

# Bonnes pratiques d'élaboration d'une opération collective à destination des entreprises

## Préparation stratégique de l'OC : *Quoi ? Pour qui ?*

**Définition : rendre un service, c'est faire passer un consommateur (client, particulier ou entreprise) d'un état initial qu'il perçoit comme insatisfaisant à un état désiré...**

*Extrait de la formation « Marketing des Services » (P. Martin, Marketing et Cie), RDT Auvergne, janvier 2009*

### → Analyser la demande / le marché

- Identifier les **besoins précis des entreprises** : quels « états d'insatisfaction » ? quels « états désirés » ? segmenter par type de besoin latent/ressenti/exprimé, par type d'entreprise, de chef d'entreprise, spécifier, préciser... Examiner les relations entre les besoins identifiés et les processus d'entreprise (stratégiques, opérationnels, présents/futurs...) pour en mesurer l'importance, l'urgence.

*Exemples :*      **Etat d'insatisfaction**

*Mes ventes sont insuffisantes au regard du potentiel de mes produits*

*Le marché de l'aéronautique ne m'est pas accessible car je n'ai pas les qualifications demandées par les donneurs d'ordres*

*J'ai développé un nouveau produit mais manque de compétences pour développer l'emballage associé*

**Etat désirés**

*Augmenter mes ventes en développant un argumentaire propre à chacun de mes marchés-cibles*

*⇒ Pouvoir me positionner sur ce marché en ayant acquis les qualifications nécessaires*

*⇒ Je dispose d'un packaging attractif, qui valorise mon nouveau produit*

- Consulter les **études disponibles**, par ex. les « livres blancs » professionnels, les monographies sectorielles publiées par la DIRECCTE, l'INSEE...
- Analyser l'**offre existante** susceptible de répondre aux besoins détectés : autres OC en cours (cf [www.innovergne.fr](http://www.innovergne.fr)), en préparation ou terminées (cf financeurs et maîtres d'ouvrage porteurs d'OC), prestations privées...

### → Définir l'offre :

- Déterminer le **service central** de l'OC et **l'exprimer en une phrase** explicite, un **message vendeur**, qui suggère l'état désiré

NB : le service concerne-t-il :

- o une préoccupation de base des E : organisationnelle (QSE, commercial ...), technologique (TIC...)?
- o une préoccupation émergente, anticipatrice, liée aux nouveaux usages/marchés, par ex : IE, nanomatériaux...? (dans ce cas, l'état désiré n'étant pas toujours ressenti / exprimé, comment « accrocher », convaincre les E ?)

*Exemples :*

- *MERCURE : coachez votre performance commerciale*

- *EN 9100 : visez le marché aéronautique*

- *OPTI-RESEAU Packaging : validez votre concept de packaging innovant*

- En déduire les **indicateurs objectifs** de mesure de la valeur du service (promesse de résultat)
- Déterminer la **cible : couplage service/ entreprises** :
  - o A quels types de besoins 'standards' peut répondre l'OC ?
  - o pour quels types d'entreprises ?
  - o quels sont les pré-requis ? maturité de l'entreprise, du chef d'entreprise ?

## → Organiser la concertation et la gouvernance de l'OC :

- Dès l'analyse des besoins, **consulter l'ensemble des acteurs institutionnels concernés** : organismes professionnels / consulaires, organismes d'appui et de conseil méthodologiques / technologiques, financeurs... Recueillir l'ensemble des points de vue pertinents sur la thématique / les besoins / les cibles... de façon à augmenter les facteurs de succès de l'opération.
- **Elaborer une co-construction de l'OC** en associant certaines compétences au pilotage et/ou à la réalisation de l'OC, en vue de :
  - o faire en sorte que ces partenaires associés s'approprient pleinement l'OC et en deviennent des prescripteurs actifs
  - o de **redistribuer les bénéfices** d' « image institutionnelle » de l'opération.
- Il peut être enrichissant d'**associer un prestataire « expert »** à la conception de l'OC mais cela pose le problème de la mise en concurrence ultérieure pour la réalisation de l'offre.

