

## INTRODUCTION

Directrice commerciale grands comptes pendant quinze ans, j'ai cherché le livre qui allait me donner les clés des grands comptes.

Aguerrie en vente B to B classique, la complexité à laquelle je me confrontai alors aiguisa ma curiosité et ma recherche de performance. À chaque compte, je me trouvais face à un système de gouvernance différent qui impactait ma façon d'entrer en contact et de contractualiser. Sans compter que dans la majeure partie des cas, le seul fait de contractualiser ne suffisait pas. Comme tous, je manquais de critères pour mesurer le retour sur investissement, au regard du temps et de l'énergie consacrés à faire coopérer l'ensemble des parties prenantes pour développer le chiffre d'affaires.

Amazon n'existait pas, les ouvrages n'étaient pas accessibles *via* Internet, et personne ou presque ne s'était intéressé à cette problématique d'un point de vue opérationnel. Pour la toute première édition de cet ouvrage, c'est donc dans les bibliothèques que j'ai passé de longues heures à lire tout ou presque sur les cultures d'entreprise, les organisations, les grands patrons, les enjeux et les états des très grands comptes.

Cette analyse tout à fait personnelle à la lumière de mon expérience du terrain a été bien entendu rapidement enrichie avec les recherches outre-Atlantique. Conséquence de l'in-

ternationalisation de leurs processus de décision, les très grands comptes s'organisaient pour entrer en contact avec leurs alter-egos, la vente aux grands comptes devenant un véritable domaine d'étude.

Proposer le plus beau produit du monde ne suffit pas. C'est bien la compréhension des enjeux des grands comptes qui permet de valoriser voire de faire évoluer son offre pour créer davantage de valeur et construire des partenariats durables et gagnant/gagnant. Alors entre la toute première édition de cet ouvrage, et celle-ci – la quatrième –, comment ont-ils évolué ?

À cette époque déjà, les actionnaires demandaient aux grands comptes plus de transparence. La collecte et l'analyse des données étaient au centre des préoccupations : le pouvoir et la relation prenaient appui sur celui qui avait le *reporting* le plus complet. Objectif : avoir plus d'informations que mon concurrent. Question : quelles informations garder secrètes et quelles autres partager ?

Renforcée par les exigences de qualité et de sécurité, cette transparence est aujourd'hui attendue par, et de la part de tous, clients et fournisseurs. Nous disposons de toutes les informations et le niveau de connaissance est évidemment partagé. Cette transparence extrême exige de nouvelles compétences. L'objectif d'une relation grand compte n'étant pas le zéro défaut, la différence se fait sur la gestion de la communication, la capacité à résoudre les problèmes et à faire vivre à tous les interlocuteurs, malgré leur diversité, une véritable expérience client, idéalement personnalisée. Définir sa « signature relationnelle », les nouveaux comportements et attitudes associés, et les faire porter par toute l'équipe comptes est donc un moyen incontournable de conquérir durablement le cœur des très grands comptes.

Car le grand compte est également plus souple, plus flexible, plus agile qu'avant. Instabilité économique, crises financières, ubérisation... le XXI<sup>e</sup> siècle insuffle un impératif d'in-

novation au sein des très grands comptes, portés par les grands patrons, et poussés par des collaborateurs des générations X, Y, Z avides de nouveauté et pourvus d'un esprit « start-up ». Conséquence directe : l'accélération des prises de décision grâce à un fonctionnement en mode projet. Détecter les opportunités par n'importe quel signal faible, activer des actions ciblées au moindre changement, développer une relation personnalisée avec chaque contributeur potentiel est donc plus que jamais crucial pour pénétrer et développer les grands comptes : c'est l'avènement de l'*Account-Based Management* (ABM).

La collaboration du marketing et du commercial prend une autre dimension, avec en ligne de mire, encore et toujours, la mesure du retour sur investissement.