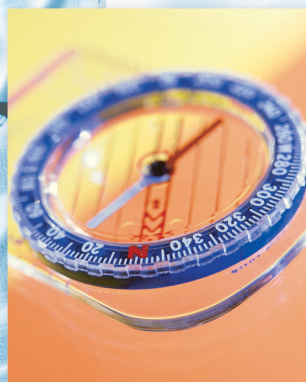


SOUS-TRAITANCE

**Développement commercial :
des pistes pour accompagner votre réflexion**



sommaire

évaluer



**son marché, ses concurrents
et sa relation client**

p. 2

CONNAÎTRE SON MARCHÉ

- 1 Comment appréciez-vous l'état de votre marché ?
- 2 Comment votre veille est-elle organisée ?

ÉVALUER LA RELATION CLIENT

- 1 Évaluez votre relation client
- 2 Évaluez l'écoute des attentes de vos clients
- 3 Comment assurer la satisfaction de la clientèle ?

bâtir



une stratégie commerciale

p. 6

EXPLORER LES PISTES ET DÉFINIR SES ORIENTATIONS

- 1 Définissez votre projet de développement commercial pour les années à venir
- 2 Avez-vous les moyens de votre ambition ?
- 3 Renforcez votre efficacité commerciale

agir



avec méthode

p. 10

INVESTIR, S'ORGANISER, CONQUÉRIR

- 1 Quels moyens opérationnels mobiliser ?
- 2 Constituez votre nouvelle force commerciale
- 3 Comment répondre aux appels d'offre ?

préface



Au sein d'une économie globalisée, ouverte, toute activité industrielle peut, dans un pays donné, connaître d'assez brusques fluctuations.

Ces variations touchent en particulier les entreprises de sous-traitance, qui sont très étroitement liées à un secteur déterminé et à un nombre limité de clients : aujourd'hui, plus de la moitié des entreprises de sous-traitance dépendent en effet, pour plus de 50 % de leur chiffre d'affaires, de leurs trois principaux donneurs d'ordres.

Chacun a pu dresser ces dernières années le constat d'une réorganisation rationnelle de la production, qui pousse les entreprises à se concentrer sur leur métier de base, et entraîne dans les pays avancés un développement très important de la sous-traitance.

Ainsi représente-t-elle en France environ 1/4 des emplois de l'industrie manufacturière et un chiffre d'affaires de 45 milliards d'euros par an.

C'est dire à la fois le défi permanent que doit relever l'activité de sous-traitance, et l'enjeu majeur que représente pour notre économie la bonne santé de ce secteur.

Il apparaît donc essentiel d'encourager nos entreprises à renforcer leur veille stratégique et commerciale, pour être à même de mieux répondre aux exigences accrues d'un marché très évolutif. Ce guide a précisément pour objectif de les aider à évaluer leur situation sur ce point, et à élaborer une stratégie commerciale offensive. Prospective et adaptation en sont les maîtres mots.

Pour consolider leur position et conquérir de nouveaux marchés, les entreprises de sous-traitance doivent en effet, plus encore que d'autres, faire preuve de vertus cardinales de l'économie contemporaine : vigilance, anticipation, réactivité et innovation.

À l'évidence, cet état d'esprit est par nature celui des entrepreneurs. Le rôle de l'État, et du ministère de l'industrie en particulier, est bien de le renforcer, de permettre aux acteurs économiques d'aller de l'avant, en allégeant toutes les contraintes qui pourraient les empêcher de prendre leur plein essor. Les entrepreneurs ont plus besoin d'air que d'aide !

C'est pourquoi j'ai présenté un "Plan en faveur de l'innovation", dont les principales mesures visent à encourager l'investissement dans les entreprises innovantes, et à favoriser fiscalement les dépenses de R&D dans toutes les entreprises. Nous ne devons pas oublier que la moitié de notre croissance dépendra, dans les années qui viennent, de notre audace innovatrice.

Cette nécessité économique, vitale, s'applique particulièrement à la sous-traitance, qui doit savoir attirer et retenir les clients par la compétitivité de ses prestations, la qualité de son travail et l'adéquation optimale aux demandes des donneurs d'ordre.

À l'unisson de l'économie française tout entière, les entreprises de sous-traitance doivent s'engager dans la grande "bataille de la valeur ajoutée", qui est l'une des clés essentielles de la croissance.



La Ministre déléguée à l'Industrie

Nicole FONTAINE

évaluer



son marché, ses concurrents et sa relation client

Les entreprises peu concurrencées ou sans concurrence acceptent souvent le "statu quo" de leurs activités à partir du moment où leur carnet de commande est rempli. Mais pour combien de temps ? Parce que le contexte économique mondial évolue sans cesse, l'activité de votre secteur industriel peut varier de façon brutale et imprévisible. Vous devez être de plus en plus vigilant, réagir, anticiper. La bonne connaissance du marché, des acheteurs, de la concurrence, de vos forces et de vos faiblesses sont déterminants pour assurer la pérennité de votre entreprise.

