

Avec du recul, je pense toutefois que cette frustration a aussi été formatrice. Elle m'a permis de découvrir une réalité importante du monde professionnel : les projets ne dépendent pas uniquement de leur qualité ou de la motivation des personnes qui les portent. Les contraintes techniques, les priorités internes, le manque de temps ou la dépendance à certaines validations peuvent ralentir fortement l'exécution.

Cette expérience m'a également fait comprendre que la stratégie et l'exécution sont deux choses très différentes. Une idée pertinente ne suffit pas nécessairement à produire des résultats si l'environnement organisationnel ne permet pas sa mise en œuvre concrète.

Évolution personnelle

Avec le recul, cette alternance m'a aussi aidée à mieux comprendre le type d'environnement dans lequel je souhaite évoluer à l'avenir.

Je me suis rendu compte que j'ai besoin d'un cadre dans lequel les projets peuvent être testés rapidement et où il existe une certaine réactivité dans la mise en œuvre des idées. Le fait de voir plusieurs actions rester bloquées pendant des mois a été démotivant et m'a donné le sentiment de ne pas pouvoir exploiter pleinement certaines initiatives.

Je pense également avoir pris conscience de l'importance de l'autonomie technique. Le problème rencontré avec les emails automatisés m'a notamment montré à quel point le fait de dépendre totalement d'autres personnes sur certains aspects techniques peut rapidement devenir limitant.

Même si je ne souhaite pas forcément évoluer vers un rôle purement technique, cette expérience m'a donné envie de développer davantage certaines compétences digitales afin d'être plus autonome dans la gestion de projets marketing.

Par ailleurs, cette alternance m'a permis de mieux comprendre ce qui m'intéresse réellement dans le marketing. Avec le temps, je me suis rendu compte que les aspects les plus stimulants pour moi étaient davantage liés à la réflexion stratégique, à l'analyse des comportements clients et à la compréhension des parcours de conversion qu'à la simple exécution opérationnelle.

Le mémoire a d'ailleurs renforcé cette impression. J'ai particulièrement apprécié le travail d'analyse, le croisement des données qualitatives et la recherche de cohérence entre les constats terrain et les concepts théoriques.

Apprentissages

Si je devais résumer les principaux apprentissages de cette expérience, je dirais qu'ils ont été davantage analytiques et réflexifs que purement techniques.

Bien sûr, cette alternance m'a permis de développer certaines compétences concrètes :

- Utilisation d'un CRM ;
- Création de campagnes emailing ;
- Structuration de bases de données ;
- Création de contenu marketing ;
- Compréhension des logiques d'automatisation.

Cependant, avec du recul, je pense que le principal apport de cette expérience réside surtout dans la manière dont elle a changé ma façon d'analyser les pratiques marketing.

Avant cela, j'avais tendance à voir les actions marketing principalement à travers leur aspect visible ou opérationnel. Aujourd'hui, je comprends davantage l'importance des éléments moins visibles : la qualité des données, la cohérence du ciblage, l'alignement entre les équipes ou encore la structuration du suivi.

Le mémoire m'a également appris à adopter une posture plus critique. Au lieu de simplement constater qu'une action fonctionne ou non, j'ai appris à me demander pourquoi elle fonctionne, pour qui et dans quelles conditions.

Je pense également avoir développé une meilleure capacité à prendre du recul face aux difficultés ou aux lenteurs rencontrées dans un projet. Même si certaines situations ont été frustrantes, elles m'ont permis de mieux comprendre les réalités organisationnelles d'une entreprise et les limites qui peuvent exister entre les intentions stratégiques et leur exécution réelle.

Conclusion du bilan réflexif

Avec le recul, cette alternance et ce mémoire ont surtout constitué une expérience de compréhension du fonctionnement réel d'une entreprise et des enjeux liés à la génération de leads en B2B.

Le mémoire a été particulièrement enrichissant dans la mesure où il m'a permis de structurer des observations vécues sur le terrain et de les confronter à des concepts théoriques. Les entretiens qualitatifs ont joué un rôle central dans cette réflexion, en apportant des retours concrets et parfois très révélateurs sur les attentes des prospects, les limites des pratiques actuelles ou encore les facteurs qui influencent réellement la qualité d'un lead.

L'alternance, quant à elle, m'a permis de découvrir les réalités opérationnelles du marketing B2B, avec ses contraintes techniques, ses lenteurs organisationnelles et les difficultés parfois rencontrées dans la mise en œuvre des projets.

Même si cette expérience n'a pas toujours correspondu à ce que j'imaginais initialement et que certains projets n'ont pas pu aboutir comme prévu, elle m'a permis de mieux comprendre mes attentes professionnelles, mes intérêts et le type d'environnement dans lequel je souhaite évoluer par la suite.

Aujourd'hui, je pense avoir surtout développé une capacité à analyser les pratiques marketing avec davantage de recul et de lucidité. Cette expérience m'a également montré que la réussite d'une stratégie de génération de leads dépend autant de la qualité des idées que de la capacité réelle de l'entreprise à les concrétiser.

Annexes

Annexe 1 : analyse concurrentielle

Annexe 2 : analyse SWOT

Annexe 3 : les guides d'entretiens

Annexe 4 : retranscription des entretiens qualitatifs

Annexe 5 : matrice d'analyse qualitative – Entretiens internes

Annexe 6 : matrice d'analyse qualitative – Entretiens externes

Annexe 7 : matrice d'analyse qualitative – Entretiens clients et ancienne cliente

Annexe 8 : matrice d'analyse qualitative – Entretiens des potentiels prospects

Annexe 9 : l'utilisation de l'IA

Annexe 1 : Analyse concurrentielle

Présentation de Dstny

Dstny propose des solutions de communication unifiée basées sur le cloud, avec une offre structurée et standardisée. L'entreprise met en avant la centralisation des outils de communication et une forte intégration digitale, tout en bénéficiant d'une présence internationale renforçant sa crédibilité. (Dstny, n.d.)

Présentation de Belcenter

Belcenter cible principalement les PME avec des solutions de téléphonie VoIP et de connectivité. Son positionnement repose sur la simplicité d'utilisation, la personnalisation des services et une relation client de proximité, bien que sa notoriété reste principalement locale. (Belcenter, n.d.)

Présentation de Telavox

Telavox se distingue par une plateforme cloud intégrée accessible via une application unique regroupant les outils de communication. L'entreprise met l'accent sur la simplicité d'utilisation, l'expérience utilisateur et une approche digitale standardisée. (Telavox, n.d.)

Présentation de Mixvoip

Mixvoip propose des solutions de téléphonie et de communication unifiée orientées vers la performance et la fiabilité. L'entreprise met en avant son expertise technique, sa capacité d'adaptation et un accompagnement client basé sur la proximité. (Mixvoip, n.d.)

Présentation de Beone

Beone combine des services télécoms et IT dans une logique d'intégration globale. L'entreprise valorise la centralisation des outils, la simplification des technologies et un accompagnement client personnalisé avec un positionnement principalement local. (Beone, n.d.)

