PME : louez votre Dir'Co

Nombre de PME-PMI font de leur développement commercial une priorité mais la grande majorité manque de temps, de méthode et de compétences à dédier à cet impératif. Connue des Anglo-Saxons et des Scandinaves, la direction commerciale et marketing à temps partagé est la solution, dès lors que le diagnostic, l'analyse et les solutions adaptées mis en œuvre suivent la bonne trajectoire. Comment mettre le cap sur le développement de son chiffre d'affaires et de ses marges ? Interview de Bruno Germain, expert et associé DC Pilot en Yvelines.

© D.R.

En quoi la Dir'Co à temps partagé est-elle un levier d'action à la pérennité d'une PME?

Bruno Germain : Pour une PME, le préalable à la mise en œuvre des moyens d'augmenter clientèle, ventes ou notoriété, consiste à s'interroger en ces termes: "Comment accroître sa performance commerciale avec un retour sur investissement positif et mesurable? Et sur quelle fonction-cadre s'appuyer alors?" Embaucher un directeur commercial et marketing confirmé à plein-temps suppose, si la PME réussit à attirer un tel candidat, qu'elle surmonte les difficultés d'un recrutement de ce niveau, en anticipant les coûts induits à court et long termes. Sans expertise sur ce type de fonction, elle externalisera cette recherche, souvent longue et onéreuse, pour budgéter, en sus de son poste clients, un emploi de cadre de direction et charges afférentes, sans oublier de provisionner le risque d'un contentieux prud'homal coûteux à ce niveau. Ceci, avec une forte incertitude sur l'évaluation de la charge réelle de travail de l'entreprise pour un tel poste. En bref, optimiser la performance commerciale d'une PME, en profilant un futur poste de Dir'Co salarié à plein-temps, est loin d'être la voie la plus simple et la plus sûre. L'idéal, gains financiers directs et immédiats à la clé: louer ces ressources, en profitant d'un regard extérieur à l'entreprise. Dans l'incertitude économique ambiante, de plus en plus de PME optent pour cette solution doublement bénéfique. Guidées dans l'optimisation des performances, et partant d'un budget totalement maîtrisé, elles limitent leurs risques de défaillance. Mieux encore, elles se mettent en situation de créer de nouveaux emplois non-délocalisables, au profit de l'attractivité de leur marque employeur et de leur territoire. Dans cette logique, les quinze associés DC Pilot se font bailleurs de leur expertise. Quel que soit son secteur d'activité, le dirigeant est guidé par leur regard neuf et indépendant dans l'analyse de ses besoins, à partir d'une méthode originale, éprouvée et adaptée, puis associé à l'élaboration d'une solution à la carte. Cela, dans le cadre d'un contrat de prestation calibré en termes de durée et de fréquence pour atteindre ses objectifs, dont le recrutement éventuel, à terme, d'un Dir'co à plein-temps mené par l'expert.

Vous pilotez la Dir'Co de PME en Yvelines à titre d'expert DC Pilot : pourquoi afficher cette expertise?

B.G. : Les associés de notre organisation, sélectionnés selon un processus drastique, partagent une méthodologie commune sur la base avérée de compétences et d'aptitudes de stratège, d'organisateur, de manager et de meneur. Ceci, partant d'un concept innovant de pilotage de l'activité commerciale conçu par le fondateur de DC Pilot. Dès 2009, Benoît Frey, top-manager commercial dans la prospective, avait observé qu'en

temps de crise ou de faible croissance, les entreprises souffraient d'une carence en compétences spécifiques, malgré un besoin réel, sinon vital, aspirant à des contrats de travail souples et flexibles, impossibles en droit français, elles ne pouvaient ou ne souhaitaient pas recruter les expertises nécessaires de Dir'Co confirmé. D'où ce concept d'expertise opérationnelle à temps partagé et à forte valeur ajoutée sur quatre axes fondamentaux : stratégie et positionnement d'un côté, organisation commerciale de l'autre, management des ressources et pilotage des résultats à la clé. Cela, grâce à une prestation, adaptée à la charge de travail et au budget de l'entreprise, délivrée par les associés signataires de la charte DC Pilot les engageant en termes de méthodologie, d'adaptabilité, de professionnalisme, de cohérence, de transparence, d'intégrité et d'éthique. Sur cet ADN de la marque DC Pilot, chaque expert a noué avec les autres une relation d'équipe professionnelle, dans la logique de continuité de son parcours individuel et de la transmission de ses savoir-faire. Me concernant, commercial, entrepreneur en BtoC, puis manager de centres de profits dans les services BtoB, j'ai aussi dirigé l'activité commerciale de filiales et développé des réseaux de distribution pour des industriels internationaux, avant d'accompagner plus récemment des start-up technologiques en première phase de croissance. Diplômé de l'Essec en 2010, j'ai créé ma société et suis devenu un membre fondateur de notre GIE. Dirigeant indépendant, je porte avec mes associés la marque DC Pilot dans un esprit collaboratif, à proximité du terrain et de la structure commune, à l'image d'une coopérative où nous partageons outils, méthode et valeurs.

