


Réduction du risque commercial dans la gestion des offres et propositions : Les bonnes pratiques pour des offres réussies

Livre Blanc

Analyses Cincom



SIMPLIFICATION THROUGH INNOVATION™



Réduction du risque commercial dans la gestion des offres et propositions : Les bonnes pratiques pour des offres réussies

Livre Blanc

Analyses Cincom

Par Charles Carson
Guided Selling European Program Manager
Cincom Industries et Services

Sommaire

Introduction	1
Les défis à relever par les industries concevant à la commande	1
Au-delà de l'offre	3
Le rôle des technologies de l'information	4
Étude de cas	4
Conclusion	5
Recommandations	5
Étapes suivantes	6



Introduction

La mondialisation des marchés a créé pour les industries concevant à la commande des opportunités immenses. Mais elle a également mis en évidence la nécessité d'élargir les gammes des produits proposés et de mieux collaborer afin de faire face à une concurrence acharnée et à la réduction constante des délais d'établissement des devis.

Les efforts et les coûts consacrés aux propositions commerciales ont considérablement augmenté, sans que les entreprises parviennent à optimiser systématiquement leurs investissements. Par ailleurs, le manque d'exactitude des devis et la nécessité de travailler dans l'urgence pour respecter les délais de remise des offres réduisent souvent les chances de remporter le marché.

Une étude récente, « Foresight 2020 », réalisée par l'organisme *Economist Intelligence Unit* et sponsorisée par Cisco en 2006, prévoit qu'« au cours des 10 à 15 prochaines années, les entreprises qui parviendront à répondre à la demande de personnalisation de masse tout en garantissant des normes de qualité et un service clients de haut niveau détiendront les clés d'une croissance substantielle et durable ».

Le présent document a pour objectifs d'identifier les principaux défis auxquels sont confrontées les industries concevant à la commande, de définir les bonnes pratiques pour améliorer la gestion des propositions et d'examiner le rôle que les technologies de l'information peuvent jouer dans la normalisation, la modularisation et la configuration.

Les défis à relever par les industries concevant à la commande

Les entreprises concevant à la commande sont confrontées à des défis spécifiques en termes de processus d'offres et de propositions. La difficulté consiste essentiellement à garantir des processus efficaces de personnalisation et de conception, compte tenu de la taille et de l'envergure des commandes client, du temps précieux des spécialistes, ainsi que du degré croissant de complexité et de personnalisation des propositions.

À mesure qu'une entreprise se développe et s'internationalise, le nombre de personnes impliquées dans le développement de solutions, de devis et de propositions s'accroît. Il devient alors indispensable d'améliorer la collaboration et la communication. La dépendance à l'égard de processus essentiellement manuels et d'un savoir-faire individuel constitue un obstacle au développement de la clientèle. En fait, pour croître et prospérer, les industries concevant à la commande doivent mettre en place de nouveaux modes de travail intelligent.

Dans ce contexte, l'exactitude des données est un élément déterminant. Or, les entreprises ont souvent des difficultés à garantir que les informations de coût disponibles sont les plus récentes et les plus exactes. Ceci en grande partie parce que les offres et les devis sont le plus souvent créés par « copier-coller » à partir d'anciens documents. Et si les marges projetées s'appuient sur des données et des pratiques contestables, il devient alors difficile de savoir dans quelle mesure une nouvelle affaire peut s'avérer profitable.

Alors que des marchés émergents comme la Chine et l'Inde sont bien placés pour s'approprier le segment d'entrée de gamme des produits de biens de consommation supportés par des processus de fabrication stable, l'Occident reste le principal acteur dans le domaine des produits et systèmes personnalisés, où la demande de personnalisation est toujours plus grande. L'étude « Foresight 2020 » montre que cette personnalisation des produits et services va croître au cours des 15 prochaines années : si 27 % des fabricants pensent qu'elle est importante pour leurs clients aujourd'hui, ils sont 49 % à penser que ce sera important en 2020. Le défi est de trouver le juste équilibre entre normalisation, personnalisation et coût.

