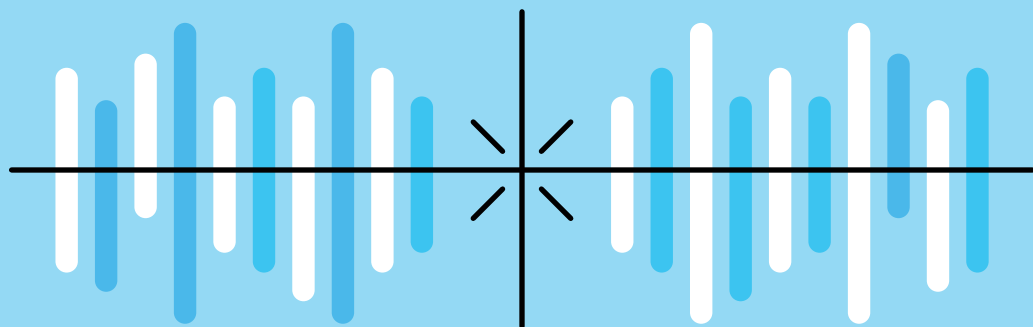




Accélérez votre croissance grâce à l'enablement

HBR
Services analytiques
ENQUÊTE PULSE

Parrainé par



Du chaos à la clarté : Comment le sales enablement permet de devancer la concurrence

Dans tous les secteurs, les relations avec les clients et les acheteurs sont devenues de plus en plus complexes et fragmentées. Dans le climat macroéconomique incertain actuel, les responsables des revenus et leurs équipes sont confrontés à de plus grands défis pour atteindre les objectifs et stimuler une croissance durable. Les sociétés qui équipent leurs équipes des outils, des informations et des stratégies nécessaires pour anticiper les besoins des clients et répondre avec précision bénéficient d'un avantage concret.

Un enablement efficace permet de briser les silos, d'aligner les ventes, le marketing et le customer success autour d'un objectif commun : offrir des expériences client cohérentes, judicieuses et percutantes. Lorsque les équipes ont accès aux bonnes ressources au bon moment, elles peuvent renforcer les relations, instaurer la confiance et obtenir des résultats significatifs.

Nous avons parrainé ce rapport parce que nous avons pu constater directement à quel point une bonne stratégie d'enablement peut transformer les entreprises. En étudiant les domaines dans lesquels les équipes commerciales excellent et ceux dans lesquels elles éprouvent des difficultés, nous pouvons mieux

collaborer avec nos clients, en les aidant à identifier les opportunités, à combler les lacunes et à construire le type d'enablement permettant une croissance durable.

Ce rapport met en évidence la manière dont les responsables de la gestion du chiffre d'affaires et de la commercialisation considèrent le développement du chiffre d'affaires comme une stratégie de croissance à long terme, et non comme une initiative à court terme. En adoptant des informations basées sur les données, des processus évolutifs et des technologies innovantes telles que l'intelligence artificielle, ils posent les bases qui favorisent l'agilité et l'adaptabilité sur un marché imprévisible.

Les résultats servent de guide pour les sociétés cherchant à passer de mesures réactives à une réussite proactive et durable, démontrant que le véritable enablement consiste moins à faire de plus en plus d'efforts, mais plutôt à donner aux équipes les moyens de faire ce qui apporte le plus de valeur ajoutée.



Doug Winter
Cofondateur et Chief Executive
Officer, Seismic

Accélérez votre croissance grâce à l'enablement

De l'évolution du comportement des acheteurs pendant la pandémie à l'accélération de la transformation digitale, les équipes chargées de la génération de chiffre d'affaires ont connu des bouleversements incessants ces dernières années. Les modèles de vente traditionnels patinent, les difficultés économiques ont forcé les entreprises à repenser leurs stratégies de commercialisation (Go-To-Market, GTM), et les attentes des acheteurs ont changé.

DANS CE CONTEXTE DE TURBULENCES, les directeurs commerciaux (Chief Revenue Officers, CRO) ont dû s'adapter rapidement, au risque de ne pas atteindre leurs objectifs. Les entreprises modernes ont réévalué leurs stratégies, trouvé de nouvelles façons d'améliorer l'alignement de leurs équipes, donné la priorité à l'efficacité et se sont concentrées sur la croissance. Ainsi, l'enablement, la discipline qui soutient les fonctions axées sur le client au sein d'une entreprise en leur donnant les ressources nécessaires pour générer du chiffre d'affaires, est apparue comme une fonction déterminante pour les entreprises qui cherchent à se développer sur un marché de plus en plus complexe.

Les dirigeants ont désormais de nombreux objectifs en matière d'enablement, notamment l'amélioration de la stratégie de commercialisation et

l'adaptation à l'évolution des conditions du marché. Cependant, beaucoup d'entre eux sont confrontés à des obstacles importants pour transformer la théorie en action, comme le montre une enquête de la Harvard Business Review de juin 2025 menée auprès de 315 personnes. Toutes les personnes interrogées sont des lecteurs de la *Harvard Business Review* et participent dans les décisions d'enablement B2B de leur entreprise.

La grande majorité des personnes interrogées estiment que la création d'interactions constructives avec les clients (96 %), le fait d'avoir des employés qualifiés en génération de chiffre d'affaires (95 %) et la collaboration entre les fonctions chargées de la génération de chiffre d'affaires (90 %) sont très ou extrêmement importants pour la réussite d'un programme d'enablement. Presque autant de personnes estiment

POINTS FORTS

 **90 %**

des personnes interrogées déclarent que **la collaboration entre les fonctions de gestion du chiffre d'affaires est très importante**, mais 37 % déclarent que leur organisation réussit très bien à le faire.

 **87 %**

déclarent que **la formation/le développement des compétences des employés dédiés à la génération de chiffre d'affaires est très important** ; cependant, 25 % disent que leur organisation réussit à le faire.

 **70 %**

déclarent **des impacts positifs sur la productivité de l'équipe** suite à l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le domaine de l'enablement (parmi ceux des organisations ayant des cas d'utilisation actifs en place).

En raison de l'arrondi, certains chiffres de ce rapport peuvent ne pas totaliser 100 %.