CONNAÎTRE SON MARCHÉ

IMPORTANT

Diversifiez vos sources d'information

Pensez non seulement aux domaines scientifiques et techniques mais encore aux nouvelles technologies de l'information, à l'approche géo-économique, aux aspects commerciaux et financiers, au marché de l'emploi et des compétences, au domaine juridique, aux évolutions sociologiques, aux notions d'éthique et de développement durable...

CONNAÎTRE SON MARCHÉ

Investir dans le développement commercial repose sur une approche stratégique ancrée dans la réalité d'un marché. Pour élaborer cette stratégie, il est nécessaire tout d'abord de bien connaître tous les enjeux actuels, les évolutions et les perspectives non seulement de vos clients mais encore de vos concurrents, de vos fournisseurs, des savoir-faire et de la technologie, des règlements français, européens et étrangers...

1 Comment appréciez-vous l'état de votre marché ?

a. Organisez la collecte de l'information

➤ Quels besoins ?

Identifiez tout d'abord la nature des besoins en informations de votre entreprise. Votre environnement est complexe : développez une attitude d'éveil sur tous les plans.

➤ Quelles sources exploitables ?

Les sources de votre recherche sont très diversifiées. Certaines sont formalisées : la presse, l'édition, les banques de données, les études, les brevets, Internet, les évolutions techniques et réglementaires, le résultat des appels d'offre... D'autres sont informelles : les fournisseurs, les clients, les salons professionnels, les expositions, la concurrence, les congrès, les clubs, l'évolution de la concurrence...

Dans tous les cas, soyez curieux : des informations, anodines au premier abord, peuvent s'avérer productives à terme.

➤ Quels informateurs ?

Votre entreprise possède de nombreux informateurs internes, notamment ceux qui sont en contact avec l'extérieur. Il est important de les impliquer dans la démarche. Les entreprises françaises ont souvent tendance à cloisonner leurs informations. Lutte contre cette tendance en organisant des confrontations productives de connaissances, d'expériences et d'idées.

Vous pouvez également faire appel à des cabinets spécialisés dans la collecte d'informations ciblées. Veillez à leur déontologie.

b. Captez les informations

► Collectez les informations

La masse d'informations à recueillir peut être importante. C'est pourquoi il est nécessaire de désigner celui ou ceux qui peut ou peuvent être chargé(s) d'organiser la collecte, de les enregistrer, de les trier et de les résumer.

Il est également nécessaire d'identifier les outils mis à leur disposition : de la lecture de documents, à la consultation d'Internet, en passant par les conversations avec les fournisseurs..., la liste est évolutive, selon les cas. La seule limite à cette collecte est le recours à des moyens illicites.

N'oubliez pas de conserver la trace des informations recueillies.

Les informations collectées doivent être mises sous une forme facilement exploitable en interne.

► Triez les informations

On le sait : trop d'informations tue l'information. C'est pourquoi il est essentiel d'opérer un tri des données recueillies. Selon les objectifs recherchés, on classera les éléments par nature, par degré d'importance ou encore par priorité. Cette phase est délicate et requiert un haut niveau d'appréciation de pertinence.

2 Comment votre veille est-elle organisée ?

Qu'elle soit stratégique, technologique, concurrentielle, commerciale ou encore juridique, la veille vous permet, grâce à un processus de recherche, de traitement et d'analyse de l'information, de surveiller avec efficacité votre environnement : clients, partenaires, marché, concurrents... Encore faut-il qu'elle soit pertinente et efficace. Votre ressenti de l'état de votre (vos) marché(s), vos informations sont-ils réellement à jour, fiables, suffisants ?

a. Les éléments dont vous disposez vous permettent-ils de bien connaître les différents points ci-dessous ?

► Vos partenaires

► Votre marché :

AUTO-ÉVALUATION

Êtes-vous sûr de bien connaître votre marché ?

Testez-vous en répondant par écrit à toutes les questions suivantes.

- Quelle est la structure, la taille et la croissance de votre marché ?
- Quelle est la segmentation des produits de votre marché ?
- Quels sont les réseaux de distribution de votre marché ?
- Quelles sont les évolutions récentes de votre marché ?
- Quelles ont été les stratégies gagnantes dans votre marché ?
- Quelles sont les opportunités de votre marché ?
- Quel est le noyau dur de votre marché, c'est-à-dire ce qui conditionne votre part de marché, ceux auprès desquels votre savoir-faire ou votre implantation/produit sont les plus forts ?
- Quels avantages concurrentiels avez-vous sur vos marchés prioritaires ?
- Quels sont vos segments de marché ? (les créneaux de clientèle où vous intervenez particulièrement ?)
- Connaissez-vous les places de marchés (market places) sur Internet ?

LES SOURCES D'INFORMATION

LES SUPPORTS MATÉRIELS ACCESSIBLES

- Les annuaires
- Les revues et magazines industriels (l'Usine Nouvelle, Industrie et Techniques...)
- Les journaux économiques et financiers
- Les bases de données sur Internet
- Les études de conjoncture
- Les ouvrages de prospective
- Les catalogues
- Les banques de données
- Les rapports des centres techniques
- Les études de marchés étrangers
- Les produits et leurs composants
- Les publications et travaux des experts "chasseurs de technologies"
- ...