Comment arrivez-vous à une phase de collaboration opérationnelle avec les dirigeants ?

B.G. : Deux étapes incontournables précèdent la phase opérationnelle. D'abord, s'assurer que le dirigeant sait exprimer sa stratégie, à partir d'un positionnement choisi de son entreprise, ancré sur une fine connaissance de son marché et une appréciation justifiée de la valeur de son offre. Un point que néglige plus d'un dirigeant, pensant maîtriser son environnement lorsqu'il connaît le nom de ses principaux concurrents directs, ou persuadé que la qualité de son produit ou service lui suffira à s'en démarquer. Grâce à une analyse en profondeur des atouts et des potentiels de l'entreprise, nous amenons le dirigeant à élargir sa vision stratégique et à redéfinir sa trajectoire commerciale pour passer en mode dynamique. À cet effet, nous concevons ensuite des solutions simples et souples, dégageons les priorités et mettons en place le plan d'actions, tout en construisant les outils de commercialisation et de pilotage, clés du succès de l'entreprise et de ses équipes. Ainsi, en phase opérationnelle, le dirigeant sera en capacité de mesurer à tout moment le retour sur son investissement commercial et la valeur ajoutée de la prestation de l'expert DC Pilot.

Comment cernez-vous les enjeux des PME en vue de solutions adaptées ?

B.G. : Je partage une conviction du fondateur. Seul le dirigeant peut apprécier l'adéquation de notre offre à ses besoins, d'où la nécessaire implication de sa part en amont. C'est pourquoi le site DC Pilot lui offre de réaliser en ligne l'autodiagnostic commercial de sa PME en prenant quinze précieuses minutes de son agenda. Cet investissement d'un quart d'heure sur l'ensemble des questions, enjeux et leviers existants, réels ou potentiels, lui fera découvrir tous les paramètres susceptibles d'exercer une influence sur la performance commerciale de son entreprise. Un « coût » bien négligeable au regard des gains possibles s'il décide d'aller plus loin. Cela, en discutant avec l'expert du résultat qu'il a reçu en retour à partir d'un outil d'analyse innovant de sa structure à 360°. Certaines questions peuvent rester sans réponse de sa part ; un choix que nous avons fait, guidés aussi par le souci de capter un large spectre de profils et de marchés, gage de finesse dans l'analyse. L'outil, encore assez jeune, a déjà gagné en représentativité, au fil de la volumétrie, pour une segmentation toujours plus pertinente.

Propos recueillis par Sophie Belmont

L'autodiagnostic en ligne testé pour vous

Le directeur administratif et financier d'une PME parisienne sans département commercial a réalisé ce premier exercice en ligne, en amont de sa réflexion sur les enjeux commerciaux. Ce cadre financier n'a pas mis plus d'un quart d'heure à renseigner le questionnaire, avant de… « *recevoir très rapidement sur sa boîte mail un diagnostic sous forme de synthèse, visuels à la clé : de quoi situer explicitement le niveau de performance commerciale moyenne de nos leviers d'action. Le document nous invitant à fixer un rendez-vous gracieux dans les 48 h pour aller plus loin dans l'analyse et les actions potentielles, j'ai répondu oui, me posant certaines questions méritant réponses* ».

Benoît Frey, fondateur de DC Pilot et Expert Alsace, a lancé le concept en 2009. Parvenant rapidement à près de quatre jours pleins de « production », il prend le temps de modéliser le concept pour duplication sur le territoire français. Une première campagne de recrutement a lieu en 2014 sur le Nord-Est de la France et l'engouement est immédiat, 250 candidats à l'association de haut vol ayant répondu avant de poursuivre le fin processus de sélectivité. Benoît Frey explique : « C'est le gage de pérennité de notre marque leader en France, seules cinq ou six des candidatures allant jusqu'en période d'intégration : je m'assure qu'ils assument le choix de l'entrepreneuriat, se projettent dans notre offre et m'accordent le crédit nécessaire pour porter la marque, avant d'apprécier s'ils me donnent envie de travailler avec eux. Deux femmes associées, c'est trop peu mais leurs candidatures sont trop rares, malgré leurs talents. Les experts de l'équipe jouent les synergies, aussi pour donner au client le coup d'avance à l'export. Ainsi, intervenant près de l'Allemagne, réputée en ce domaine, je peux venir au soutien d'un autre associé, convaincu avec son client que j'apporterai une réelle valeur ajoutée au projet avec retour sur investissement ». Mais comment, d'un point de vue éthique, gérer le cas où plusieurs experts travailleraient pour deux concurrents ou l'éventualité dans laquelle un même expert serait sollicité par deux concurrents sur un même segment de marché ? Benoît Frey répond : « l'éthique qu'impose notre charte fait que, comme les professions libérales réglementées, la confidentialité est absolument respectée entre associés sur les activités et les résultats obtenus ; en outre, la clause contractuelle de non-concurrence rédigée avec avocats interdit à l'expert de travailler pour deux concurrents, sauf accord express du premier. En savoir plus ? Contactez Bruno… bruno.germain@dc-pilot.com »