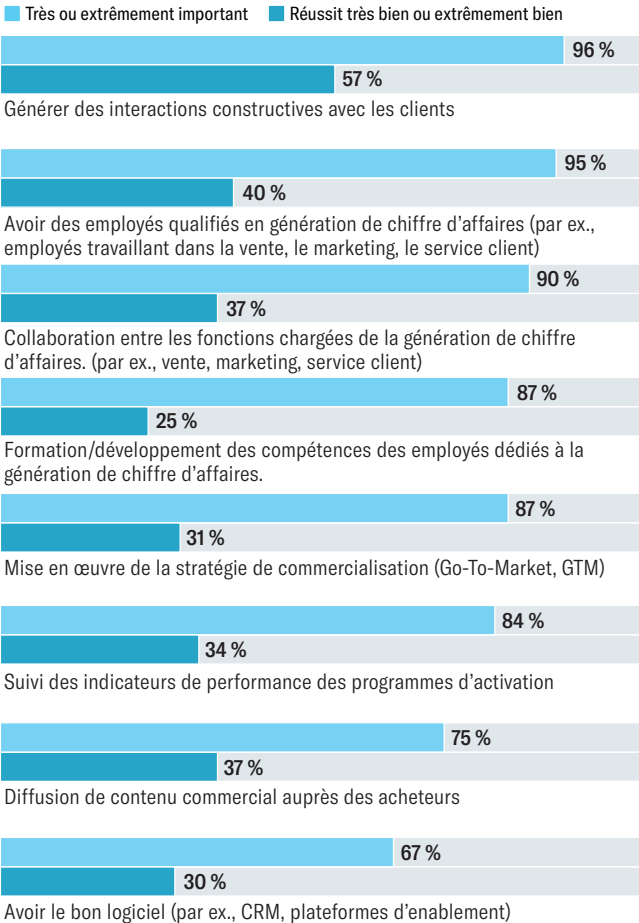
ILLUSTRATION 1

L'écart de mise en pratique dans le domaine de l'enablement

Transformer les objectifs en résultats reste un défi pour de nombreuses entreprises

Évaluez dans quelle mesure chacun des domaines suivants est important pour la réussite d'un programme d'enablement (pas du tout important, pas très important, assez important, très important, extrêmement important, je ne sais pas).

Évaluez la réussite de votre entreprise dans chacun des domaines suivants de l'enablement aujourd'hui (échoue, ne réussit pas très bien, réussit assez bien, réussit très bien, réussit extrêmement bien, je ne sais pas).



Base : 315 personnes interrogées. Non illustré : 1 à 3 % Ne sait pas (change selon la ligne).

Source : Enquête Harvard Business Review Analytic Services, juin 2025

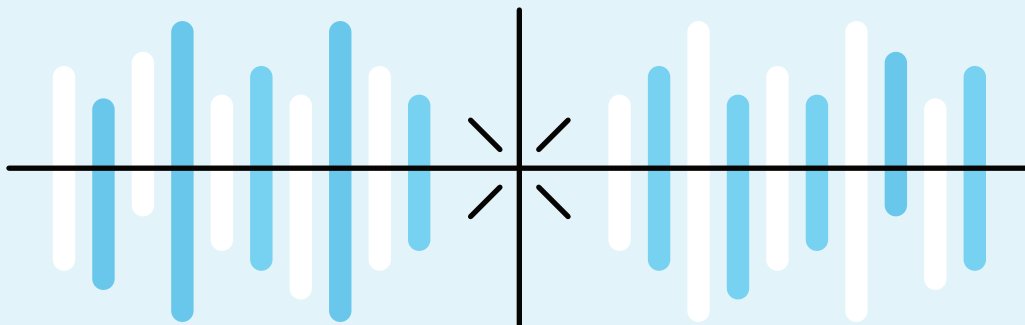
que la formation/le développement des compétences des employés affectés à la génération de chiffre d'affaires et l'exécution de la stratégie de commercialisation sont très ou extrêmement importants (87 % respectivement).

L'écart entre la stratégie et la pratique dans l'enablement reste toutefois important, car beaucoup moins de sondés rapportent des niveaux élevés de réussite : 57 % déclarent que leur entreprise réussit très bien à créer des interactions constructives avec les clients, 40 % déclarent que leur entreprise réussit très bien à avoir des employés qualifiés en génération de chiffre d'affaires, et 37 % déclarent qu'elles réussissent très bien dans la collaboration entre les fonctions chargées de la génération de chiffre d'affaires. Moins d'un tiers d'entre eux ont attribué d'excellentes notes à leur entreprise pour la formation/le développement des compétences des employés affectés à la génération de chiffre d'affaires (25 %) et l'exécution de la stratégie de commercialisation (31 %). L'écart le plus important (62 points) concerne la formation/le développement des compétences des employés affectés à la génération de chiffre d'affaires. Sans formation continue, les équipes chargées de la génération de chiffre d'affaires risquent de ne plus pouvoir suivre l'évolution des attentes des clients, des tendances du marché et des technologies de vente. ILLUSTRATION 1

À mesure que la pression pour atteindre les objectifs de chiffre d'affaires s'intensifie, les directeurs chargés de la génération de chiffre d'affaires doivent surmonter ces difficultés et mieux aligner les équipes interfonctionnelles, industrialiser des stratégies d'enablement à fort impact à plus grande échelle et utiliser la technologie pour générer une croissance constante et prévisible.

« En période de turbulences, l'attention se focalise toujours soudainement sur la fonction commerciale », déclare Juliana Stancampiano, PDG d'Oxygen Experience, une société de conseil basée à Seattle et spécialisée dans le sales enablement. « Vous avez besoin des bonnes personnes affectées aux bons comptes, et elles doivent être en capacité d'avoir des échanges qui vont stimuler les ventes. Cela semble vraiment facile a priori, mais c'est très complexe et beaucoup de paramètres entrent en ligne de compte. Vous avez besoin que les différentes fonctions travaillent bien ensemble, sinon vous risquez de perdre vos clients. »

Pour les entreprises modernes, l'intelligence artificielle (IA) contribue à améliorer l'enablement et à maximiser la productivité



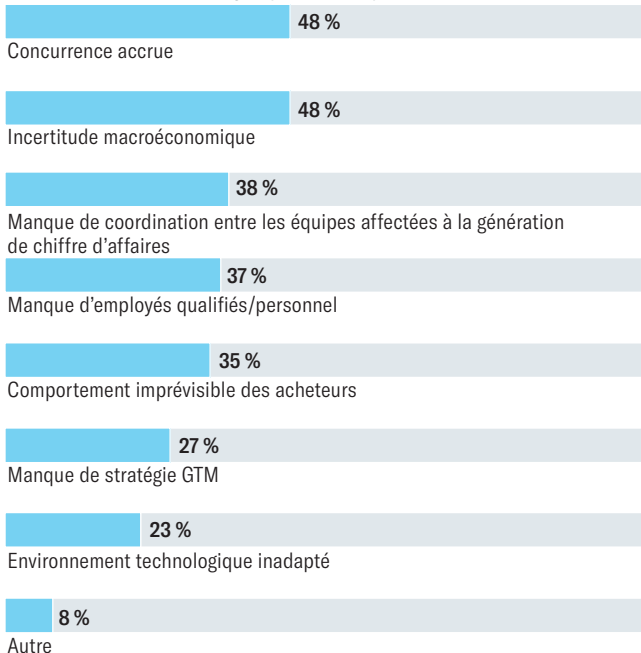
Pour les entreprises modernes,
l'intelligence artificielle contribue
à améliorer leurs programmes
d'enablement et à maximiser
la productivité de leurs équipes.