Les caractéristiques principales des industries concevant à la commande sont présentées ci-après.

Mondialisation

L'obligation de rester compétitif sur le marché mondial s'accompagne d'énormes défis logistiques en termes de coordination. Il faut en effet faire face à la multiplication des bureaux, des sites et des fournisseurs implantés dans toutes les régions du monde, chacun ayant sa propre langue, sa monnaie, ses réglementations sanitaires et de sécurité, etc. Selon les experts industriels, des équipes de plus en plus internationales et inter fonctionnelles devront travailler ensemble de plus en plus étroitement et de plus en plus souvent. Par ailleurs, de vrais partenariats avec d'autres entreprises devront se développer (Manufacturing Computer Solutions, Avril 2006).

Coût de vente élevé

La préparation d'une offre est une procédure coûteuse qui représente en moyenne 10 à 15 % du revenu total d'un contrat. Les connaissances requises pour créer l'offre exigent l'intervention prolongée d'experts. Il n'est pas rare que des équipes de plus de 10 personnes passent un millier d'heures sur l'élaboration d'offres complexes.

Faible retour sur investissement des offres

Le problème est moins l'importance des ressources à consacrer à la préparation d'une offre que le retour de cet investissement en temps et en argent. C'est le plus grand défi auquel les entreprises sont confrontées. Les études actuelles dénoncent d'ailleurs un important gaspillage d'heures consacrées à l'élaboration d'une offre. Le faible taux de réussite et de concrétisation des propositions a un impact non négligeable sur les résultats de l'entreprise.

Des délais d'élaboration très courts et des échéances manquées

En raison d'une demande de variantes et de personnalisation toujours plus poussée, le délai de préparation d'une offre est un élément de plus en plus déterminant dans le gain du contrat. Cependant on constate très nettement une réduction des délais en matière de remise des propositions. En moyenne, ce délai s'échelonne de six semaines à trois mois.

Auparavant, lorsque l'industrie était davantage focalisée sur la demande locale, le pourcentage de réponses aux appels d'offres restait relativement élevé. À mesure que l'activité de conception à la commande s'est internationalisée et que les enjeux et les opportunités ont pris de l'importance, les entreprises se sont montrées plus sélectives dans leur réponse et plus enclines à hiérarchiser les offres. Plusieurs facteurs interviennent alors, tels que la valeur du contrat, la marge de profit et la capacité à répondre dans les délais impartis.

Il est par conséquent surprenant de constater que les entreprises dépassent souvent la date de soumission de l'offre. En raison de la particularité de ce processus, les chances de remporter le marché par rapport au délai de production du devis sont limitées. Cependant, la plupart des entreprises reconnaissent que le non-respect de l'échéance affecte le plus souvent leurs chances de gagner le contrat.

Coordination des ressources nécessaires à la réalisation de l'offre

La complexité des offres a entraîné le renforcement des équipes chargées de leur réalisation. Actuellement, ces équipes peuvent se composer d'un nombre considérable de personnes, voire même inclure plusieurs sous-traitants. Au vu des ressources nécessaires et de leur modulation, il apparaît clairement que le besoin de coordination et de planification ne doit pas être sous-estimé. Dans ce contexte, la pression pour répondre dans des délais toujours plus courts renforce cette difficulté de planification fluide. L'organisme d'études *Economist Intelligence Unit* souligne la nécessité croissante de tout faire pour « élever le standard, la fréquence et la qualité de la communication » et estime que « l'élément clé de la réussite réside dans l'intégration opérationnelle du processus complet de fabrication, depuis la communication entre les différents secteurs fonctionnels de l'organisation jusqu'à l'interaction à travers l'ensemble de la chaîne logistique ».

Des devis peu satisfaisants

Si les coûts et les prix ne sont pas clairement définis, le risque commercial est inévitable. Les devis approximatifs ne laissent pas une grande marge de manœuvre : une fois le devis accepté, le contrat doit le plus souvent être honoré et les profits sont dès lors compromis.