## Contenu opérationnel de l'OC : Comment ?

→ **Proposer une offre souple, flexible**, susceptible de répondre à un besoin, un « état désiré » qui peut être multiple, émanant d'entreprises différentes

- **évolutive dans le temps**, pour anticiper des besoins non exprimés au départ, se révélant en cours d'opération
- **multi-facettes, avec réponse à la carte**, car autant d'états désirés que d'entreprises
- intégrant autant que faire se peut les **enjeux sociaux et environnementaux** :
  - o pour les E cibles de l'opération
  - o pour le maître d'ouvrage, porteur de l'OC
  - o pour les financeurs de l'OC (cf grilles d'évaluation des financeurs)
- NB : un objectif induit de l'OC peut être de **structurer une offre locale de services** : formation de prestataires, référencement, mise en concurrence...

## → Structurer l'offre centrale de l'OC :

- Une **boîte à outils** de l'opération couvrant la « promesse » de résultat, d'état désiré ; contenu potentiel :
  - o actions de sensibilisation
  - o apports méthodologiques ou techniques
  - o expertise
  - o échanges d'expériences
  - o financement
  - o ...
- Une **approche individuelle des entreprises**, avec double contractualisation sur :
  - o un **objectif individuel + indicateur de succès** associé → utiliser le **prédiagnostic** comme aide à la formulation de l'état initial / l'état désiré / l'objectif de l'accompagnement
  - o l'**implication** et les **ressources affectées** (notamment RH, temps, budget...) pour chaque partie : entreprise, porteur de l'OC, prescripteurs de l'OC (notamment institutionnels), prestataire(s)
- Bien préciser **jusqu'où va le service rendu aux E ?**
  - o **aide à la décision ?** lorsque le service est rendu, l'E reste seule pour le passage à l'acte...
  - o **accompagnement jusqu'à l'atteinte des résultats ?** *Par exemple : opérations « Lean production », avec engagement contractuel du prestataire sur atteinte de résultats préalablement définis avec le chef d'entreprise*
- Examiner les opportunités associées aux transversalités **inter-filières ?**
  - o pour les OC de type « organisationnelles », visant les métiers-supports communs à toutes les E :
    - possibilité de générer des échanges entre entreprises de métiers différents (décloisonnement, benchmarking entre non-concurrents)
    - ouvrir l'OC à de plus nombreux clients
  - o possibilité de créer de **nouvelles chaînes de valeur associant des secteurs différents**, *par exemple : hier IAA/pharmacie, aujourd'hui filière nutrition-santé*

- Recruter des **prestataires privés** : 2 possibilités pour l'offreur
  - o soit retenir, par appel d'offre préalable, un ou plusieurs prestataires potentiels imposés aux entreprises (facteur limitant potentiel pour l'adhésion du chef d'entreprise)
  - o soit référencer des intervenants multiples et permettre à chaque entreprise de choisir son prestataire.

→ **Enrichir l'OC par des services périphériques**, explicitement valorisés et intégrés à l'offre globale de l'OC :

- **avant** l'OC, pour permettre aux entreprises d'atteindre le niveau de maturité requis : proposer personnel en temps partagé, formation prof. continue, stagiaire, junior-entreprise, pré-diagnostics divers
- **pendant** l'OC :
  - o proposer ressources internes : stagiaires
  - o accompagnement : suivi individualisé de l'entreprise par le maître d'ouvrage de l'OC (difficile si maître d'ouvrage = maître d'œuvre de l'OC, « juge et partie »)
- **pendant / après** l'OC
  - o structurer une offre de services locale : référencement de compétences privées
  - o référencer les dispositifs technico-financiers mobilisables par l'entreprise pour conduire ses investissements ultérieurs

## Lancement de l'OC

→ **Développer un argumentaire de vente**

- impératif : se poser la question de l'acte d'achat : qu'est-ce que le client achète ?... (état désiré Vs outils que possède l'offreur)
- décliner les états initiaux / état désirés (avant/après) visés
- préciser les processus et outils mis en œuvre, compétences mobilisées... pour accompagner l'entreprise
- anticiper les objections
- proposer des exemples concrets de success-stories : benchmarking sur autres régions, autres OC....
- ajouter les bénéfices attendus sur les aspects économiques, sociaux et environnementaux du développement de l'entreprise

→ **Préparer les supports commerciaux**

- a minima 1 plaquette de présentation de l'OC, mettant en avant la promesse de l'OC
- si possible un descriptif du contenu opérationnel de l'offre : qui fait quoi, planning, livrables....