ILLUSTRATION 2

Obstacles à l'atteinte des objectifs de chiffre d'affaires

Les entreprises déclarent rencontrer différentes difficultés dans la génération de chiffre d'affaires

Quelles sont les principales difficultés que votre entreprise rencontre actuellement pour atteindre ses objectifs de chiffre d'affaires ? Sélectionnez jusqu'à trois réponses.



Base : 315 personnes interrogées. Non représenté : 1 % Je ne sais pas, 0 % Aucune.

Source : Enquête Harvard Business Review Analytic Services, juin 2025

de l'équipe. Ces entreprises utilisent l'IA pour différentes choses, comme la génération de contenu, la personnalisation des messages, l'analyse et la synthèse des réunions. Ces applications de l'IA et d'autres permettent aux équipes chargées de la génération de chiffre d'affaires de surmonter certaines difficultés urgentes, de gagner en efficacité et de générer de la croissance.

Ce rapport présente les difficultés qui entravent les entreprises, la façon dont les entreprises performantes modernisent leurs stratégies d'enablement et le rôle que joue l'IA dans l'amélioration de la productivité et de l'alignement des équipes. Il montre également les résultats et avantages concrets que ces initiatives apportent.

Affronter un environnement difficile

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à différentes pressions, allant de l'évolution du comportement des acheteurs aux retards technologiques en passant par le renforcement de la concurrence et

les discordances internes. Du fait de ces difficultés, il est plus difficile pour les entreprises d'atteindre leurs objectifs de chiffre d'affaires.

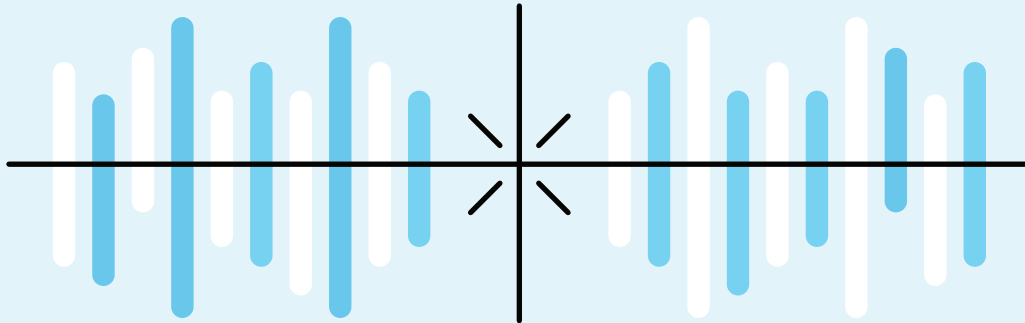
Les principaux obstacles qui empêchent les entreprises d'atteindre leurs objectifs de chiffre d'affaires sont, selon les personnes interrogées, une concurrence accrue (48 %) et une incertitude macroéconomique (48 %). Ceux-ci sont suivis d'un manque de coordination entre les équipes affectées à la génération de chiffre d'affaires (38 %), d'un manque d'employés qualifiés/personnel (37 %) et d'un comportement imprévisible des acheteurs (35 %).

ILLUSTRATION 2

Heureusement, les acheteurs modernes ont plus de contrôle sur leur parcours d'achat, pouvant s'appuyer sur des recherches approfondies et une multitude d'informations en ligne, explique M. Stancampiano. « Avant, vous arriviez à un rendez-vous pour découvrir le produit. Aujourd'hui, vos acheteurs savent déjà ce que fait votre produit et ce que font les produits de vos concurrents. Alors, la vraie question est désormais : « pourquoi vous choisir ? »

Ce glissement du pouvoir est l'une des raisons pour lesquelles les programmes d'enablement traditionnels, qui ont été conçus pour servir de guide aux commerciaux, se sont retrouvés dépassés. Autrefois, ces modèles s'appuyaient beaucoup sur des sessions d'onboarding et des manuels figés, des outils qui se sont rapidement révélés insuffisants dans le contexte actuel où le pouvoir est entre les mains des acheteurs. « Aider la force de vente à établir des relations avec les clients afin d'éviter qu'ils n'aillent voir ailleurs est l'un des plus grands défis pour les directeurs commerciaux aujourd'hui », déclare-t-elle. « Dans cet environnement très axé sur la technologie, nous devons comprendre comment créer ces relations et doter les commerciaux des outils pour qu'ils puissent le faire. »

De plus, de nombreuses entreprises affrontent avec difficulté une autre vague d'incertitude macroéconomique. Cette imprévisibilité rend la planification du chiffre d'affaires plus difficile pour beaucoup d'entreprises, comme le montre l'enquête. Bien que ce facteur et la concurrence accrue soient cités comme les principaux défis auxquels les organisations génératrices de revenus sont confrontées aujourd'hui, la majorité des personnes interrogées ont souligné cet obstacle ailleurs dans l'enquête : Près des deux tiers (62 %) disent que dans leur organisation, les conditions économiques actuelles ont eu un impact négatif sur la réalisation de leurs objectifs de revenus,



« Aujourd'hui, vos acheteurs savent déjà ce que fait votre produit et ce que font les produits de vos concurrents. Alors, la vraie question est désormais : « pourquoi vous choisir ? »

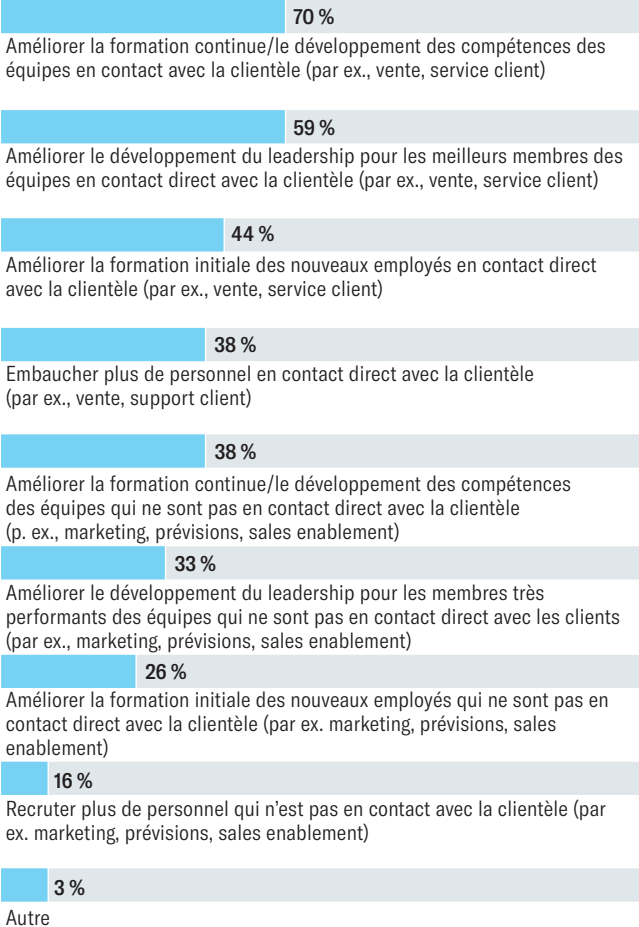
Juliana Stancampiano, CEO d'Oxygen Experience