Benchmark concurrentiel

Critères	Flexibilité	Personnalisation	Complexité perçue	Relation client	Notoriété	Type de solution
Interfone	Très élevée (absence d'engagement contractuel mise en avant)	Très forte (solutions entièrement configurables selon les besoins)	Moyenne (offre technique nécessitant accompagnement)	Proximité + accompagnement personnalisé (via service client et revendeurs)	Faible (marque encore peu connue sur le marché)	Hébergé
Dstny	Pas explicitement mise en avant comme argument central	Présente, mais dans un cadre structuré	Réduite via discours clair et solutions packagées	Accompagnement présent mais structuré	Renforcée par présence européenne	Cloud

Belcenter	Suggérée via adaptation aux besoins (pas explicitement centrale)	Mise en avant	Réduite (simplicité mise en avant)	Proximité et accompagnement	Locale / plus limitée	Cloud
Telavox	Non mise en avant directement	Présente mais dans un cadre standardisé	Faible (simplicité + app unique)	Autonomie + support	Internationale / digitale	Cloud SaaS
Mixvoip	Suggérée (adaptation aux besoins)	Présente	Modérée (offre structurée mais technique)	Proximité + support mis en avant	Régionale à internationale (Luxembourg + export)	Cloud
Beone	Suggérée (adaptation aux besoins)	Présente	Réduite (simplification mise en avant)	Proximité + accompagnement	Locale / limitée	Cloud / managé

Annexe 2 : Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
- Offre B2B flexible et fortement personnalisable - Absence d'engagement contractuel différenciante - Service client de proximité et accompagnement humain - Réseau de revendeurs bénéficiant déjà de la confiance des clients - Solutions adaptées aux PME avec approche sur mesure - Intégration de fonctionnalités IA innovantes - Capacité à centraliser plusieurs services télécoms - Bonne connaissance terrain des besoins clients - Présence active sur des événements professionnels - Communication sectorielle pertinente dans son principe	- Proposition de valeur parfois difficile à comprendre - Site web peu optimisé pour la conversion - Dépendance importante aux revendeurs et aux canaux relationnels - Faible structuration de la stratégie de génération de leads - Suivi des performances marketing insuffisant - CRM mal exploité et données peu standardisées - Faible exploitation des bases de données prospects - Manque de tracking et de lead nurturing - Faible capacité d'acquisition digitale autonome - Taux de conversion très faibles sur plusieurs actions marketing
Opportunités	Menaces
- Développement d'une stratégie SEO plus structurée - Optimisation du site web et des landing pages	- Menaces fortement concurrentiel et relativement homogène - Concurrents digitalement plus matures - Offres cloud standardisées plus simples à comprendre

- Structuration du lead nurturing et du marketing - Exploitation plus poussée du CRM et des KPI - Développement de contenus pédagogiques et éducatifs - Utilisation des fonctionnalités IA comme levier différenciant - Renforcement de la communication sectorielle - Mise en place de tests A/B et d'optimisation continue - Augmentation du trafic organique via le SEO - Repositionnement stratégique et clarification de l'offre	- Difficulté à se différencier sur un marché technique - Pression concurrentielle sur les prix - Dépendance au réseau de partenaires pour l'acquisition - Risque de perte de visibilité face à des acteurs internationaux - Évolution rapide des technologies télécoms - Complexité perçue des solutions pouvant freiner les prospects - Sensibilité des PME au coût et au contexte économique
--	--

L'analyse SWOT met en évidence une entreprise disposant de réel atout différenciants, notamment en matière de flexibilité, de personnalisation et de proximité client. Toutefois, ces forces sont aujourd'hui partiellement limitées par un manque de structuration marketing et une exploitation insuffisante des outils digitaux et des données. Dans ce contexte, les principales opportunités résident dans l'optimisation du dispositif de génération de leads, la clarification du positionnement ainsi que le renforcement de la stratégie digitale, afin de mieux valoriser les avantages concurrentiels d'Interfone face à un marché de plus en plus standardisé et concurrentiel.

Annexe 3 : Les guides d'entretiens

GUIDE 1 – Collaborateurs internes (marketing, ventes, direction)

Le but de ce premier guide est d'analyser les pratiques internes, les outils et les contraintes organisationnelles liés à la génération et à la qualification des leads B2B.

Objectifs	Sous-objectifs	Exemples de questions
Objectif 1 (commun) : Comprendre la génération des leads	• Identifier les pratiques actuelles • Évaluer la pertinence du ciblage	• Qu'est-ce qu'un lead pour Interfone ? • Comment les leads sont-ils généralement générés chez Interfone ? • Quels canaux sont jugés les plus efficaces ? • Quel est le processus de gestion des leads ? • Comment évaluez-vous la pertinence d'un lead dès son entrée dans le processus ? • Pourquoi ces canaux fonctionnent mieux que les autres, selon vous ? • Avez-vous vu une évolution de la génération de leads ces dernières années ?

		• Y a-t-il des leads que vous recevez et que vous savez immédiatement qu'ils ne seront pas exploitables ? • Pouvez-vous me décrire le dernier lead généré, du début à la fin ?
Objectif 2 (commun) : Analyser la qualification des leads	• Identifier les critères de qualification • Comprendre la notion de maturité	• Comment définissez-vous un lead suffisamment qualifié ? À quel moment devient-il qualifié ? • Quels critères permettent d'évaluer la maturité d'un lead ? • Avez-vous déjà observé des leads transmis trop tôt ou trop tard au département commercial ? • Est-ce que ces critères sont formalisés ou plutôt implicites ? • Avez-vous déjà eu des désaccords avec les commerciaux sur la qualité d'un lead ? • Si vous deviez simplifier la qualification à 2 critères seulement, lesquels garderiez-vous ?
Objectif 3 (spécifique interne) : Usage des outils et des données	• Identifier les outils utilisés • Comprendre leurs limites	• Quels outils utilisez-vous pour gérer et qualifier les leads ? • Ces outils sont-ils adaptés au contexte d'Interfone ? • Quelles difficultés rencontrez-vous dans l'exploitation des données ou des outils ? • Qu'est-ce que l'outil vous aide vraiment à faire aujourd'hui ? • Qu'est-ce que vous faites en dehors de l'outil (Excel, mails, notes perso) ? • Si l'outil disparaissait demain, qu'est-ce qui serait le plus problématique ? • Selon vous, l'outil influence-t-il la qualité des leads ou seulement leur suivi ?
Objectif 4 (commun) : Alignement entre acteurs	• Comprendre la coordination marketing-sales • Identifier les points de friction	• Comment se déroule le passage des leads entre marketing et commercial ? • Existe-t-il une définition partagée d'un lead qualifié ? • Où se situent les principales difficultés de coordination ? • Comment décririez-vous la relation marketing-sales aujourd'hui ?