LES RELATIONS, LES RENCONTRES

- Les clients
- Les négociations avec les prospects...
- Les colloques entreprises-universités
- Les salons professionnels
- Les missions de chercheurs
- Les Euro-partenariats

En relisant mes réponses, il faut que j'agisse vite dans le domaine de :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

évaluer



son marché, son positionnement et sa relation client

En relisant mes réponses, il faut que j'agisse vite dans le domaine de :

.....

.....

.....

.....

En relisant mes réponses, il faut que j'agisse vite dans le domaine de :

.....

.....

.....

.....

QUELQUES ORGANISMES QUI PEUVENT VOUS AIDER

- Les Chambres de Commerce et d'Industrie (ARIST et conseillers en développement d'entreprises)...
- Les organisations professionnelles
- ANVAR
- L'INSEE et autres organismes spécialisés
- Le MEDEF
- Les consultants et cabinets spécialisés
- Les administrations (douanes, DRIRE, DRCE...)
- Le site Internet MINEFI au service des entreprises (minefi.gouv.fr)
- Les universités et écoles
- Les euro-info-centres
- Les clubs

► Vos clients

- Connaissez-vous le profil des clients de votre marché ?
- Connaissez-vous précisément les besoins de vos clients ?
- Connaissez-vous leurs attentes sur les "spécialités" de votre entreprise ?
- Connaissez-vous leurs stratégies d'achat ?
- Connaissez-vous leurs capacités d'achat ?
- Connaissez-vous les conditions générales d'achat et les conditions financières d'achat des clients ?

► Vos concurrents

- Connaissez-vous leurs parts respectives de marché ?
- Connaissez-vous pour chacun d'eux leur structure, leur taille et leurs liens ?
- Connaissez-vous leurs stratégies de développement ?
- Connaissez-vous l'évolution de leur offre ?
- Connaissez-vous leur stratégie commerciale ?

► Vos savoir-faire et technologies

- Pouvez-vous mesurer l'avancée technologique de vos concurrents ?
- Suivez-vous de près l'évolution des technologies (matériaux, machines, process...) ?

► La réglementation

- Connaissez-vous les évolutions attendues réglementaires liées à votre marché ?

► Vos fournisseurs

- Connaissez-vous leurs stratégies de développement ?
- Connaissez-vous l'évolution de leur offre ?
- Connaissez-vous leur stratégie commerciale ?
- Connaissez-vous les conditions générales de vente ainsi que les conditions financières d'achat des fournisseurs ?

► Appréciez la pertinence de vos informations

- Êtes-vous capable d'apprécier le niveau d'actualisation de vos sources et de vos informations ?
- Êtes-vous capable d'apprécier leur niveau de fiabilité ?
- Explorez-vous toutes les ressources disponibles ?
- Croisez-vous les informations ?
- Les informations dont vous disposez vous permettent-elles de vous faire une opinion précise de votre marché et de son évolution ?
- Vous permettent-elles de bâtir une stratégie commerciale ?

► Appréciez l'efficacité de l'organisation de votre veille

- Connaissez-vous toutes les personnes ressources en interne et en externe pour alimenter votre veille ?
- Sont-elles toutes mobilisées pour alimenter votre veille ?
- Le sont-elles régulièrement ?
- Avez-vous listé les types d'informations nécessaires ?
- Comment appréciez-vous l'efficacité de votre collecte d'informations ?
- L'avez-vous récemment évaluée ?

Pour exploiter les informations de la veille, reportez-vous au chapitre : « Bâtir une stratégie commerciale ». (p. 8 et 9)

ÉVALUER LA RELATION CLIENT

Le “client” est au cœur de vos préoccupations. Vous connaissez ses attentes en termes techniques, de délais et de coûts. Mais il ne suffit pas d'attendre qu'il vous exprime son insatisfaction. **Il faut parfaitement connaître l'image qu'il a de vous**, de votre réactivité, de votre capacité à vous adapter et à innover. C'est par une écoute active que vous pourrez anticiper ses besoins et renforcer la confiance qu'il a en vous.

IMPORTANT

Un client insatisfait en parle à 10 personnes autour de lui.

Pour un client qui se plaint, 26 autres insatisfaits se taisent.

46 % des clients insatisfaits cessent leurs relations.

1 Évaluez votre relation client

➤ Ai-je adapté ma relation au cœur d'une démarche “satisfaction-client” (type certification ISO 9001 version 2000, charte d'engagements...) ?

- Si oui, passez directement au chapitre 2 de notre guide : Bâtir.
- Si non, analysez les motifs qui vous pousseraient à le faire.

➤ Des clients me quittent ou diminuent leur courant d'affaire :

- Qui sont-ils ?
- Pourquoi ?

➤ J'ai gagné de nouveaux clients :

- Qui sont-ils ?
- Pourquoi ?

➤ Nous développons notre chiffre d'affaires chez certains de nos clients :

- Qui sont-ils ?
- Pourquoi ?