ILLUSTRATION 3

Doter les équipes des outils pour réussir

Les personnes interrogées citent le plus souvent la formation des équipes chargées de la génération de chiffre d'affaires comme le domaine à améliorer dans leur entreprise

Parmi les aspects suivants liés aux talents dans le domaine de l'enablement, lesquels votre entreprise doit-elle améliorer, le cas échéant ? *Sélectionnez tous les éléments appropriés.*



Base : 315 personnes interrogées. Non représenté : 1 % Aucun, 1 % Je ne sais pas.

Source : Enquête Harvard Business Review Analytic Services, juin 2025

tandis que 70 % disent qu'il est plus difficile de prévoir le chiffre d'affaires avec précision en conséquence.

Ashley Haynes-Gaspar, vice-présidente exécutive et CRO chez Lumen Technologies, une société de networking et de connectivité basée à Monroe, en Louisiane, déclare que son entreprise est très consciente de ces conditions macroéconomiques. La société aide les entreprises dont les employés reviennent au bureau après une période de travail à distance et hybride.

« L'un des défis auxquels nous sommes confrontés actuellement est ce monde hybride à plusieurs vitesses autour du retour au travail », explique Mme Haynes-Gaspar. « Avant 2020, le réseau était toujours câblé, toujours dans un bureau. Puis il y a eu cet environnement hybride, et maintenant nous observons une tendance de retour au bureau. Dans certains cas, leur infrastructure réseau doit être mise à niveau pour prendre en charge ces nouveaux utilisateurs. Nous trouvons donc des solutions adaptées à chaque client selon son fonctionnement, ce qui exige une certaine flexibilité. »

Mais même lorsque les pressions externes augmentent, les obstacles internes, tels que le manque de compétences et le développement des talents, représentent également un défi urgent. En l'absence de ces fondamentaux, les entreprises risquent de connaître une baisse de performance de leurs équipes, de manquer des opportunités de croissance et d'être à la traîne sur un marché de plus en plus concurrentiel.

Investir dans le personnel

Le personnel impliqué dans l'enablement (vente, marketing, customer success, etc.) constitue le pilier de toute stratégie d'enablement efficace. Il est responsable de l'interaction avec les acheteurs, de l'adaptation des solutions et de l'instauration de la confiance dans un environnement concurrentiel.

Cependant, de nombreuses entreprises ne parviennent pas à doter leurs équipes des compétences nécessaires pour remplir cette fonction. Les sondés déclarent un écart de 55 points entre une grande importance et une grande réussite à avoir des employés qualifiés en génération de chiffre d'affaires, et un écart de 62 points, le plus important de tous les domaines, dans la formation/le développement des compétences des employés affectés à la génération de chiffre d'affaires.

Cependant, ce déficit ne se limite pas aux fonctionnalités générales, il s'étend à des domaines spécifiques du développement des employés. Selon l'enquête, l'amélioration de la formation continue/du développement des compétences des équipes en contact avec la clientèle (70 %) est en tête de la liste des aspects liés aux talents dans le domaine de l'enablement que les entreprises doivent améliorer. Le développement du leadership pour les employés les plus performants (59 %) et la formation initiale des

“ Vous voulez que vos commerciaux soient dans la meilleure position possible pour communiquer directement avec les clients. Les commerciaux reçoivent tellement d’informations qu’ils doivent avoir la possibilité d’assimiler les connaissances et de les appliquer. ”

Cheryl Delany, senior vice president of digital marketing client experience and analytics de Franklin Templeton

nouveaux employés en contact direct avec les clients (44 %) ont été les deuxième et troisième améliorations les plus citées. **ILLUSTRATION 3** En termes de compétences particulières à améliorer en priorité, les sondés citent les compétences en communication (62 %), la connaissance du parcours de l'acheteur (54 %) et l'expertise produit/marché (51 %) comme les compétences les plus importantes à avoir chez un employé affecté à la génération de chiffre d'affaires dans leur entreprise.

Les résultats de l'enquête reflètent la difficulté de constituer, former et conserver des équipes en contact direct avec la clientèle efficaces dans le contexte actuel, un problème dont de nombreux responsables de la génération de chiffre d'affaires ont décidé de s'occuper directement. « Aujourd'hui, les entreprises fournissent beaucoup trop d'informations à leurs commerciaux pour qu'ils puissent les assimiler », explique Stancampiano d'Oxygen Experience. « La formation est beaucoup plus complexe que ce que les entreprises croient, et elle prend plus de temps que n'importe quel responsable n'est prêt à lui accorder. Le recrutement, la formation et le développement des compétences sont vraiment très difficiles. »

Cheryl Delany, vice-présidente principale de l'expérience client et de l'analyse du marketing numérique chez Franklin Templeton, société de gestion d'investissement basée à San Mateo, en Californie, pense aussi que les difficultés en matière de formation, de développement des compétences et d'onboarding sont dues à une surcharge informationnelle.

« Vous voulez que vos commerciaux soient dans la meilleure position possible pour communiquer directement avec les clients », dit-elle. « Les commerciaux reçoivent tellement d'informations qu'ils doivent avoir la possibilité d'assimiler les connaissances et de les appliquer. »

Les entreprises devraient dispenser une formation de manière cohérente, accessible et multimodale afin que les commerciaux aient la possibilité de comprendre le contexte, d'assimiler le contenu et, au final, de l'utiliser, ajoute Mme Delany. L'IA peut jouer un rôle crucial à cet égard, car elle peut améliorer considérablement l'efficacité de l'offre de formations personnalisées, explique-t-elle.

Autres obstacles compliquant l'onboarding, la formation et le développement des compétences est le volume et la fragmentation du contenu d'enablement, par exemple, les fiches produit, les battle

cards, les études de cas client et les présentations, qui sont souvent les éléments de base des programmes d'onboarding et de formation. Ces supports aident les nouveaux employés à être opérationnels plus rapidement, mais s'ils sont dispersés entre différents systèmes, pas toujours mis à jour et difficiles à trouver pour les équipes lorsqu'elles en ont le plus besoin, ces actions sont plus lentes, moins efficaces et plus difficiles à industrialiser.