		• Avez-vous le sentiment de travailler vers le même objectif ? • Que reprochent le plus souvent les commerciaux aux leads ? • Selon vous, où se situe la responsabilité quand un lead ne convertit pas ?
Objectif 5 (commun) : Freins à la performance	• Identifier les contraintes structurelles • Comprendre leur impact	• Quels sont les principaux freins à une gestion efficace des leads ? • Ces freins sont-ils plutôt organisationnels, humains ou technologiques ? • Quel est le frein le plus bloquant aujourd'hui ? • Est-ce un problème récent ou structurel ? • Si ce frein disparaissait, qu'est-ce que ça changerait concrètement ? • Est-ce que ce frein est reconnu en interne ou plutôt "tabou" ?
Objectif 6 (commun) : Leviers d'amélioration	• Identifier des pistes d'amélioration • Prioriser les actions	• Quelles actions permettraient de générer plus de leads ? • Quelles actions permettraient d'améliorer la qualité des leads ? • Quelles priorités recommanderiez-vous pour Interfone ? • Si vous aviez carte blanche pendant 6 mois, que feriez-vous ? • Qu'est-ce qui serait simple à améliorer rapidement ? • Qu'est-ce qui demanderait un vrai changement de culture ou d'organisation ? • Selon vous, quel serait l'impact direct sur la performance commerciale ?

GUIDE 2 - Experts en génération de leads B2B

Le but de ce deuxième guide d'entretien est d'apporter une vision externe et experte sur les bonnes pratiques, les facteurs de performance et les limites observées en génération et qualification de leads B2B

Objectifs	Sous-objectifs	Exemples de questions

Objectif 1 (commun) : Comprendre la génération des leads	• Identifier les pratiques performantes • Évaluer la pertinence des canaux	• Comment définiriez-vous une génération de leads efficace en B2B ? • Quels canaux sont les plus performants pour les PME B2B ? • Qu'est-ce qui caractérise un lead pertinent dès l'entrée du funnel ? • Dans votre expérience, quels canaux sont surestimés en B2B ? • Y a-t-il une différence entre les leads "intéressants" sur le papier et ceux qui convertissent réellement ? • Comment expliquer que certains leads semblent bons mais ne mènent jamais à une vente ? • Est-ce que la qualité de la génération dépend davantage du canal ou du ciblage ?
Objectif 2 (commun) : Analyser la qualification des leads	• Identifier les critères clés • Comprendre la maturité du lead	• Quels critères devraient être utilisés pour qualifier un lead B2B ? • Comment évaluer le bon moment pour un contact commercial ? • Quelles erreurs sont les plus fréquentes en qualification ? • Est-ce qu'un lead peut être "bien qualifié" mais mal exploité ? • À partir de quand la sur-qualification devient contre-productive ? • Avez-vous observé des différences fortes entre PME et grandes entreprises sur la qualification ?
Objectif 3 (spécifique expert) : Bonnes pratiques et standards	• Comparer PME et grandes entreprises • Identifier les pratiques à fort impact	• Quelles bonnes pratiques observez-vous chez les PME B2B performantes ? • Quels leviers ont le plus d'impact sur la qualité des leads ? • Qu'est-ce que les entreprises les plus matures font différemment dans la qualification ? • Y a-t-il une pratique simple qui apporte beaucoup de valeur mais qui est peu utilisée ? • Selon vous, quelles pratiques sont inadaptées aux PME mais souvent copiées des grandes entreprises ?
	• Comprendre l'importance de l'alignement	• En quoi l'alignement marketing-sales est-il déterminant ?

Objectif 4 (commun) : Alignement entre acteurs	• Identifier ses conséquences	• Quelles pratiques favorisent une bonne coordination entre les deux départements ? • Où observez-vous le plus souvent les tensions entre marketing et sales ? • La notion de “lead qualifié” est-elle réellement partagée entre ces deux fonctions ? • Que se passe-t-il quand les commerciaux ne font pas confiance à la qualification ?
Objectif 5 (commun) : Freins structurels	• Identifier les limites récurrentes • Comprendre leurs causes	• Quels freins rencontrez-vous le plus souvent dans les PME B2B concernant la génération et la qualification des leads ? • Ces freins sont-ils davantage liés aux ressources, aux compétences ou à l'attrait des solutions ? • Quel est, selon vous, le frein le plus sous-estimé par les entreprises ? • Les entreprises sont-elles conscientes de leurs problèmes de qualification ? • Y a-t-il des freins “culturels” difficiles à faire évoluer ?
Objectif 6 (commun) : Leviers d'amélioration	• Formuler des recommandations • Identifier les priorités stratégiques	• Quelles actions devraient être prioritaires pour augmenter le nombre de leads générés dans une PME B2B ? • Quelles actions devraient être prioritaires pour améliorer la qualification des leads ? • Quels conseils donneriez-vous à une PME B2B comme Interfone ? • Si vous deviez recommander une seule action prioritaire, laquelle serait-ce ? • Quels résultats concrets une meilleure qualification permet-elle d'obtenir ? • Selon vous, à quoi ressemblera la qualification des leads B2B dans 3 à 5 ans ? • Quel serait, selon vous, le principal risque à ne pas faire évoluer ces pratiques ?

Le but de ce troisième guide d'entretien est de comprendre la perception client du parcours avant-vente afin d'évaluer la qualité de la génération et de la qualification des leads.

Objectifs	Sous-objectifs	Exemples de questions
Objectif 1 (commun) : Entrée en relation	• Identifier le mode de premier contact • Évaluer la pertinence perçue	• Comment le premier contact avec Interfone s'est-il fait ? en aviez-vous besoin à ce moment-là ? • Qu'est-ce qui a rendu ce premier contact pertinent ou non ? • Qu'est-ce qui vous a donné envie de poursuivre l'échange ? • Est-ce que vous recevez souvent ce type de sollicitations de la part d'autres fournisseurs ? • Qu'est-ce qui a fait la différence par rapport à d'autres contacts commerciaux ?
Objectif 2 (commun) : Perception de la qualification	• Comprendre la perception de maturité • Évaluer le timing	• Avez-vous eu le sentiment que vos besoins étaient bien compris ? • Le contact est-il arrivé au bon moment pour vous (trop tôt, trop tard) ? • Qu'est-ce qui vous a donné ce sentiment ? • Y a-t-il eu des questions qui vous ont particulièrement rassuré ? • À l'inverse, certaines questions vous ont-elles semblé inutiles ou répétitives ? • Avez-vous eu l'impression que la personne en face de vous s'était renseignée en amont ? • Selon vous, qu'est-ce qui montre qu'un fournisseur/commercial a bien compris votre situation ?
Objectif 3 (spécifique client) : Cohérence du parcours	• Identifier la continuité des échanges • Repérer les ruptures	• Avez-vous eu l'impression de devoir répéter certaines informations ? • Les échanges vous ont-ils semblé cohérents d'un interlocuteur à l'autre ? • Comment auriez-vous aimé que le suivi se passe idéalement ? • Est-ce que ce point est important pour vous dans une relation B2B ?
Objectif 4 (commun) : Alignement perçu	• Comprendre la fluidité du passage vers le commercial	• Comment s'est déroulé le passage vers un échange plus commercial ? • Avez-vous perçu une continuité ou une rupture ?