➤ Recensez les différents moyens que vous mettez en œuvre pour entretenir la qualité de la relation avec vos clients.

➤ Avez-vous testé auprès de vos clients leur efficacité ?

En relisant mes réponses, il faut que j'agisse vite dans le domaine de :

.....

.....

.....

.....

.....

2 Évaluez l'écoute des attentes de vos clients

➤ Mes clients expriment différemment leurs attentes, soit de façon claire, soit en suggérant, soit en posant des questions ou en faisant des remarques d'apparence anodine :

- Comment vous organisez-vous pour identifier ce qu'ils souhaiteraient en plus aujourd'hui et demain ?
- Quelles remarques ont-ils récemment clairement exprimées ?
- Quelles sont, selon vous, les attentes de vos clients non exprimées ?
- Le contact avec le client se résume-t-il à son service achat ?

➤ Mes concurrents aussi

- À quelles attentes des clients répondent-ils ou anticipent-ils ?
- Suivez-vous régulièrement les évolutions de leur offre ?

En relisant mes réponses, il faut que j'agisse vite dans le domaine de :

.....

.....

.....

.....

.....

3 Comment assurer la satisfaction de la clientèle ?

➤ Combien d'enquêtes satisfaction clientèle ai-je effectuées récemment afin de mieux mesurer les attentes de nos clients ?

➤ Ai-je amélioré ma relation client ?

En relisant mes réponses, il faut que j'agisse vite dans le domaine de :

.....

.....

.....

Vous avez maintenant une vision plus claire de la situation de votre entreprise dans son contexte concurrentiel. Vous pouvez dorénavant construire votre stratégie commerciale pour les années à venir. Rendez-vous au chapitre « Bâtir une stratégie commerciale ».

bâtir



une stratégie commerciale

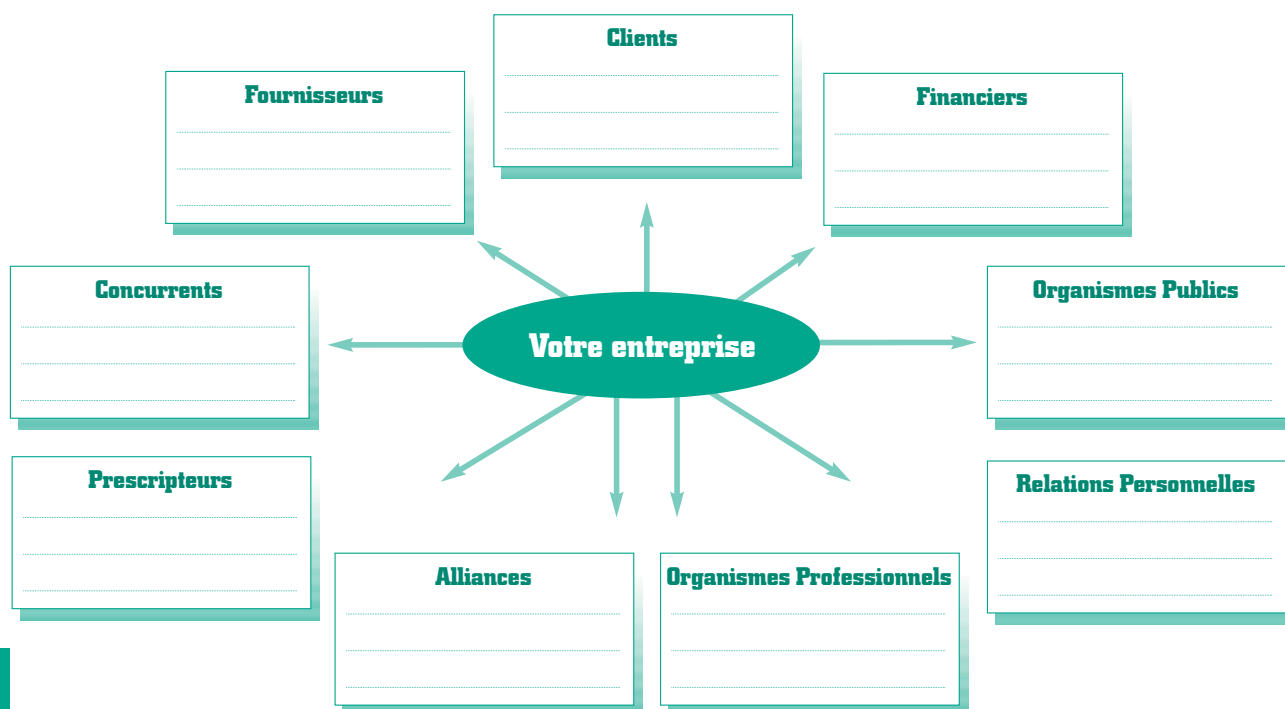
“

Pour pérenniser votre activité, il faut prendre du recul par rapport au court terme, s'appuyer sur la bonne connaissance de vos atouts par rapport aux marchés et posséder une vision claire et structurée de votre projet de développement. Vous avez maintenant une idée plus précise de la situation de votre entreprise dans son contexte concurrentiel. Votre évaluation vous permet dorénavant de construire votre stratégie commerciale pour les années à venir.