« Pour beaucoup d'entreprises, les supports de sales enablement sont comme la Bibliothèque du Parlement : bonne chance pour trouver ce dont vous avez besoin quand vous en avez besoin ! », explique Mme Haynes-Gaspar de Lumen Technologies. Son entreprise utilise une plateforme de Sales Enablement pour centraliser les supports de vente, qui, selon elle, a joué un rôle déterminant en libérant du temps pour les commerciaux afin qu'ils consacrent plus de temps à l'interaction avec les clients en transmettant les bons messages afin de générer du chiffre d'affaires plus efficacement.

Le maintien de l'intégrité des supports de sales enablement, tels que la taxonomie et les métadonnées, est un travail fondamental, souligne Mme Delany de Franklin Templeton, et bien que souvent négligé, il est essentiel pour préparer l'entreprise à tirer pleinement parti de fonctionnalités telles que l'IA. Compte tenu de ce travail de préparation nécessaire, il n'est pas surprenant que, pour certaines entreprises, l'amélioration de la formation/des compétences des équipes chargées de la génération de chiffre d'affaires, et l'amélioration de l'acquisition de talents soient des priorités pour l'année prochaine, avec respectivement 29 % et 19 % des sondés indiquant qu'il s'agit d'objectifs.

Aligner les équipes pour accélérer la croissance

La croissance du chiffre d'affaires ne dépend pas seulement des performances individuelles des membres de l'équipe : elle nécessite une mise en œuvre synchronisée entre la vente, le marketing, le customer success et au-delà. Cependant, trop souvent, ces fonctions travaillent de manière isolée, guidées par des priorités distinctes et des stratégies déconnectées. Par conséquent, même les plans de

commercialisation les plus solides peuvent s'effondrer lors de leur mise en application.

« Il y a beaucoup de frictions entre les différents services des entreprises, et c'est vraiment difficile [pour le service enablement] », explique M. Stancampiano.

Ces difficultés ressortent clairement des données de l'enquête. Alors que la collaboration entre les équipes chargées de la génération de chiffre d'affaires et la mise en œuvre de la stratégie de commercialisation sont évaluées comme deux éléments essentiels à la réussite du programme d'enablement, elles présentent toutes deux des lacunes importantes dans leur mise en application. Un peu plus d'un tiers des répondants soulignent même que ces domaines représentent les principaux défis auxquels leur entreprise est actuellement confrontée pour atteindre ses objectifs de chiffre d'affaires : 38 % déclarent qu'un manque de coordination entre les équipes affectées à la génération de chiffre d'affaires est un défi majeur, tandis que 27 % indiquent qu'il leur manque une stratégie de commercialisation.

Ce décalage entre la collaboration et l'application de la stratégie n'est pas très surprenant, explique M. Stancampiano. Les commerciaux sont submergés de données provenant de l'ensemble de l'entreprise et supportent souvent une part excessive de ce fardeau. Bien que les équipes support soient là pour les aider, leurs efforts, en particulier en matière de marketing, d'enablement et de formation, ont tendance à être incohérents, excessifs et déployés d'une manière qui ne permet pas aux commerciaux d'agir facilement en conséquence.

« Bien que tous les services support pensent qu'ils font ce qui est le mieux pour eux, je pense que, généralement, l'enablement et la formation dans les domaines du marketing et de la vente sont à la fois excessifs et pas assez bien coordonnés pour les toucher facilement, et ne sont pas présentés d'une manière qui leur permettent de les utiliser et d'agir », explique M. Stancampiano. « La mise en œuvre est vraiment difficile sans un leader stratégique et fort qui dirige les services support pour développer une entreprise qui soutient les commerciaux de manière efficace et efficiente. Au lieu de cela, les commerciaux finissent parasités par un trop-plein d'informations et ne savent pas à quoi prêter attention. »

Pour développer les efforts d'enablement et créer des expériences d'achat uniformes, les entreprises doivent se concentrer sur le renforcement de la collaboration, l'alignement des équipes autour d'objectifs communs et le développement de l'infrastructure pour soutenir des méthodes de travail intégrées.

Shafiq Amarsi, vice president of global delivery, commercial operations chez Uber, une société de transport et de livraison basée à San Francisco, confie que son entreprise a repensé sa stratégie

d'enablement pour accompagner l'évolution de sa stratégie de commercialisation.

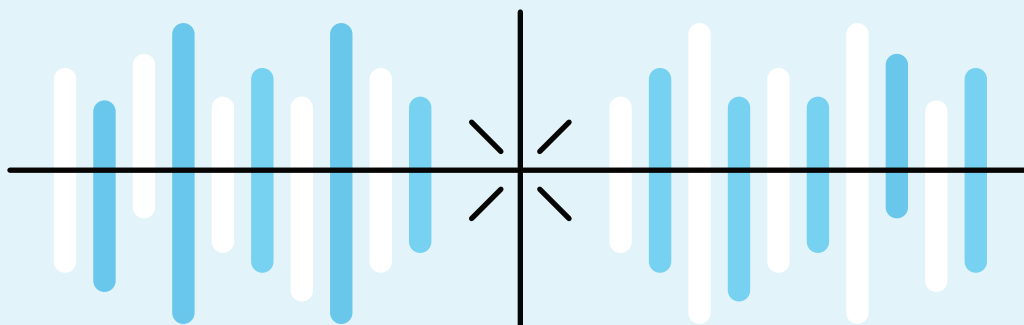
« Par le passé, nous étions très décentralisés et assez fragmentés dans la façon dont nous travaillions avec nos partenaires : commerçants, restaurants et magasins », dit-il. « Nous avions plusieurs équipes avec des objectifs distincts, toutes ciblant les mêmes entreprises, proposant parfois des solutions différentes ou même se faisant concurrence. Bien que cette approche ait rendu les équipes pugnaces, elle nous a empêché de faire profiter nos partenaires de la portée et de la puissance d'Uber. Différents groupes réinventaient la roue, avec beaucoup de travail en double à tous les niveaux. »

Afin de préserver la pugnacité et la rapidité des équipes décentralisées, M. Amarsi explique que son entreprise a mis en place des mécanismes pour mettre en lumière certaines informations, comme le nouveau produit d'un concurrent qui impactait les taux de réussite, et les remonter rapidement vers une équipe centrale. Ce changement a permis à Uber de réagir stratégiquement à grande échelle en intégrant ces informations dans le développement de produits, la tarification et les stratégies de commercialisation plus larges. Cet effort a été soutenu par une stratégie technologique renouvelée, utilisant l'IA pour booster sa plateforme, explique-t-il.