		• Avez-vous senti une évolution dans le discours ou dans la manière d'échanger ? • Est-ce que cela a renforcé ou affaibli votre confiance ? • Est-ce un point auquel vous êtes attentif/ve chez vos fournisseurs ?
Objectif 5 (commun) : Freins et irritants	• Identifier les points de friction • Comprendre leur impact	• Y a-t-il eu des éléments qui vous ont freiné ou fait perdre du temps ? • Ces difficultés auraient-elles pu être évitées ? • Est-ce que ces éléments vous ont fait hésiter à continuer ? • Est-ce que ce type de situation vous arrive souvent avec des fournisseurs B2B ? • Selon vous, qu'est-ce qui aurait permis d'éviter cela ?
Objectif 6 (commun) : Leviers d'amélioration	• Identifier les attentes clients • Formuler des recommandations	• Qu'est-ce qui aurait amélioré votre expérience avant la vente ? • Qu'attendez-vous d'un premier contact B2B idéal ? • Si vous deviez donner un conseil à une entreprise B2B qui vous contacte pour la première fois, lequel serait-ce ? • Qu'est-ce qui vous donne envie de faire confiance à un fournisseur dès les premiers échanges ? • Selon vous, qu'est-ce qui fait vraiment la différence au début d'une relation B2B ?

GUIDE 4 – Prospects B2B d'Interfone

Le but de ce dernier guide d'entretien est de comprendre la perception des prospects eux-mêmes, lors du parcours avant-vente afin d'évaluer la qualité de celui-ci.

Objectifs	Sous-objectifs	Exemples de questions
Objectif 1 (commun) : Entrée en relation	• Comprendre comment ils sont contactés • Évaluer leur perception des sollicitations	• Recevez-vous régulièrement des sollicitations de fournisseurs (notamment en télécoms) ? • Comment se passent généralement ces premiers contacts ?

		• Qu'est-ce qui vous donne envie de prêter attention... ou au contraire d'ignorer ? • Avez-vous déjà eu un bon ou mauvais premier contact marquant ?
Objectif 2 (commun) : Perception de la qualification	• Comprendre leurs attentes dans le questionnaire • Identifier ce qui montre une bonne compréhension	• Lorsqu'un fournisseur vous contacte, qu'attendez-vous de lui dès le départ ? • Qu'est-ce qui vous donne le sentiment qu'il a compris votre situation ? • À l'inverse, qu'est-ce qui vous fait dire qu'il ne comprend pas votre besoin ? • Est-ce que certaines approches vous semblent trop génériques ou "standardisées" ?
Objectif 3 (spécifique prospect) : Décision de non-poursuite ou d'hésitation	• Identifier les besoins réels • Comprendre les priorités	• Aujourd'hui, comment gérez-vous vos télécoms (internet, téléphonie, mobile...) ? • Qu'est-ce qui est le plus important pour vous dans ces services ? • Avez-vous actuellement des irritants ou des points d'insatisfaction ? • Si vous deviez changer de fournisseur, pour quelles raisons principales le feriez-vous ?
Objectif 4 (commun) : Alignement perçu	• Comprendre la cohérence du discours • Évaluer l'impact sur la confiance	• Lors de vos échanges avec des fournisseurs, êtes-vous attentif à la cohérence du discours ? • Avez-vous déjà ressenti un décalage entre ce qui est dit et ce qui est proposé ? • Qu'est-ce qui vous met en confiance lors d'un premier échange ? • À quel moment décidez-vous qu'un fournisseur est crédible ou non ?
Objectif 5 (commun) : Freins et irritants	• Identifier ce qui bloque la relation • Comprendre les rejets	• Qu'est-ce qui vous agace le plus dans les sollicitations commerciales ? • Y a-t-il des approches que vous rejetez directement ? • Qu'est-ce qui peut vous faire couper court à un échange ? • Est-ce que vous prenez facilement du temps pour ce type de discussion ?

Objectif 6 (commun) : Leviers d'amélioration	• Identifier les attentes idéales • Comprendre ce qui fonctionne	• À quoi ressemblerait, selon vous, un premier contact idéal avec un fournisseur télécom ? • Qu'est-ce qui vous donnerait envie d'aller plus loin dans la discussion ? • Quel conseil donneriez-vous à une entreprise qui souhaite vous contacter ? • Qu'est-ce qui fait vraiment la différence dès les premiers échanges ?
---	--	---

Annexe 4 : Retranscription des entretiens qualitatifs

Ces retranscriptions reprennent l'ensemble des entretiens qualitatifs réalisés dans le cadre de cette recherche. Certains entretiens ont toutefois dû être résumés en raison de leur longueur importante, plusieurs échanges atteignant jusqu'à 1h20 d'enregistrement. Ce travail de synthèse a été réalisé en veillant à conserver le sens des propos, les idées principales ainsi que la logique des réponses apportées par les répondants.

Afin de faciliter la lecture et l'analyse, les entretiens ont été organisés en quatre parties distinctes. La première regroupe les entretiens menés en interne auprès de la direction, de l'Aid of Growth, du marketing et du département commercial. La deuxième partie rassemble les entretiens réalisés avec quatre professionnels spécialisés dans la génération de leads. La troisième partie est consacrée aux clients et anciens clients d'Interfone. Enfin, la quatrième partie réunit les entretiens menés auprès de potentiels prospects d'Interfone.

Pour des raisons pratiques liées au volume important des retranscriptions, celles-ci sont mises à disposition via un lien Google Drive repris ci-dessous, permettant d'accéder à l'ensemble des documents complets.

https://docs.google.com/document/d/1zqC1RCGRZeAlmQJeQ9cj6cwaY_T5R3gljGokh6ygAK0/edit?usp=sharing

Annexe 5 : Matrice d'analyse qualitative – Entretiens internes

Thème	Malek Farhat – Managing Director	Sabrina Castiglione – Aid of Growth et Indirect Channel Manager	Laura Niedworak – Marketing Manager	Fanny Fays – Corporate Sales Manager	Synthèse horizontale
Définition du lead	PME belge de 5 à 20 employés avec des besoins télécoms	Prospect avec besoin télécom	Toute entreprise B2B	Entreprise montrant un intérêt	Vision globalement commune centrée sur le B2B, mais critères de qualification encore variables selon les fonctions
Canaux les plus efficaces	Canal indirect et confiance	Indirect, networking et recommandations	Site web	Prospection directe et événements	Forte valorisation du relationnel et de la confiance humaine
Limites des canaux digitaux	Manque de notoriété	Digital insuffisant seul	Ads peu performantes	Leads parfois trop froids	Le digital est perçu comme utile mais encore peu maîtrisé et peu structuré
Définition d'un lead qualifié	Entreprise en processus d'achat	Lead ayant débouché sur une offre	Toute entreprise B2B	Lead avec informations précises	Absence de définition commune du lead qualifié entre marketing et commercial
Maturité du lead	Besoin + timing	Timing du projet	Formulaire = intention	Toute demande mérite contact	Divergences importantes sur la notion de maturité
Leads transmis trop tôt/tard	Souvent trop tôt ou trop tard	Surtout trop tard	Surtout trop tard	Surtout trop tard	Manque de rapidité et de structuration dans le traitement des leads
Usage du CRM	Potentiel mais peu exploité	Outil adapté mais sous-utilisé	Outil puissant mais complexe	Bon outil mais données insuffisantes	Consensus sur le potentiel du CRM mais

					mauvaise exploitation opérationnelle
Problèmes liés aux données	Données mal encodées	Données peu clean	Difficulté de segmentation	Informations incomplètes	La qualité des données apparaît comme un frein majeur
Alignement marketing-sales	Travail en silo	Peu d'interactions	Manque d'échanges structurés	Collaboration en amélioration	Alignement insuffisant malgré une volonté commune
Principaux freins	Manque de process	Problème humain et timing	Suivi et manque de KPI	Manque d'informations et de temps	Les freins sont surtout organisationnels et structurels
Priorités d'amélioration	Structurer le funnel	Rebranding et repositionnement	Refonte du site et ciblage	Préqualification des leads	Les recommandations convergent vers plus de structuration et de clarté stratégique