À l'inverse, si l'estimation faite est trop élevée en raison de l'incertitude des coûts, l'entreprise court le risque de ne pas être compétitive en proposant des tarifs peu attractifs.

La duplication des processus favorise la génération d'erreurs et la perte de temps. Or, les devis sont souvent créés à partir de données « copiées et collées » dans plusieurs applications puis ressaisies dans un système ERP. Cet exemple classique montre à quel point une mauvaise gestion des informations peut influencer sur la qualité de l'offre et affecter négativement les profits.

Intégration manuelle

L'intégration manuelle des informations par les équipes du service commercial, des achats, de la logistique et de la production est encore une pratique courante. Or, si chaque département saisit plusieurs fois ses données, les erreurs et les inefficacités sont inévitables. Le partage efficace des connaissances et la création d'une base de référence garantissant l'accès à une seule source de données sont des facteurs déterminants permettant à l'entreprise de s'imposer face à la concurrence.

Manque de compétences

Avec le départ à la retraite des « papy boomers », le personnel le plus compétent et expérimenté des bureaux d'études se fait de plus en plus rare. Les entreprises concevant à la commande sont devenues progressivement dépendantes de ce vivier restreint.

Face à un manque sérieux de ressources compétentes, les entreprises investissent donc dans des technologies et des outils. Leur but est de modéliser les savoirs et de créer des moteurs de gestion des connaissances à base de règles, afin d'intégrer ces données dans le processus de réalisation d'offres et de propositions.

Au-delà de l'offre

Une fois l'offre soumise et le contrat acquis, les entreprises doivent cependant maintenir leurs efforts. Le plus souvent, les vrais problèmes commencent en effet dès que le contrat est signé. Dans un environnement dominé par l'urgence de répondre dans les délais, des facteurs tels que la gestion de projet, les exigences liées à la gestion des modifications, le respect des échéances et la planification de la production à long terme, entraînent souvent en aval des erreurs dans la réalisation de la commande. Par exemple, le temps passé à réviser les cotations peut générer un engorgement entre le service commercial et le bureau d'études qui gèrent techniquement les devis et, dès lors, les marges se réduisent. Il en résulte alors un effet en cascade qui empêche la fourniture des produits et des systèmes conformément aux prévisions, conduisant à de nouvelles révisions, des délais supplémentaires et des coûts qui montent en flèche pour respecter le contrat.

Dans un environnement dominé par l'urgence et la pression des délais, des facteurs tels que la gestion de projet, les exigences liées à la gestion des modifications, le respect des échéances et la planification de la production à long terme, entraînent souvent en aval des erreurs dans la réalisation de la commande.

À mesure que le coût de vente augmente, les entreprises surveillent davantage la rentabilité des devis. La dérive des objectifs apparaît comme une des principales causes d'érosion des marges, notamment pour les projets très complexes. Dans leur volonté de s'imposer par rapport à la concurrence, les entreprises ne parviennent pas toujours à définir clairement les paramètres du projet et les coûts de mise en œuvre des plans de production. La dérive des objectifs durant la phase d'exécution du contrat peut considérablement augmenter le coût des projets.

En définitive, ces éléments obligent à budgéter un excédent de dépenses durant l'exécution du contrat, avec des implications sérieuses sur les marges bénéficiaires. C'est là que réside le paradoxe : malgré le temps et l'argent consacrés à l'établissement d'une offre, le manque d'exactitude de la proposition expose encore les entreprises à des risques commerciaux non négligeables au moment de la phase d'exécution.

Le rôle des technologies de l'information

Les technologies de l'information s'appliquent parfaitement à la gestion des offres et propositions. Le processus exige que les activités soient coordonnées au sein d'une équipe dont les membres peuvent localiser les informations nécessaires, y accéder, les manipuler et les partager.

Un meilleur accès aux informations, l'amélioration des estimations de coût et une plus grande cohérence des offres sont les trois principaux aspects sur lesquels une solution logicielle peut avoir une influence positive significative.