« Je ne peux pas être celui qui découvre que notre équipe australienne a conçu ce programme d'enablement des managers vraiment formidable et a établi un parcours de certification pour les compétences de vente exceptionnelles », déclare M. Amarsi. « Les mécanismes sont donc conçus pour détecter ces signaux en amont. Cela permet à mon équipe de recadrer intentionnellement la mission : au lieu que cette équipe trouve une solution pour l'enablement des managers juste en Australie, nous leur donnons pour mission d'en trouver une pour toute l'entreprise. C'est ainsi que nous tirons parti de nos maigres ressources pour déployer les innovations beaucoup plus efficacement. »

L'accent mis sur la collaboration interfonctionnelle a été déterminant pour cette réussite. M. Amarsi explique qu'Uber a récemment créé une nouvelle division « customer success » dans le cadre de sa stratégie de commercialisation, ce qui a entraîné un alignement plus étroit entre les équipes commerciale, marketing, support et d'autres équipes orientées client. Des sessions de planification régulières avec le service financier et des business reviews mensuels ont également permis d'unifier les plans d'action et d'identifier des opportunités d'améliorer l'expérience client.

Mme Haynes-Gaspar explique que le développement d'équipes interfonctionnelles a été essentiel pour intégrer l'expérience client en tant que responsabilité partagée dans l'ensemble de l'entreprise.



« Chaque fonction, qu'il s'agisse du service de marketing, du service des opérations ou du service juridique, est alignée avec l'objectif de croissance »

Ashley Haynes-Gaspar,
CRO et Executive Vice President
de Technologies Lumen

“ Notre objectif est de pouvoir également guider le commercial vers la conversation à avoir, le problème à traiter et la meilleure solution en utilisant l'IA pour obtenir les meilleurs résultats pour le commerçant. ”

Shafiq Amarsi, vice president of global delivery, commercial operations chez Uber

« Chaque fonction, qu'il s'agisse du marketing, des opérations ou du service juridique, est alignée sur l'objectif de croissance », dit-elle.

Cette approche reflète un état d'esprit plus large qui considère que servir le client est la responsabilité de tous, ce qui est une extension de la valeur fondamentale d'obsession client de l'entreprise, ajoute Mme Haynes-Gaspar. En simplifiant les processus et en centralisant les supports de vente sur une seule plateforme, Lumen Technologies a permis à ses commerciaux d'aller plus vite et d'adapter les échanges pour qu'ils aient un impact commercial réel. Que ce soit la réduction des délais de livraison par les opérations ou l'accélération de la rédaction ou de l'approbation des contrats par le service juridique, ces améliorations ont permis de stimuler l'engagement, la satisfaction et la croissance.

Booster l'enablement avec l'IA

À mesure que les stratégies d'enablement évoluent, la technologie devient un catalyseur essentiel de réussite. Les équipes chargées de la génération de chiffre d'affaires s'appuient davantage sur les données et sont plus connectées numériquement qu'auparavant, mais elles rencontrent toujours différentes difficultés technologiques.

Dans l'enquête, lorsqu'il a été demandé aux répondants quels problèmes technologiques liés à l'enablement leur entreprise rencontre actuellement, le cas échéant, un peu plus de la moitié d'entre eux ont déclaré avoir trop d'outils déconnectés utilisés pour l'enablement (54 %), une mauvaise utilisation de l'IA/ machine learning pour l'enablement (52 %) et des analyses client inadéquates (51 %). Ailleurs dans l'enquête, 31 % sont d'accord avec l'énoncé suivant : « Les équipes remplissant des fonctions focalisées sur la génération de chiffre d'affaires utilisent le plein potentiel du logiciel mis à leur disposition », tandis que 48 % ne sont pas d'accord.

Ces difficultés ne sont pas seulement techniques : elles ont un impact sur l'ensemble de l'écosystème d'enablement, affectant la façon dont les équipes interagissent avec les clients, collaborent entre les fonctions et développent des compétences essentielles. En simplifiant les workflows, en découvrant des informations et en personnalisant les expériences à grande échelle, l'IA peut aider les équipes du enablement à combler l'écart entre la théorie et sa mise en œuvre, en particulier dans les domaines hautement prioritaires

tels que l'interaction avec la clientèle, le développement des talents, l'alignement interfonctionnel et l'optimisation technologique.

Plus de la moitié (59 %) des sondés déclarent que leur entreprise a mis en place au moins un cas d'utilisation de l'IA pour l'enablement. Les utilisations les plus courantes sont la génération de contenu (37 % déclarent que leur entreprise utilise actuellement l'IA pour cela), la personnalisation des emails et des messages aux acheteurs (27 %) et l'analyse/la synthèse des rendez-vous clients (23 %).

Chez Franklin Templeton, les équipes du enablement utilisent l'IA pour permettre aux commerciaux d'accéder plus facilement aux informations et données des clients hébergées sur différents systèmes afin de mieux préparer leurs interactions avec les clients, explique Mme Delany. « Nous voulons que la personne puisse très facilement accéder aux informations, puis en faire quelque chose », dit-elle. « L'IA peut faire quelque chose d'aussi simple que de générer une liste de clients avec lesquels faire un suivi chaque jour, puis vous pouvez effectuer le suivi en envoyant un email préformaté et obtenir des recommandations de documents à joindre à ces communications. »

Mme Haynes-Gaspar explique que l'équipe enablement de Lumen Technologies utilise l'IA de diverses manières, et avec des résultats significatifs. En 2024, son équipe a constaté une amélioration de 49 % des taux de réussite, une hausse de 39 % de la productivité des commerciaux et une croissance de 30 % des renouvellements grâce à différentes mesures, notamment la standardisation des outils l'équipe, l'affinage des données et des processus au sein de son équipe commerciale, et l'utilisation de l'IA.

« Nous savons que les clients ne sont pas tous pareils, et si un client a une excellente expérience avec nous, il est plus prédisposé à en faire plus qu'un client qui n'a pas eu une bonne expérience avec nous », déclare Haynes-Gaspar. « Nous utilisons les données et l'IA pour évaluer l'expérience client et la codifier en score de santé client. Ce score de santé est introduit dans un CTA [appel à l'action], qui peut être différent en fonction du score de santé de ce client. S'il n'a pas eu une expérience positive, nous pourrions lui affecter quelqu'un qui est très spécialisé et doué pour faire les choses correctement afin de pouvoir le reconquérir et en faire un fan enthousiaste. »

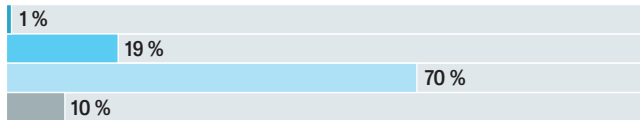
Mme Haynes-Gaspar explique que son entreprise expérimente également le coaching par l'IA, une application de l'IA agentique

ILLUSTRATION 4

Évaluer l'impact de l'intelligence artificielle**Les entreprises déclarent que la technologie a eu un impact très positif sur la productivité**

Comment les aspects suivants de l'enablement dans votre entreprise ont-ils été affectés par l'utilisation de l'intelligence artificielle ?