Annexe 6 : Matrice d'analyse qualitative – Entretiens externes

Thème	Lucas Robert – Responsable commercial	Michel d'Urso – Freelance en marketing digital	William Chardon – CEO d'une agence de communication	Hélène Van Parys – CEO d'une agence de marketing	Synthèse horizontale
Définition d'une génération de leads efficace	Leads bien qualifiés et transformables	Lead porte par un vrai besoin et un décideur	Leads rentables réellement intéressés	Nécessité d'une base stratégique avant toute action	Tous associent la performance à la qualité du lead plutôt qu'au volume
Canaux les plus performants	Networking, recommandations, partenariats, cold email/call	SEO, SEA, salons, contenu	Google et Meta principalement	Revendeurs, emailing structurés, cross-selling	Forte complémentarité entre relationnel et digital
Canaux surestimés	LinkedIn surestimé en conversion	Réseaux sociaux et certains salons	Pas de canal surestimé, problème d'exécution	Publication organique sans budget limitée	Les experts relativisent les « canaux miracles » et insistent sur l'exécution
Importance du ciblage	Primordial	Canal + ciblage + message	Canal et ciblage indissociables	Importance de la segmentation et des 4P	Consensus fort : le ciblage est aussi important que le canal
Définition d'un lead qualifié	Solution adaptée au besoin	Correspond au cœur de cible	Réactivité + compréhension du besoin	Compréhension réelle du besoin et du marché	La qualification repose surtout sur l'adéquation besoin-offre
Maturité du lead	Timing et signaux du marché	Lead scoring et nurturing	Expérience et scripts	Planification et cohérence du parcours	La maturité est perçue comme progressive et liée au timing
Erreurs fréquentes en qualification	Mauvaise compréhension du besoin	Mauvaise lecture des signaux	Mauvais cadrage du besoin	Mauvaise cohérence offre-message	Les erreurs viennent surtout d'un manque de compréhension réelle du prospect

Surqualification	Peut faire perdre du temps	Mauvais ratio temps/bénéfice	Nécessité de savoir arrêter les relances	Analyse oui, lourdeur inutile non	Les experts défendent une qualification pragmatique adaptée aux PME
Différence pme/ grandes entreprises	PME plus flexibles	Grandes entreprises plus structurées	Grandes entreprises avec plus de process	PME souvent moins structurées stratégiquement	Opposition récurrente entre agilité PME et structuration grandes entreprises
Bonnes pratiques observées	Relationnel humain	Clarté de l'offre et verticalisation	Anticipation du scénario de vente	Analyse stratégique préalable	Les PME performantes combinent proximité, clarté et structuration
Pratiques sous-utilisées	Cold calling bien fait	Création de contenu	Relance commerciale	Exploitation du fichier client et des signatures mail	Plusieurs leviers simples sont jugés sous-exploités
Alignement marketing-sales	Complémentarité essentielle	Alignement indispensable	Marketing = théorie, sales = terrain	Coordination nécessaire avant toute action	Convergence totale sur l'importance de l'alignement
Causes des tensions marketing-sales	Manque de communication	Désalignement des messages	Différences de profils	Absence de stratégie claire	Les tensions proviennent surtout du manque de coordination et d'objectifs communs
Conséquences du manque de confiance dans les leads	Double qualification	Travail en silo	Démotivation des commerciaux	Perte d'efficacité globale	Tous soulignent les effets négatifs directs sur la performance commerciale
Freins principaux en PME B2B	Ressources et accès à l'information	Manque de structure et de données	Temps et investissement	Manque de différenciation et évolution du marché	Les freins sont surtout organisationnels et stratégiques
Freins sous-estimés	Compétences	Culture et exploitation des données	Compétences	Image et compréhension du marché	Les dimensions culturelles et humaines sont fortement mises en avant

Leviers prioritaires	Partenariats et diversification	Positionnement et stratégie de marque	Structuration des campagnes	Analyse marketing complète avant action	Les recommandations convergent vers davantage de structuration stratégique
Risques si rien ne change	Perte de parts de marché	Message brouillé	Stagnation	Actions inefficaces et budget gaspillé	Tous évoquent un risque de perte progressive de compétitivité

Annexe 7 : Matrice d'analyse qualitative – Entretiens clients/ancienne cliente

Thème	Daniel Rivas - Neogroup	Manuel Maret - Marcomet	Jérôme rueda – AJ-Air	Yorik Depuits – High Security	Virginie Van de Castele – ancienne cliente	Synthèse horizontale
Entrée en relation	Recherche Google proactive	Networking Break to Biz	Réseau d'affaires + audit	Rencontre B2B via partenaires	Recommandation réseau	Les mises en relation reposent surtout sur le réseau, la recommandation ou une recherche volontaire, très peu sur du démarchage froid
Besoin au moment du contact	Besoin clairement identifié	Besoin existant	Besoin créé par l'échange	Pas de besoin actif mais intérêt créé	Besoin concret lié au call center	Les clients convertissent plus facilement quand un besoin est présent ou révélé intelligemment
Éléments déclencheurs	Solutions flexible et belge	Offre adaptée et humaine	Proximité + économie	Valeurs humaines + prix	Compréhension rapide du besoin	Le relationnel apparaît comme le principal facteur différenciant d'Interfone
Différence avec concurrents	Service client et accompagnement	Relation humaine et réactivité	Proximité et considération	Qualité relationnelle	Compréhension des spécificités métier	Le relationnel apparaît comme le principal facteur différenciant d'Interfone
Perception de la qualification	Besoin bien compris via reformulation	Offre cohérente avec le besoin	Bonne compréhension commerciale mais	Bon ressenti initial mais attentes non	Très bonne compréhension initiale	Les clients valorisent fortement la

			personnalisation limitée	totale tenues		compréhension réelle de leur situation
Signes d'une bonne compréhension	Reformulation correcte	Offre pertinente	Satisfaction globale et pertinence	Respect des promesses	Adaptation aux besoins spécifiques	Les clients jugent surtout la qualification à travers les faits et l'adéquation concrète
Cohérence des échanges	Parcours cohérent	Peu de répétitions	Discours cohérents	Incohérences entre interlocutrices	Communication fluide au départ	La cohérence renforce fortement la confiance ; les ruptures créent rapidement de la frustration
Passage vers le commercial	Rapide et fluide	Naturel via le networking	Progressif et humain	Directement business	Naturel et concret	Les approches relationnelles et progressives sont les mieux perçues
Importance du suivi	Élément clé de fidélisation	Renforce la confiance	Attente de suivi proactif	Attente forte de feedback humain	Important jusqu'aux problèmes plateforme	Le suivi après- vente est central dans la perception globale du fournisseur
Irritants principaux	Complexité de certaines factures	Très peu d'irritants	Helpdesk trop standardisé	Problèmes de portage et manque de suivi	Bugs plateforme et manque de résolution	Les irritants concernent surtout l'opérationnel et le support, rarement le premier contact