”



LISTEZ LES PARTENAIRES QUI POURRAIENT VOUS FOURNIR DES OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT OU DE DIVERSIFICATION



EXPLORER LES PISTES ET DÉFINIR SES ORIENTATIONS

1 Définissez votre projet de développement commercial pour les années à venir

- Au regard des éléments de l'évaluation de votre entreprise, de vos concurrents et de votre relation commerciale (chapitre I), esquissez votre projet de stratégie commerciale en vous aidant du tableau ci-dessous :

Quels sont vos objectifs prioritaires ?

• Réduire la dépendance sectorielle	oui	non	nsp
• Développer le CA	oui	non	nsp
• Se développer à l'export	oui	non	nsp
• Assurer une pleine charge de l'outil de production	oui	non	nsp
• Améliorer la rentabilité de l'entreprise	oui	non	nsp
• Se préparer à un partenariat	oui	non	nsp
• S'adapter à l'évolution des besoins	oui	non	nsp
• Maîtriser de nouvelles technologies	oui	non	nsp

- Afin d'étayer votre projet, listez les partenaires qui pourraient vous fournir des opportunités de développement et de diversification à l'aide du tableau page 6.
- Après l'analyse de vos réponses aux tableaux précédents, écrivez les grands axes ou hypothèses de développement de votre entreprise à partir des items suivants :
- Quelles tailles et parts de marchés accessibles ?
 - Quels savoir-faire envisageables ?
 - Comment faire évoluer votre fabrication ?
 - Quelle organisation et informatisation ?
 - Quelles capacités d'investissement ?
 - Quelle rentabilité ?
 - Quels partenariats, quel actionnariat ?

Après l'analyse de vos réponses, définissez en quelques lignes votre projet de développement commercial :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Pouvez-vous le résumer en deux ou trois mots clés ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

L'EXPORT, UNE OPPORTUNITÉ OU UNE NÉCESSITÉ

Le développement à l'international constitue souvent un débouché intéressant. Beaucoup de sous-traitants hésitent pourtant à se lancer dans cette voie.

Quels sont les avantages qui vous permettraient de réussir à l'export ?

Connaissez-vous les pays étrangers où vos produits représenteraient un débouché intéressant ?

Savez-vous précisément en quoi vos produits seraient adaptés à ces marchés ?

Connaissez-vous les réseaux et systèmes d'aides à l'export ?

Sur les aides et les réseaux d'aides à l'export :

- Informez-vous auprès des spécialistes : COFACE, UBIFRANCE, les conseillers en développement international des CCI...
- consultez le site minefi.gouv.fr
- reportez-vous aux renseignements pratiques de ce guide
- à l'export, connaissez-vous vos couples produits/pays ?

IMPORTANT

- Bien connaître les spécificités locales (législation, culture...)
- Comprendre les mécanismes du marché
- Connaître les banques étrangères et les systèmes d'assurance
 - Parler l'anglais
- S'appuyer sur les organismes de soutien locaux à l'étranger



une stratégie commerciale

FAUT-IL SE DIVERSIFIER ?

La diversification n'est possible qu'à trois conditions :

- elle doit s'appuyer sur un facteur déclenchant (anticiper l'évolution des besoins, l'idée d'un nouveau marché...),
- elle doit s'appuyer sur les points forts de l'entreprise,
- elle doit disposer de tous les moyens nécessaires.

Pour définir votre projet de diversification :

- mesurez et hiérarchisez les opportunités en vous rapprochant des organismes publics et sociétés de conseil en développement, ainsi que d'entreprises novatrices, de filiales et des opportunités de travail sous licences,
- à chaque opportunité, définissez les conditions de mises en œuvre (partenariats, synergies, complémentarité technico-économique...),
- sélectionnez votre domaine envisageable de diversification,
- procédez à une évaluation technico-économique de votre projet (savoir-faire envisageable, capacités d'investissement, tailles et parts de marchés accessibles, rentabilité, faisabilité technique),
- préparez un plan d'action.



IMPORTANT

Assurez-vous que vos nouveaux fournisseurs savent fabriquer les nouveaux produits, approvisionner des nouveaux composants et/ou produits ou trouver à leur tour de nouveaux partenaires.

2 Avez-vous les moyens de votre ambition ?

Votre projet se dessine plus clairement ; reste à le mettre à l'épreuve des faits : d'un côté, par rapport à la situation actuelle de votre entreprise, de l'autre côté, par rapport à la situation de vos concurrents, anciens et nouveaux.

➤ Par rapport à la situation actuelle de votre entreprise :

Dressez avec vos collaborateurs une analyse objective de votre entreprise au regard de votre stratégie commerciale, en donnant une note pour chacun de ces items.