Les technologies de l'information permettent l'automatisation des processus réguliers et prévisibles. De fait, le rapport « Foresight 2020 » a identifié l'automatisation accrue des processus comme l'un des éléments moteurs permettant d'augmenter la productivité. 59 % des industriels interviewés l'ont citée comme objectif essentiel. Cette automatisation doit logiquement laisser plus de temps aux équipes chargées de la réalisation des offres pour tirer le meilleur parti des compétences des spécialistes, plus difficiles à automatiser. Et ce sont justement ces compétences qui permettront de se démarquer de la concurrence.

A l'avenir, les investissements en technologies de l'information viseront moins l'amélioration de l'efficacité administrative qu'un meilleur partage des connaissances et une gestion de projets plus efficace, destinés à accroître les performances des professionnels du savoir (rapport « Foresight 2020 »).

Il est intéressant de noter que, alors que les technologies de l'information ont proliféré dans certains secteurs (DAO, gestion du cycle de vie des produits et gestion de projets ...), leur intégration dans le processus de gestion des offres et propositions a progressé lentement, se résumant souvent à l'utilisation de tableurs et de traitements de texte. Cependant, il est aujourd'hui possible d'acquérir des systèmes spécialisés de gestion des offres et propositions intégrables aux systèmes ERP et aux SGDT existants. Cette approche « best-of-breed » permet de tirer parti des applications héritées tout en garantissant aux fabricants de produits complexes une intégration pragmatique et une mise en œuvre efficace.

Étude de cas

Un fournisseur mondial d'équipements thermiques étend son activité et améliore sa relation client en développant un configurateur Web

À propos de la société :

Ce fabricant mondial propose une large gamme de systèmes de projection thermique et l'équipement associé : poudres, fils métalliques et pièces détachées.

En travaillant de concert avec ses clients, l'entreprise a développé des solutions de revêtement uniques pour différentes applications industrielles dans les domaines de l'automobile, l'aérospatiale, l'imprimerie et l'électronique.

Objectif :

Créer un configurateur Web interactif à base de connaissances destiné au personnel commercial et aux clients et couvrant leurs besoins en matière d'informations produits, d'options et de devis normalisés.

Défi :

- Traiter l'ensemble des demandes de devis pour des systèmes personnalisés.
- Réduire le nombre d'opportunités de vente perdues en permettant au personnel commercial d'établir rapidement des devis complets de qualité professionnelle.
- Améliorer le délai d'élaboration des devis.
- Éliminer les éventuelles incohérences ou les devis erronés.
- Permettre au personnel du bureau d'études et aux commerciaux de se concentrer davantage sur les activités tournées vers les clients et à réelle valeur ajoutée.

Solution :

La solution Cincom Acquire, gestion des offres et des propositions.

Résultats clés :

- Saisir les nouvelles opportunités de vente estimées à plus 1,5 millions de dollars par an.
- Produire des devis pour des systèmes personnalisés en quelques minutes au lieu de plusieurs jours.
- Générer des économies en automatisant la communication aux clients des informations sur les produits et les services.
- Réduire les coûts de service après-vente liés à des devis incohérents et incorrects.
- Concentrer les efforts des services BE et Ventes sur la gestion des besoins les plus complexes des clients.

Conclusion

La mise en œuvre de bonnes pratiques dans la gestion des offres et des propositions comporte des implications importantes pour l'ensemble de l'activité, depuis le service commercial jusqu'au back-office et à la chaîne logistique. Chaque département trouve son intérêt à initier correctement ses processus : la direction et les commerciaux pour accroître la rentabilité et réduire les coûts, la logistique et la planification pour livrer les clients dans les délais et le bureau d'études pour mieux se consacrer à l'innovation. Le processus de gestion des offres et des propositions a également un impact direct sur le service clients car il détermine dans une certaine mesure la relation avec la clientèle. Des processus médiocres entraînent une révision des commandes, une augmentation des coûts de production et des retards d'exécution des commandes. Ils finissent ainsi par nuire rapidement aux bonnes relations et entamer la confiance.