Impact des problèmes	Réévaluation ponctuelle des offres	Aucun impact majeur	Doutes temporaires	Forte perte de confiance	Rupture progressive de la relation	L'accumulation de petits problèmes peut fragiliser une relation pourtant positive au départ
Importance du relationnel	Contact humain essentiel	Relation humaine avant la vente	Proximité et écoute	Matching humain indispensable	Réactivité et compréhension	Le facteur humain domine très largement tous les autres critères
Rapport au prix	Important mais pas unique	Qualité > prix	Prix secondaire au service	Prix attractif important	Recherche d'adéquation fonctionnelle	Le prix seul ne suffit pas à fidéliser en B2B
Premier contact idéal	Interaction humaine et personnalisée	Création de lien avant la vente	Compréhension du problème avant l'offre	Échange avant argumentaire commercial	Compréhension rapide du besoin	Les clients rejettent les approches trop agressives ou trop standardisées
Leviers d'amélioration	Plus de lisibilité des factures	Peu d'améliorations nécessaires	Plus de personnalisation et proactivité	Meilleur suivi et résolution réelle	Meilleure gestion du changement	Les attentes d'amélioration concernent surtout le suivi, l'accompagnement et la coordination
Facteurs de confiance	Présence humaine et adaptabilité	Honnêteté et transparence	Réactivité durable	Respect des engagements	Réactivité et adaptation	La confiance repose sur la cohérence entre promesse et exécution

Annexe 8 : Matrice d'analyse qualitative – Entretiens des potentiels prospects

Thème	Thibault De Becker - All-Cars	Christophe Thomas - Trakks	Synthèse horizontale
Perception des sollicitations	Sollicitations jugées “polluantes”, surtout par téléphone	Sollicitations téléphoniques jugées intrusives	Les deux prospects expriment un rejet fort du démarchage téléphonique classique
Canal préféré	Préférence pour le mailing ou le courrier papier	Préférence pour le mail personnalisé	Les prospects privilégient les canaux qui leur laissent le contrôle du moment de lecture
Perception des mauvais contact	Scripts rigides, agressivité, faux arguments	Approches impersonnelles et non professionnelles	Les approches standardisées dégradent immédiatement l'image du fournisseur
Exemple de bon contact	Approche humaine et respectueuse	Contact contextualisé d'Orange après un événement	Les bons premiers contacts sont contextualisés, humains et crédibles
Attentes dès le départ	Bon ressenti, accompagnement sérieux, transparence	Politesse, professionnalisme, compréhension	Les prospects attendent avant tout une attitude humaine et professionnelle
Signes de bonne compréhension	Étude réelle des besoins	Commercial renseigné sur l'entreprise	La compréhension du besoin doit être visible concrètement dès l'échange
Signes d'une mauvaise qualification	Offre incohérente avec le besoin	Impression d'être “un numéro”	Les prospects détectent très vite les démarches génériques
Rapport aux approches standardisées	Critique forte des scripts imposés	Rejet des appels impersonnels	La personnalisation apparaît comme une attente centrale
Fournisseur actuel	Proximus	Orange	Les deux prospects sont déjà équipés chez des opérateurs reconnus
Critères les plus importants	Réactivité SAV et qualité de service	Service et contact commercial direct	Le service et l'accompagnement priment sur le prix
Raisons possibles de changement	Dégradation du service	Manque de service	La qualité du support est le principal facteur de fidélité ou de rupture

Importance de la cohérence	Discours cohérent entre commerciaux	Cohérence entre promesse et réalité	La cohérence du discours influence directement la confiance
Facteurs de confiance	Respect, sincérité, compréhension	Cohérence et authenticité	La confiance se construit principalement sur l'humain et la crédibilité
Ce qui agace le plus	Phoning agressif et intrusif	Téléphone non coordonné	Le cold calling agressif est unanimement rejeté
Temps accordé aux sollicitations	Très peu de disponibilité	Peu de disponibilité	Les dirigeants B2B disposent de très peu de temps pour les démarches commerciales
Premier contact idéal	Approche respectueuse et sans pression	Rencontre humaine lors d'un événement	Les prospects valorisent les approches relationnelles plutôt que transactionnelles
Ce qui donne envie d'aller plus loin	Compréhension des besoins + garanties SAV	Relation humaine et personnalisation	La progression dans la relation dépend fortement du sentiment d'écoute
Conseil aux entreprises	Jouer la sincérité et éviter l'agression commerciale	Remettre l'humain au centre	Les deux répondants insistent sur l'importance d'une approche plus humaine
Ce qui fait la différence	Respect et sincérité	"Le match humain"	La dimension relationnelle domine tous les autres critères

Annexe 9 - Utilisation d'outils d'intelligence artificielle dans le cadre de ce mémoire

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire et conformément à la charte relative à l'utilisation de l'intelligence artificielle de l'Université de Liège, certains outils d'intelligence artificielle générative, notamment ChatGPT, ont été utilisés comme soutien ponctuel à différentes étapes du travail. Cette utilisation s'est faite dans le respect des règles académiques et des principes d'intégrité scientifique applicables aux travaux universitaires.

L'outil a principalement servi à accompagner la rédaction, notamment pour :

- Reformuler certains passages afin d'améliorer la clarté et la fluidité du texte ;
- Proposer des pistes de structuration ou d'organisation des idées ;
- Aider à vérifier la cohérence rédactionnelle et linguistique ;
- Fournir un appui méthodologique ou conceptuel dans le cadre des recherches théoriques.

L'ensemble du contenu présenté dans ce mémoire a toutefois été relu, analysé et adapté de manière personnelle. Les propositions générées par l'outil n'ont jamais été reprises automatiquement sans vérification préalable. Toutes les informations utilisées ont été confrontées à des sources académiques fiables et les références mobilisées ont été citées conformément aux normes bibliographiques en vigueur.

L'intelligence artificielle a donc été employée comme un outil d'assistance à la rédaction et non comme un substitut au travail de réflexion, d'analyse ou de recherche réalisé par l'auteur.