(A = excellent ; B = satisfaisant ; C = faible ; D = insuffisant)

Votre positionnement actuel

• type de client (taille, niveau de sous-traitance, nombre de clients faisant 80 % du CA et/ou 80 % de la rentabilité, taux de fidélisation des clients, dynamique des clients)	A	B	C	D
• évolution du CA et parts de marché	A	B	C	D
• qualité de l'offre produits (nombre, hit parade des produits, nombre de produits faisant 80% du CA et/ou 80 % de la rentabilité, nombre de nouveaux produits par an, dynamique des produits)	A	B	C	D
• niveau de service (délai...)	A	B	C	D
• notoriété	A	B	C	D
• positionnement export	A	B	C	D
• est-il cohérent ?	A	B	C	D
• est-il officiel ?	A	B	C	D

Votre organisation interne

• Votre organisation commerciale	A	B	C	D
• Votre organisation technique et de production	A	B	C	D
• Votre R&D (Recherche et Développement)	A	B	C	D
• Votre informatisation	A	B	C	D
• Votre administration	A	B	C	D
• Vos finances	A	B	C	D
• Vos ressources humaines	A	B	C	D
• Votre immobilier	A	B	C	D

- Comparez ensuite les notations des deux tableaux précédents au regard de votre projet de stratégie commerciale, et appréciez les écarts.
- Redéfinissez votre stratégie commerciale en tenant compte des écarts constatés.
- Appréciez la compétitivité de votre projet par rapport à la concurrence.
- En vous appuyant sur la dernière définition de votre stratégie commerciale, mesurez vos atouts et vos faiblesses par rapport à la concurrence.
Quels seront alors vos principaux concurrents ?
Quels seront leurs atouts par rapport à votre offre ?
Pouvez-vous citer les trois principales raisons qui font que vos clients achèteront vos produits ou services ?

3 Renforcez votre efficacité commerciale

- Construisez votre argumentaire commercial
En valorisant vos points forts, rédigez un argumentaire présentant votre société à de futurs partenaires commerciaux :
 - différenciation de l'offre,
 - assurance qualité et traçabilité,
 - qualité et globalité du service,
 - preuves d'adaptabilité, de flexibilité, de réactivité,
 - de garantie d'efficacité,
 - d'engagements de résultats,
 - retour sur investissement pour le client.
- Préparez un plan d'action
Matérialisez votre stratégie commerciale par un plan d'action. Il comporte :
 - une synthèse de la position de l'entreprise sur ses marchés,
 - les recommandations stratégiques,
 - les résultats escomptés,
 - le plan d'action proprement dit et le calendrier.



ORGANISER SA STRATÉGIE DE CONQUÊTE

Phase 1

Qualifier les cibles

Phase 2

Concevoir son argumentaire commercial

Phase 3

Concevoir des mailings

Phase 4

Concevoir sa plaquette

Phase 5

La prise de rendez-vous

Phase 6

La visite au prospect

Phase 7

Le tableau de bord commercial

Votre stratégie commerciale est définie. Vous avez une parfaite lisibilité de vos atouts et de vos faiblesses, votre dispositif commercial est prêt. Vous pouvez passer à l'action. Rendez-vous au chapitre « Agir avec méthode ». (p. 10)

agir



avec méthode

Votre projet de développement commercial est défini. Il faut désormais passer à l'action avec méthode et vigilance pour intégrer votre nouvelle force commerciale et pour démarcher vos clients potentiels et clients actuels. Voici quelques pistes.

INVESTIR, S'ORGANISER, CONQUÉRIR

1 Quels moyens opérationnels mobiliser ?

a. Analyse des moyens opérationnels

➤ Complétez avec vos propres items et remplissez le tableau ci-contre :

	RESSOURCES HUMAINES	RESSOURCES TECHNIQUES	RESSOURCES FINANCIÈRES
Listez vos priorités	Quels niveaux de compétences ? Quel type de management ? ...	Quel niveau de performance ? ...	Quels niveaux de rémunération ? ...
Détaillez vos besoins pour mettre en œuvre votre stratégie commerciale	Compétence / fonction Nombre de personnes / fonction Rémunération / fonction ...	Matériels Locaux Logistique Brevets ...	Appel à vos fonds propres Appel à des fonds privés (banque, business angels...) Appel aux aides au développement (Europe, État, collectivités locales) ...
Comparez vos moyens actuels avec ceux qui sont nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie commerciale	Compétence / fonction Nombre de personnes / fonction Rémunération / fonction ...	Matériels Locaux Logistique Brevets ...	Appel à vos fonds propres Appel à des fonds privés (banque, business angels...) Appel aux aides au développement (Europe, État, collectivités locales) ...
En fonction des comparatifs ci-dessus : quelles mesures allez-vous adopter ?	Formation Reclassement Recrutement Nouvelle organisation	Nouvelle politique d'achat ? Nouvelle politique de partenariat ?	

b. Faut-il intégrer une nouvelle force commerciale dans mon entreprise ?

Au regard des réponses au tableau ci-dessus, guidez votre décision d'intégrer ou non une force commerciale dans votre entreprise en vous posant les questions suivantes :

➤ Pourrais-je absorber de nouvelles productions ?