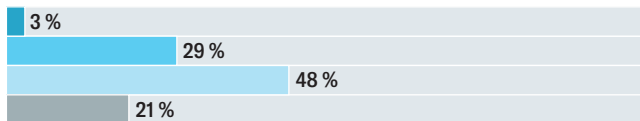
■ Impact négatif de l'utilisation de l'IA ■ Aucun impact de l'utilisation de l'IA ■ Impact positif de l'utilisation de l'IA ■ Ne sait pas



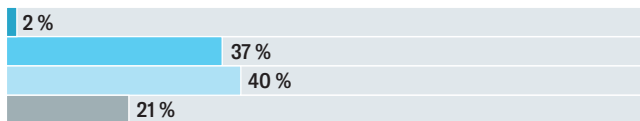
Productivité de l'équipe



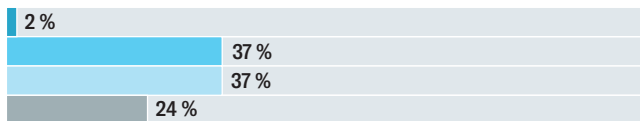
Temps consacré aux tâches administratives



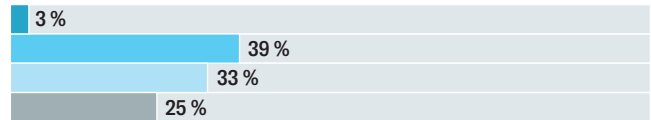
Rapidité de la prise de décision



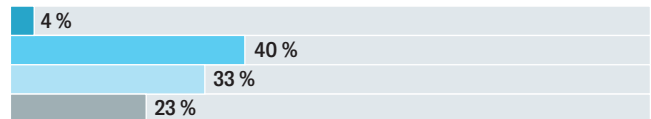
Avantage concurrentiel



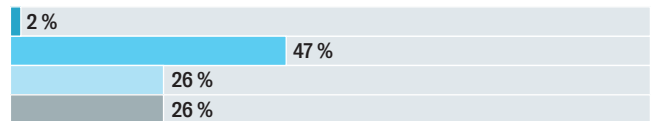
Compréhension du comportement de l'acheteur



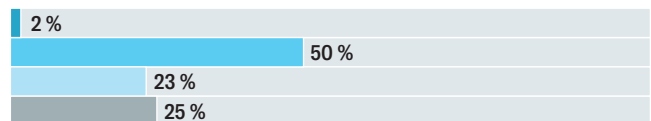
Retour d'expérience du client



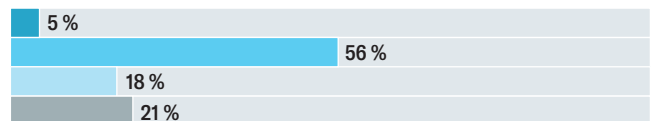
Coûts d'exploitation



Chiffre d'affaires/ventes



Longueur des cycles de vente



Effectif

Base : 187 sondés dont les entreprises utilisent actuellement l'intelligence artificielle pour au moins l'un des cas d'utilisation de l'enablement énumérés.

Source : Enquête Harvard Business Review Analytic Services, juin 2025

dans laquelle les commerciaux peuvent s'adresser à un agent d'IA et recevoir des retours de sa part sur leur capacité à faire passer le message avec crédibilité et à orienter leur argumentaire de manière à répondre au mieux aux attentes du client. « Nous sommes convaincus que l'IA agentique est un coéquipier, et non un remplaçant », ajoute-t-elle. Alors que seulement 13 % des sociétés qui cherchent à générer du chiffre d'affaires utilisent actuellement des agents d'IA pour aider les employés, beaucoup d'autres s'y intéressent : 60 % sont d'accord avec l'affirmation suivante : « Mon entreprise souhaite utiliser l'IA agentique dans le cadre de ses processus de génération de chiffre d'affaires. »

Chez Uber, l'IA joue un rôle croissant en aidant les équipes commerciales à fidéliser les commerçants partenaires de manière proactive. La société teste actuellement un modèle en Europe qui utilise le machine learning pour détecter les premiers signaux de mécontentement des commerçants, tels que la baisse des volumes de commandes, l'augmentation des taux de défauts ou les variations dans les temps d'attente des livreurs. Ce système signale les partenaires à risque, ce qui permet à l'équipe commerciale d'intervenir et de résoudre les problèmes sous-jacents pour s'assurer que les commerçants voient qu'ils ont tout à gagner à développer leur activité avec Uber.

Les organisations doivent faire de l'enablement une fonction stratégique, qui dote les équipes en contact direct avec la clientèle des compétences, des systèmes et du soutien nécessaires à une mise en œuvre cohérente.

« Lorsque nous recevons ces signaux, nous les transmettons au gestionnaire de compte affecté à ce commerçant », explique M. Amarsi de Uber. « Notre objectif est d'obtenir une vue beaucoup plus complète de tous les aspects qui ont un impact sur nos commerciaux. À l'heure actuelle, nous pouvons détecter le signal, mais notre objectif est de pouvoir également guider le commercial vers la conversation à avoir, le problème à traiter et la meilleure solution en utilisant l'IA pour obtenir les meilleurs résultats pour le commerçant. »

Le signal peut, par exemple, alerter un gestionnaire de compte d'une baisse du volume des commandes de déjeuners d'un commerçant depuis deux semaines, explique M. Amarsi. Avec ces informations, le modèle d'IA peut guider le gestionnaire de compte pour recommander une solution, telle qu'une campagne publicitaire ciblant des publics spécifiques, comme les clients réguliers qui passent des commandes d'un montant faible à moyen.

Bien que les avantages de l'utilisation de l'IA dans l'enablement soient de plus en plus clairs, toutes les entreprises ne sont pas prêtes à sauter le pas, comme le montre l'enquête. Parmi ceux qui ont déclaré que leur entreprise n'avait pas mis en place l'un des cas d'utilisation de l'IA énumérés pour l'enablement, les obstacles les plus courants les empêchant de le faire sont à la fois culturels et techniques. Ils comprennent leur infrastructure informatique/de données actuelle qui n'est pas prête à intégrer des outils d'IA (47 %), des inquiétudes concernant la confidentialité/sécurité des données (43 %), une valeur commerciale peu claire (43 %) et un manque de personnel ayant les compétences nécessaires (42 %).

Cependant, pour ceux qui utilisent activement l'IA, l'impact est clair : 70 % déclarent un impact positif sur la productivité de l'équipe, 64 % déclarent un impact positif sur le temps consacré aux tâches administratives et 48 % déclarent un impact positif sur la rapidité de la prise de décision. **ILLUSTRATION 4** Pour l'avenir, certains disent que leurs entreprises va s'atteler à déployer l'automatisation et l'IA dans l'ensemble de la fonction Enablement : 28 % déclarent que rendre les processus d'enablement plus intelligents/automatisés sera une priorité au cours des 12 prochains mois.