Liste de personnes-ressources

Encadrement académique

- Pierre-Yves Cronélis – Directeur de Edge Consulting / Superviseur de mémoire

Encadrement professionnel

- Laura Niedworak – Marketing Manager chez Interfone / Tutrice en entreprise

Personnes interrogées dans le cadre des entretiens qualitatifs

Profils externes à Interfone

- Lucas Robert - Responsable commercial (Microtis)
- Michel d’Urso - Freelance en Marketing Digital
- William Chardon - CEO (Onlyne)
- Hélène Van Parys - CEO (We are marketing)
- Daniel Rivas - Client Interfone (Neogroup)
- Manel Maret - Client Interfone (Marcomet)
- Jérôme Rueda - Client Interfone (AJ-Air)
- Yorik Depuits - Client Interfone (High Solutions)
- Virginie Van de Castele - Ancienne cliente Interfone
- Thibaut de Becker - Administrateur (BMW service et Mini service All-Cars)
- Christophe Thomas – CEO (Trakks)

Profils internes à Interfone

- Malek Farhat - Managing Director
- Laura Niedworak - Marketing Manager
- Sabrina Castiglione - Indirect Sales Manager
- Fanny Lays - Corporate Sales Manager

Bibliographie

- Aggarwal, P., Murahari, V., Rajpurohit, T., Kalyan, A., Narasimhan, K., & Deshpande, A. (2024). *GEO: Generative engine optimization*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.09735>
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). *Customer value propositions in business markets*. Harvard Business Review, 84(3), 90–99.
- Bathelot, B. (2020, 19 janvier). *4P - Définitions Marketing » L'encyclopédie illustrée du marketing*. Copyright Définitions Marketing - Boitmobile. <https://www.definitions-marketing.com/definition/4p/>
- Beone | Intégrateur ICT pour la transformation de votre entreprise. (2026, 27 février). Beone. <https://beone.be/>
- Belcenter, l'opérateur télécom des entreprises en Belgique. (2026, 13 mars). Belcenter. <https://www.belcenter.be/>
- Bharadwaj, A., Sawy, O. A. E., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy : Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482. <https://doi.org/10.25300/misq/2013/37:2.3>
- Brennan, R., Canning, L., & McDowell, R. (2017). *Business-to-business marketing* (3rd ed.). SAGE Publications. ISBN 978-1473904020.
- Breschi, S., Malerba, F., & Orsenigo, L. (2000). *Technological Regimes and Schumpeterian Patterns of Innovation*. The Economic Journal, 110(463), 388–410. <http://www.jstor.org/stable/2566240>
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship management*. <https://doi.org/10.4324/9781351016551>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson Education. ISBN 978-1292241579
- Chen, M., Wang, X., Chen, K., & Koudas, N. (2025). *Optimisation des moteurs génératifs : Comment dominer la recherche par IA*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2509.08919>
- Côrte-Real, N., Oliveira, T., & Ruivo, P. (2016). Assessing business value of Big Data Analytics in European firms. *Journal Of Business Research*, 70, 379-390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.011>
- D'Agostino, D. (2026, 6 janvier). *SDR : définition et missions du Sales Development Representative*. HubSpot Blog. <https://blog.hubspot.fr/sales/sdr>
- Dahmani, S. (2025, 4 avril). *MQL (Marketing Qualified Lead) : définition et conseils*. HubSpot Blog. <https://blog.hubspot.fr/marketing/mql-definition>
- De la Ghesquière, N. (2023, 30 juin). *SCP : la méthode de marketing Segmentation ; Ciblage ; Positionnement*. Le Blog du Marketing. <https://www.leblogdumarketing.com/3677/scp-methode-marketing-segmentation-ciblage-positionnement/>
- Delignieres, N., & Boutaud, G. (2025, 5 septembre). *Lead, MQL, SQL et prospect : Définition et différences*. <https://www.salesodyyssey.fr/blog/definition-lead-mql-sql>

Dstny. (s. d.). *Dstny – Voice Solutions for Service Providers*. <https://www.dstny.com/>

ETNO – European Telecommunications Network Operators' Association. (2021). *Industry report*. <https://etno.eu>

Forbes Belgique. (2024, 16 janvier). *Qu'est-ce qu'un KPI ? Définition et exemples*. Forbes Belgique. <https://www.forbes.be/fr/quest-ce-quun-kpi-definition-et-exemples/>

Hartmann, N. N., Wieland, H., & Vargo, S. L. (2017). Converging on a New Theoretical Foundation for Selling. *Journal Of Marketing*, 82(2), 1-18. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0268>

Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing : marketers' perceptions of best practice. *Journal Of Research In Interactive Marketing*, 8(4), 269-293. <https://doi.org/10.1108/jrim-02-2014-0013>

Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2015). Customer experience management : toward implementing an evolving marketing concept. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 45(3), 377-401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>

Interfone Belgium. (2024, mai 8). *Téléphonie d'entreprise : central hébergé vs cloud, quelle solution choisir ?* Interfone. <https://interfone.be/telephonie-dentreprise-central-heberge-vs-cloud-quelle-solution-choisir/>

Intelligence artificielle : définition et utilisation | Thèmes | Parlement européen. (2020, 9 juillet). Thèmes | Parlement Européen. <https://www.europarl.europa.eu/topics/fr/article/20200827STO85804/intelligence-artificielle-definition-et-utilisation>

Jansen, B., & Schuster, S. (2011). The Search Engine as a Lead Generation Tool. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(3), 117–146.

Järvinen, J., & Karjaluo, H. (2015). The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial Marketing Management*, 50, 117-127. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.009>

Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164–175. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.002>

Jje, N. (2025, 15 janvier). *Qu'est-ce qu'un Call Flow ?* Ringover. <https://www.ringover.fr/blog/call-flow>

Johnston, W. J., & Lewin, J. E. (1996). Organizational buying behavior : Toward an integrative framework. *Journal Of Business Research*, 35(1), 1-15. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00077-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00077-8)

Khan, N., Khan, Z., Koubaa, A., Khan, M. K., & Salleh, R. bin. (2024). Perspectives mondiales et impact de l'IA générative - sur le système multidisciplinaire : une revue systématique et une analyse bibliométrique. *Connection Science*, 36(1). <https://doi.org/10.1080/09540091.2024.2353630>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education. ISBN-13: 978-0133856460.

L, B. (2026, 20 avril). IT ou Information Technology : tout savoir sur les technologies de l'information. *LEBIGDATA.FR*. https://www.lebigdata.fr/it-information-technology-tout-savoir#google_vignette

La redondance dans les réseaux informatiques. (s.d.). Gate.com. Consulté le 26 mai 2026, à l'adresse <https://www.gate.com/fr/learn/glossary/redundancy-in-computer-network>

Larousse, É. (s. d.). *Définitions : foire - Dictionnaire de français Larousse*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/foire/34375#754668>

Lead nurturing : Définition, objectifs et avantages. (s. d.). Salesforce. Consulté le 26 mai 2026, à l'adresse <https://www.salesforce.com/fr/resources/definition/lead-nurturing/>

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal Of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Mixvoip. (s. d.). *Mixvoip - More ways to connect | Cloud PBX | Internet | IT | Mixvoip - More ways to connect | Cloud PBX | Internet | IT*. <https://www.mixvoip.com/>

Multiprotocol label switching. (2026, 14 mars). Contributeurs aux projets Wikimedia. https://fr.wikipedia.org/wiki/Multiprotocol_Label_Switching

Networking : définition, avantages et conseils. (s.d.). Junto. Consulté le 26 mai 2026, à l'adresse <https://junto.fr/blog/networking>

Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>

Piercy, N. F., & Lane, N. (2009). *Strategic customer management: Integrating relationship marketing and CRM*. Routledge. ISBN 978-0415492606.