- Quels sont les taux d'utilisation réels de mes capacités de production sur les 12 derniers mois ?
- Ai-je les possibilités immédiates d'accroître ma capacité de production sans dégrader qualitativement mon offre ?
- Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour "débrider" mon outil de production ?

➤ Quelles conséquences financières ?

Le volume de charges nouvelles absorbe-t-il pendant plusieurs mois la totalité de la marge disponible ? (Prenez en compte des critères minima)

- Salaires fixes,
- Déplacements,
- Commissions,
- Outils de vente,
- ...

Au regard de mes réponses, quelles actions dois-je engager pour mettre en œuvre ma stratégie commerciale ?

2 Constituez votre nouvelle force commerciale

Vous voulez intégrer une nouvelle force commerciale dans votre entreprise.

a. Donnez de la lisibilité à votre action

- Désignez les acteurs du développement à partir de critères précis,
- Définissez pour chacun les missions,
- Définissez leurs inter-relations,
- Dressez la liste des actions à mener en les hiérarchisant,
- Liez les actions et les investissements,
- Établissez les échéanciers,
- Constituez les argumentaires et les documents commerciaux.

b. Mobilisez l'ensemble du personnel

L'intégration d'un ou, plusieurs vendeurs, ou d'une nouvelle équipe commerciale, nécessite d'engager parallèlement des actions de communication auprès de l'ensemble du personnel afin d'expliquer clairement votre stratégie, ses déclinaisons sur le plan concret pour l'entreprise et la nécessaire implication de chacun, à tous les niveaux.

La motivation et la fierté du personnel s'accroissent, et donc son efficacité est meilleure lorsqu'il est informé sur les buts de son travail et sur les attentes des clients de l'entreprise.

**RENFORCEZ
VOTRE EFFICACITÉ
COMMERCIALE
AVEC QUELQUES
INDICATEURS**

**ENVISAGEZ DES SOLUTIONS
ALTERNATIVES**

- Le commercial à temps partagé
- La direction commerciale en temps partagé
- Sous-traitance
- Externalisation





RECRUTER UN VENDEUR EN INTERNE OU EN EXTERNE

1. Les perspectives de développement commercial sont-elles claires ?
2. Avez-vous réuni les responsables de production, devis, administration des ventes pour discuter des conséquences de l'arrivée d'un vendeur et des mesures préventives à prendre pour que devis, production... suivent ?
3. Les axes de développement, les projets prioritaires, les évolutions souhaitées à 3-5 ans sont-ils rédigés ?
4. Le contrat de recrutement du vendeur est-il prêt avec sa structure générale et ses principes de base : objectifs, systèmes de rémunération, intéressement... ?
5. Avez-vous prévu un budget pour l'ensemble de vos actions marketing et commerciales ?
6. Comment sera rémunéré le vendeur ? (commission - fixe - formule mixte ?)
7. Si votre commercial partait dans un délai de 6 mois, seriez-vous capable de retrouver rapidement les clients qu'il a visités et d'apprécier le potentiel de chacun d'eux ?
8. Les objectifs de votre vendeur sont-ils écrits pour les 6 mois à venir, a-t-il un horizon plus lointain ?
9. Les principes de base de marketing peuvent-ils s'appliquer à votre entreprise : publicité, promotion, prix, produits, distribution ?
10. A partir des devis ou des tarifs, votre vendeur aura-t-il une latitude de négociation ?
11. Sera-t-il jugé sur sa capacité à vendre beaucoup et à réaliser des marges importantes ?

3 Comment répondre aux appels d'offre ?

a. Accédez aux appels d'offre

Plusieurs pistes sont ouvertes pour accéder aux appels d'offre privés ou publics : dans les revues spécialisées, les revues professionnelles, les sites Internet des donneurs d'ordre et les places de marché ou encore dans le Bulletin officiel d'annonces des marchés publics (BOAMP) accessible sur Internet (minefi.gouv.fr ou djo.journal-officiel.gouv.fr/marchespublics). L'abonnement à ces revues est fortement recommandé.

b. Comprenez bien la demande

Ne vous aventurez pas dans une réponse à un appel d'offre sans valider, auprès du donneur d'ordres, ses centres d'intérêt. Rencontrez-le ou téléphonez-lui afin de connaître ce à quoi il va être particulièrement sensible. Votre prospect recherche plus qu'un exécutant. Il apprécie non seulement que vous ayez compris sa demande mais encore que vous puissiez lui apporter des éléments qui étayent sa propre réflexion. Vous pouvez lui poser quelques questions pertinentes du type :

- Votre cahier des charges préconise... Ne pensez-vous pas que si nous... ?
- N'auriez-vous pas une plus grande fiabilité en... ?
- Accepteriez-vous de modifier... pour obtenir une meilleure rentabilité ?
- ...



c. Personnalisez votre offre

Personnalisez votre offre en mettant en avant vos spécificités et en lui proposant des éléments de réponse qui améliorent à terme sa productivité et sa rentabilité. Il saura apprécier vos critiques constructives, votre façon d'anticiper intelligemment pour lui. Dans tous les cas, justifiez vos suggestions.

d. Connaissiez la législation des contrats des marchés publics

Reportez-vous aux derniers développements de l'évolution de la passation des marchés publics en consultant le site minefi.gouv.fr ou djo.journal-officiel.gouv.fr/marchespublics. Les éléments administratifs à produire pour les consultations sont à retirer auprès du Journal officiel. Ils sont dorénavant téléchargeables sur le site minefi.gouv.fr ou djo.journal-officiel.gouv.fr/marchespublics.

e. Optimisez la présentation de vos devis

L'établissement du devis participe à la valorisation de l'image de votre entreprise. Soyez le plus descriptif possible en faisant des titres, en détaillant les différents postes de votre offre, en donnant le prix de vente par quantité...