Conclusion

Dans un environnement commercial marqué par des perturbations et des turbulences économiques, la pression exercée sur les équipes chargées de la génération de chiffre d'affaires pour atteindre une croissance prévisible n'a jamais été aussi forte. Alors que les attentes des acheteurs évoluent et que l'incertitude macroéconomique persiste, les entreprises ne peuvent plus s'appuyer sur les modèles de vente existants ou des stratégies de commercialisation fragmentées. Au lieu de cela, elles doivent faire de l'enablement une fonction stratégique, qui dote les équipes en contact direct avec la clientèle des compétences, des systèmes et du soutien nécessaires à une mise en œuvre cohérente.

Les entreprises rencontrent des obstacles considérables qui entravent cette réussite. De nombreuses équipes enablement ont encore des difficultés avec la formation et le développement des compétences, tandis que la collaboration interfonctionnelle et les silos limitent la capacité à déployer les efforts d'enablement à grande échelle et à offrir des expériences client cohérentes. Dans le même temps, les écosystèmes technologiques obsolètes ou fragmentés empêchent les équipes chargées de la génération de chiffre d'affaires d'exploiter efficacement les informations ou de travailler à la vitesse exigée aujourd'hui par les clients.

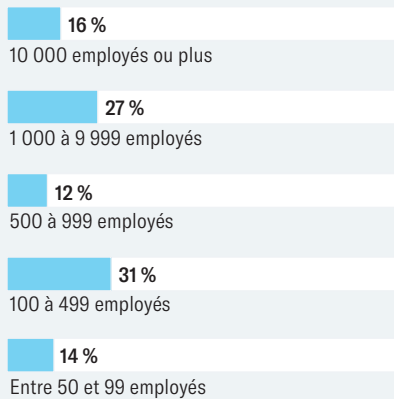
L'IA émerge comme une solution puissante à ces difficultés. Les outils d'IA peuvent accélérer l'onboarding et personnaliser la formation, aidant ainsi les membres des équipes chargées de la génération de chiffre d'affaires à être opérationnels plus rapidement et à rester alignés avec les besoins des clients. L'IA peut unifier les données dispersées entre les équipes, en éliminant les silos et en permettant une exécution plus coordonnée entre les équipes de vente, marketing et customer success. Et en utilisant l'automatisation, les connaissances et la personnalisation à grande échelle offertes par l'IA, l'enablement passe d'une assistance réactive à une stratégie proactive. Pour les entreprises prêtes à agir, l'IA n'est pas seulement une mise à niveau, c'est un catalyseur pour transformer l'intention en impact.

« Notre atout le plus précieux est notre capacité de vente. Nous devons guider stratégiquement cette ressource très rare pour avoir des échanges à fort impact, avec les bons commerçants, les bons décideurs et les bonnes informations, afin que chaque interaction soit la plus productive possible », explique M. Amarsi. « La vitesse à laquelle l'IA et le machine learning évoluent est vraiment incroyable. Je pense que nous aurons tous une expérience de vente très différente au cours des 6, 12 et 18 prochains mois, et nous ne sommes qu'au début de cette incroyable innovation. »

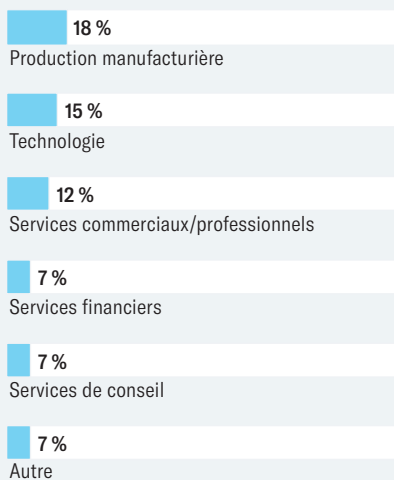


Harvard Business Review Analytic Services a interrogé 315 abonnés de la *Harvard Business Review* via une enquête en ligne réalisée en juin 2025. Les personnes interrogées ont été qualifiées pour répondre à l'enquête si elles étaient impliquées dans les décisions liées au sales enablement B2B de leur entreprise.

TAILLE DE L'ENTREPRISE

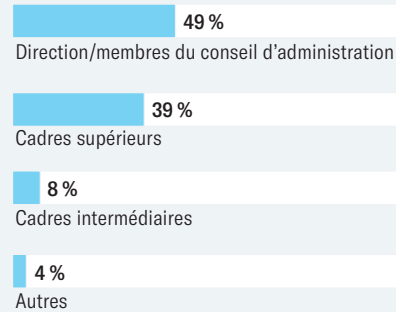


SECTEUR D'ACTIVITE

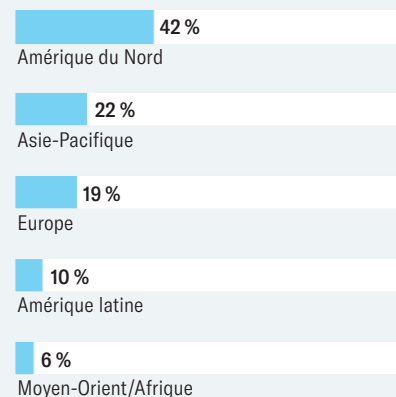


Tous les autres secteurs représentent moins de 7 % chacun.

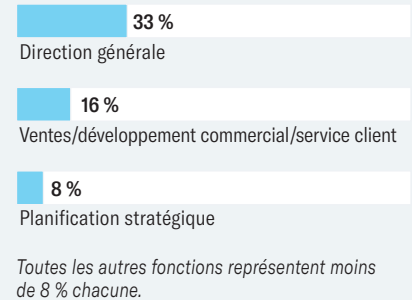
CATEGORIE



ZONE GEOGRAPHIQUE



FONCTION



Toutes les autres fonctions représentent moins de 8 % chacune.



RETROUVEZ-NOUS SUR INTERNET

hbr.org/hbr-analytic-services

Harvard Business Review Analytic Services est un institut de recherche commerciale indépendant au sein du Harvard Business Review Group, qui mène des recherches et des analyses comparatives sur les défis importants en matière de gestion et d'opportunités commerciales émergentes. Dans le but de fournir des renseignements commerciaux et des informations sur les groupes de pairs, chaque rapport est publié sur la base des résultats de la recherche et de l'analyse quantitatives et/ou qualitatives originales. Des enquêtes quantitatives sont menées auprès du Conseil consultatif HBR, le comité de recherche mondial de HBR et des recherches qualitatives sont menées auprès des cadres supérieurs et des experts métiers issus ou non de la communauté des auteurs de *Harvard Business Review*. Vous pouvez nous contacter à l'adresse hbranalyticservices@hbr.org.