Pilard, I. (2023, janvier 18). *B2B ou B to B : définition simple de business to business*. <https://www.journaldunet.com/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199121-b2b-ou-b-to-b-definition/>

Quelle est la différence entre download et upload ? (s.d.). edpnet. Consulté le 26 mai 2026, à l'adresse <https://support.edpnet.be/hc/fr/articles/17167810530322-Quelle-est-la-diff%C3%A9rence-entre-download-et-upload>

Qu'est-ce que la fibre optique ? (s. d.). InfoFibre. Consulté le 26 mai 2026, à l'adresse <https://www.infofibre.be/fr/informations-generales/quest-ce-que-la-fibre-optique>

Qu'est-ce que la vente croisée ? Le guide complet. (2025, 11 juin). Salesforce. <https://www.salesforce.com/fr/sales/cross-selling/>

Qu'est-ce que l'upselling (vente incitative) ? (2026, 29 janvier). Salesforce. <https://www.salesforce.com/fr/sales/upselling/>

Qu'est-ce qu'un CRM (gestion de la relation client) ? (2026, 20 janvier). Salesforce. <https://www.salesforce.com/fr/crm/what-is-crm/>

Redman, T. C. (1998). The impact of poor data quality on the typical enterprise. *Communications Of The ACM*, 41(2), 79-82. <https://doi.org/10.1145/269012.269025>

Reijonen, H., Laukkanen, T., Komppula, R., & Tuominen, S. (2012). Are Growing SMEs More Market-Oriented and Brand-Oriented ? *Journal Of Small Business Management*, 50(4), 699-716.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2012.00372.x>

Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Interorganizational relationships and networks. *Journal Of Business Research*, 56(9), 691-697. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(01\)00254-5](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(01)00254-5)

Sabnis, G., Chatterjee, S. C., Grewal, R., & Lilien, G. L. (2012). The Sales Lead Black Hole : On Sales Reps' Follow-Up of Marketing Leads. *Journal Of Marketing*, 77(1), 52-67.

<https://doi.org/10.1509/jm.10.0047>

Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Meunier-FitzHugh, K. L., Malshe, A., Mullins, R., & Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies : concepts, priorities, and questions. *Journal Of Personal Selling And Sales Management*, 39(1), 2-22. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1557525>

SPF Économie. (s.d.). *Définitions et sources*. Service public fédéral Économie, P.M.E., Classes moyennes et Énergie. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/definitions-et-sources>

Taiminen, H. M., & Karjaluo, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 22(4), 633-651. <https://doi.org/10.1108/jsbed-05-2013-0073>

Telavox. (2026, 3 mars). *Telavox | Opérateur mobile pour les entreprises*. <https://telavox.be/fr/>

Terho, H., Eggert, A., Haas, A., & Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance : The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45, 12-21. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.017>

Tout comprendre sur la VoIP. (s. d.). ALLOcloud. Consulté le 26 mai 2026, à l'adresse <https://www.allocloud.com/fr/article/la-voip-cest-quoi>

Tout savoir pour mettre en place les appels en cascade. (2025, 14 avril). AB PLUS. Consulté le 26 mai 2026 à l'adresse <https://www.ab-plus.com/appels-en-cascade/>

Trainor, K. J., Andzulis, J., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2013). Social media technology usage and customer relationship performance : A capabilities-based examination of social CRM. *Journal Of Business Research*, 67(6), 1201-1208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.002>

Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships : Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal Of Marketing*, 70(1), 119-136. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.1.119.qxd>

VDSL : Définition | La division Entreprises Bouygues Telecom. (2024, 12 décembre). *Le Mag Business*. <https://www.bouyguestelecom-pro.fr/mag-business/lexique/vdsl/>

Verbeke, W., Martens, D., & Baesens, B. (2013). Social network analysis for customer churn prediction. *Applied Soft Computing*, 14, 431-446. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2013.09.017>

Webatlas-Gestion. (2024, 7 juillet). *Qu'est-ce qu'un câble coaxial et comment fonctionne-t-il ?* WebAtlas - la Base de Données des Questions Utiles. <https://www.webatlas.fr/technologies/quest-ce-quun-cable-coaxial-et-comment-fonctionne-t-il.html>

Webhosting.de. (n.d.). *Cloud computing vs hébergement traditionnel : comparaison des avantages et des inconvénients*. <https://webhosting.de/fr/cloud-computing-vs-hebergement-traditionnel-comparaison-des-avantages-et-des-inconvenients/>

Wind, Y., & Douglas, S. P. (1972). International market segmentation. *European Journal Of Marketing*, 6(1), 17-25. <https://doi.org/10.1108/eum0000000005120>

Wu, M., Andreev, P., & Benyoucef, M. (2023). The state of lead scoring models and their impact on sales performance. *Information Technology And Management*, 25(1), 69-98. <https://doi.org/10.1007/s10799-023-00388-w>

EXECUTIVE SUMMARY

This thesis examines the challenges related to lead generation and qualification within Interfone, a Belgian telecommunications operator specialized in B2B solutions for businesses. In a context marked by digital transformation, increasing competition, and evolving buying behaviors, the company faces difficulties in generating qualified commercial opportunities in a regular and structured way. Although Interfone benefits from a comprehensive service offering and positive customer relationships, its lead management practices remain insufficiently organized.

The objective of this research is to identify the factors influencing the effectiveness of lead generation and qualification in a B2B SME and to determine how Interfone can optimize its commercial acquisition processes. One research question guided this work: how can a B2B SME in the telecommunications sector optimize its lead generation and qualification practices in order to improve the conversion of prospects into customers?

To answer this question, a qualitative methodology was adopted. A literature review focusing on lead generation, qualification, CRM, segmentation, positioning, and relationship marketing was combined with an empirical study conducted within Interfone. Fifteen semi-structured interviews were carried out with internal stakeholders, external experts, clients, and prospects. These insights were complemented by several strategic marketing analyses aimed at evaluating the company's positioning and acquisition processes.

The findings show that the quality and relevance of leads are more important than the volume generated. The study also highlights the importance of understanding customer needs, building trust, and maintaining strong human relationships throughout the sales process. However, the analysis reveals several weaknesses regarding CRM usage, lead qualification practices, commercial follow-up, and coordination between marketing and sales activities.

Based on these findings, several recommendations were formulated, including clarifying the company's positioning, formalizing lead qualification processes, improving CRM exploitation, and strengthening alignment between marketing and sales. This thesis demonstrates that improving lead management within a B2B SME primarily relies on stronger strategic and organizational structuring rather than on the implementation of complex technological solutions.

NOMBRE DE MOTS/WORD COUNT : 32.967



Ecole de Gestion de l'Université de Liège