- Indiquez vos agréments qualité et références dans des secteurs ou marchés similaires.
- Attention à bien vérifier chaque élément de votre offre par rapport à la demande.

En termes de marchés publics, une offre incomplète n'est pas prise en compte.

N'oubliez pas de signifier vos garanties et vos conditions de vente de manière rigoureuse. Signez le document et indiquez l'emplacement où votre prospect doit apposer sa signature après accord sur vos conditions.

Si vous devez augmenter vos prix par rapport au dernier devis, détaillez vos augmentations.

QUELQUES DOCUMENTS ET ADRESSES UTILES :

- **Loi n° 75-1334 du 31/12/1975 relative à la sous-traitance.**
Cette loi traite des rapports entre le sous-traitant, son donneur d'ordre et le donneur d'ordre de ce dernier
www.legifrance.gouv.fr
- **Loi n° 2001-420 du 15/5/2001 relative aux nouvelles régulations économiques**
Voir en particulier les articles 53, 54 et 55 sur les délais de paiement
Extrait article 53 : « Sauf dispositions contraires figurant aux conditions de vente ou convenues entre les parties, le délai de règlement des sommes dues est fixé au 30^{ème} jour suivant la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation demandée »
www.legifrance.gouv.fr
- **Code de commerce art. L 621-122** : dispositions relatives à la clause de réserve de propriété
www.legifrance.gouv.fr
- **Sous-traitance industrielle.** Document édité par le Centre National de la Sous-Traitance (CENAST). Il rassemble les 4 productions de cet organisme dont le « Guide contractuel des relations de sous-traitance »
Contact : 04 72 40 57 12
- Guide de « l'alliance, un projet moteur »
- Guide européen des alliances entre PME de la sous-traitance
Contact : CCI de Lyon - Tél. : 04 72 40 57 02
- Guide de la plasturgie. Conditions générales de vente de la plasturgie
Contact : 01 44 01 16 12
- Conditions générales de sous-traitance des syndicats de la mécanique
Tél. : 01 47 17 60 12
- Les Cahiers de la sous-traitance électronique
Tél. : 02 98 95 17 20
www.drirc.gouv.fr
- Les chambres de commerce et d'industrie
www.acfci.cci.fr
- Le site Internet « minefi.gouv.fr »
- Propriété intellectuelle et industrielle
www.inpi.fr

IMPORTANT

• Pour intégrer une force de vente dans l'entreprise, il faut prendre en compte des critères minima :
niveau de marge,
capacité de financer la période de lancement, réalisme des prévisions de retour en CA.

• Un vendeur doit être jugé sur ce qu'il "rapporte" et non sur ce qu'il coûte.

• La fonction commerciale est une nécessité et non un luxe pour l'entreprise.

GLOSSAIRE

ANVAR

Agence Nationale de Valorisation de la Recherche dite Agence de l'innovation

ARIST

Agence Régionale d'Information Stratégique et Technologique (CCI)

INSEE

Institut National de la Statistique et des Études Économiques

MINEFI

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

DRIRE

Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement

DRCE

Direction Régionale du Commerce Extérieur



REMERCIEMENTS AUX MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE

Laurent BERNARD

Président de la société OPF
Président du réseau national de la sous-traitance (CCI)

Richard CRETIER

Responsable du service communication du Syndicat national
des entreprises de sous-traitance électronique (SNESE)

Jean-Pierre DHUMERELLE

Responsable du département développement des entreprises à la Direction
de l'action régionale et de la petite et moyenne industrie (DARPMI)

Sylvie DOMENECH

Responsable du département économie
à la Fédération de la plasturgie

Florence LEVASSEUR

Responsable Industrie, sous-traitance et innovation à l'Assemblée
des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI)

Serge MAUREL

Chef du bureau de l'équipement de la maison, de la personne et des produits de loisirs
Direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes (DIGITIP)

François PARCY

Chargé de mission au département développement des entreprises à la Direction
de l'action régionale et de la petite et moyenne industrie (DARPMI)

Bernard PIERRE-BISSEY

Président du Réseau international des organismes de sous-traitance (RIOST)
Président du Centre national de la sous-traitance (CENAST)

Jacques VANHOVE

Adjoint à la division développement industriel de la Direction régionale de l'industrie,
de la recherche et de l'environnement Aquitaine



Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

Direction de l'action régionale et de la petite et moyenne industrie