→ **Mobiliser les vecteurs commerciaux :**

- Stimuler le « bouche à oreille » en informant largement,
  - o diffusion par le RDT vers membres et partenaires du réseau et entreprises : info-réseau, site internet [www.innovergne.fr](http://www.innovergne.fr) , newsletter...
  - o présentation détaillée aux membres du RDT lors de réunions plénières/départ<sup>ales</sup>
  - o diffusion auprès de clubs d'entreprises, de réseaux professionnels...
  - o médias, notamment presse
- Utiliser le télémarketing, en vue d'obtenir une liste de prospects qualifiés (entreprises dont l'opérateur de télémarketing aura validé le réel intérêt pour l'OC)
- Former des prescripteurs par «vente» conjointe avec les acteurs de proximité lors de visites d'entreprise en binôme ; ces acteurs seront ensuite en mesure d'adapter la présentation de l'offre à la situation d'autres entreprises
- Faire témoigner des entreprises identifiables à la cible, ayant eu des résultats positifs (communication de preuve)

→ **Lancer la commercialisation** (mobilisation du front-office) et **être réactif** à toute sollicitation (communication « de démonstration » par les procédures / back office)

NB : si le lancement donne lieu à un évènement de communication institutionnelle, ne pas sous-estimer la **perception politique des organismes financeurs** : inviter les élus, les représentants de l'état..., présenter l'objectif et le contenu opérationnel du programme, ainsi que l'affectation des financements publics dont il bénéficie.

## Ingénierie financière des OC

→ **Pré faisabilité** de l'opération :

- Proposer une présentation commune de l'OC à l'**ensemble des financeurs potentiels** : services de l'état, Région, services instructeurs FEDER...
- Examiner avec les financeurs la possibilité de prise en charge de la phase préalable d'analyse des besoins et de faisabilité de l'opération

→ **Dépôt de la demande de financement** :

- anticiper les calendriers des commissions d'attribution des financements
- plan de financement de l'opération :
  - o éligibilité des dépenses aux financements publics
  - o préciser régime TVA
  - o contrepartie « financement privé » : valorisation du « temps passé » par le maître d'ouvrage, par les entreprises ?
- s'interroger sur le plan de trésorerie de l'opération, l'étalement des versements de(s) l'aide(s), depuis l'avance à notification jusqu'au solde sur présentation de dépenses acquittées

## Evaluation de l'OC, capitalisation et transfert

→ **Indicateurs**

- **de réalisation** : doivent rendre compte de ce qui a été vendu et non vendu au titre de l'OC (quantitatifs), et être assortis de commentaires explicatifs (qualitatifs)

NB : ces indicateurs font l'objet d'un suivi tout au long de la réalisation de l'opération et permettent au comité de pilotage, le cas échéant, d'adapter ou réorienter l'action, de la prolonger (y c. avenants contractuels pour financements publics)...

- **de résultats** : mesurent la satisfaction des entreprises, l'atteinte des objectifs individuels, des « états désirés »

NB : les indicateurs de résultats apportent aussi des éléments d'appréciation sur la qualité des prestations réalisées au titre de l'OC, sur l'implication des prestataires et autres intervenants... Ils peuvent fonder la décision de reconduire ou non l'opération, à l'identique ou modifiée....

- **d'impact** : ils mesurent à 6 ou 12 mois la pérennisation des résultats pour les entreprises, ou l'atteinte de résultats différés (passages à l'acte après une aide à la décision par exemple...)

→ **Communication**

Les éléments d'évaluation de l'OC doivent être communiqués aux partenaires de l'opération, comité de pilotage, financeurs... mais également, si possible, à tout organisme concerné par la thématique, la cible, au RDT... dans le but d'**enrichir l'expertise collective en ingénierie des OC**.

Ils peuvent également éclairer sur :

- la validation de **compétences nouvelles** (prestataires, savoir-faire...)
- la détection de **besoins émergents**, de nouvelles thématiques pour des OC futures,
- ...

L'ensemble concourant à une plus grande **efficience de l'offre collective régionale**.

---

Réseau de Développement Technologique d'Auvergne  
14 rue Jean Claret - La Pardieu - 63000 Clermont-Ferrand  
Tél. 04 44 05 26 20  
[contact@innovergne.fr](mailto:contact@innovergne.fr) - [www.innovergne.fr](http://www.innovergne.fr)



Partenaires de l'animation du RDT Auvergne :

