

Deux situations opposées conduisent un dirigeant d'entreprise à une remise en cause profonde de l'existant.

Le montant des ventes se dégrade, la profitabilité baisse, des économies drastiques s'imposent. Il faut conduire le changement, la pression monte, il faut innover.

Ou à l'inverse, une nouvelle offre, un nouveau produit est en développement, ses perspectives sont prometteuses. Comment, alors, investir au mieux dans son lancement et combien faut-il investir ?

Les auteurs se sont trouvés à plusieurs reprises dans ces deux situations, dans des entreprises grandes et petites, des start-up et des multinationales, confrontés, chacune à leur façon au trou noir de la commercialisation. À chaque fois, ils ont appliqué les méthodes décrites dans cet ouvrage, avec succès.

Tout débute avec la descente aux enfers d'IBM dans les années 1990, des milliards de dollars de déficit, l'arrivée d'un nouveau P-DG LOU GERSTNER, la restructuration de l'entreprise, la diminution systématique des coûts conduisent à la recherche d'un nouveau modèle commercial. La réponse ne viendra pas des consultants. Les dirigeants devaient réinventer, s'impliquer, mettre en place et obtenir des résultats.

Beaucoup d'acteurs sont concernés en interne comme en externe dans le processus de commercialisation : communication,

marketing, ventes, canaux de distribution, logistique, après-vente. De nombreux spécialistes compétents dans chacun de ces domaines sont motivés, mais comment les coordonner ? Beaucoup d'approches brillantes s'attachent à résoudre des problèmes fragmentés, mais comment les articuler harmonieusement le long du cycle de vente ?

La différence de culture des parties prenantes est très prononcée. Faire dialoguer les ventes, le marketing, la logistique sur un sujet commun relève d'un tour de force à moins de rester superficiel et de ne pas rompre avec les pratiques existantes. Chacun a sa propre approche du problème, comment mobiliser, reconstruire en équipe, expliquer et convaincre devant tant de convictions divergentes ? Comment faire simple ? Comment faire rapide et pourtant progressif ?

L'idéal serait une méthode commune, une plate-forme que peuvent comprendre et partager, les spécialistes du marketing, de la communication, des ventes, de la finance, les partenaires extérieurs, agences et réseau de distribution. Un vocabulaire que tout le monde comprend et qui n'est pas réservé aux seuls spécialistes. Faire travailler main dans la main des forces concurrentes : ventes internes et externes, commerciaux et centre d'appels, marketing, publicité et communication.

Cette méthode, faute de l'avoir trouvée, nous l'avons inventée. Nous l'avons développée au sein d'une très grande multinationale, puis nous l'avons appliquée et perfectionnée au sein de PME et de start-up.

Parce qu'elle est simple, une entreprise peut y recourir quelle que soit sa taille. Parce qu'elle est fondée sur des principes élémentaires, elle peut s'appliquer quel que soit le domaine d'activité, à la fois pour des produits et des services. Parce qu'elle est progressive, elle peut se déployer de manière

## INTRODUCTION

graduelle sans obliger à recourir à un « big-bang » illusoire au sein de l'entreprise.

Elle est pragmatique car inventée sur le terrain par des cadres responsables des résultats.

Nous proposons de partager notre expérience. Nous n'avons pas de prestations à offrir pour aider à la mise en œuvre et approfondir cette approche. Tout est contenu dans l'ouvrage pour une mise en place dans l'entreprise... lundi prochain si les dirigeants sont convaincus et aptes à conduire le changement.

C'est le livre dont nous aurions aimé disposer pour relever les défis que nous avons traversés.