La perte de contrats en raison de retards dans l'établissement des devis ou d'une tarification non compétitive arrive encore fréquemment, tout comme le fait de se satisfaire de mauvaises pratiques. Or, compte tenu de l'importance des ressources requises pour créer une offre, un échec en fin de parcours est difficilement acceptable. Avec l'accroissement du nombre des appels d'offre au niveau international, le marché des industries concevant à la commande est potentiellement très lucratif. Cependant, le risque commercial reste important si l'argent et les efforts consacrés à la gestion des offres et propositions ne procurent aucun retour.

En tant que processus métier, la gestion des offres est essentielle pour remporter de nouvelles affaires et ainsi générer de nouveaux flux de revenu. Elle est aussi fondamentale pour garantir un certain niveau de rentabilité des contrats. Les insuffisances actuelles du processus touchent l'ensemble de l'industrie. Les entreprises qui feront tout pour mettre en place les bonnes pratiques dans ce domaine seront indubitablement capables d'affronter la concurrence.

Recommandations

Compte tenu de notre perception du marché, les priorités sont les suivantes :

- Réduction des délais d'établissement des propositions
- Gestion et contrôle plus rigoureux des coûts des offres
- Meilleure collaboration des équipes chargées de gérer les offres
- Amélioration de l'accès aux données et de la disponibilité des informations
- Plus grande précision des estimations de coûts

Face à ces objectifs, l'industrie a tout intérêt, pour améliorer l'efficacité du processus de gestion des offres, à développer la modélisation des connaissances et leur réutilisation tout en visant la normalisation, la modularisation et la configuration. Oui, l'industrie exige des offres extrêmement complexes et personnalisées, mais l'automatisation est possible pour certains éléments du processus, à savoir ceux qui se répètent de manière constante.

Un plus haut degré d'automatisation lors de la conception du contrat permettra d'éviter les goulets d'étranglement, d'améliorer la qualité et de réduire les coûts, les délais et le risque commercial dans l'ensemble du processus de vente et d'exécution.

La modularisation et la configuration des produits, des systèmes et des processus ne réduisent pas seulement les coûts de révision des commandes. Elles ont en outre l'avantage de rentabiliser les compétences. En d'autres termes, elles permettent aux commerciaux de concentrer leurs efforts sur les ventes, au marketing d'intensifier la recherche et la promotion des solutions, aux ingénieurs du bureau d'études de se consacrer davantage à l'innovation, etc. C'est là que la dimension humaine fait la différence par rapport à la concurrence. Et tout laisse penser qu'« avec l'automatisation accrue des processus de production, la valeur ajoutée va venir des relations personnelles difficilement reproductibles entre les employés, les clients et les fournisseurs » (rapport « Foresight 2020 »).



Étapes suivantes

Si vous commercialisez des produits, des systèmes et des services complexes qui exigent l'intervention de plusieurs départements pour l'établissement des devis et si vous pensez pouvoir améliorer votre position face à la concurrence, prenez le temps d'étudier les recommandations suivantes :

Déterminer ce qui est important

Nouvelles affaires, affaires régulières, grands comptes, industries spécifiques : déterminez d'où vient l'essentiel de votre activité et établissez des priorités (notamment, le créneau sur lequel vous souhaitez vous positionner dans le futur).

Définir les indicateurs appropriés


Évaluez le nombre de devis envoyés, le nombre d'affaires gagnées, le nombre d'affaires perdues, le nombre d'offres remises hors délais, la valeur représentée par les devis, le temps passé par le bureau d'études, la durée d'exécution, le nombre de devis à revoir et le coût de cette révision.

Gérer le workflow

Représentez graphiquement le cycle de vie d'un devis. Examinez les processus, les différents départements impliqués et les systèmes affectés. Mettez en évidence les principaux obstacles.

Collaborer

Assurez-vous que les ventes, le marketing et le bureau d'études sont impliqués : leur participation est essentielle pour la réussite d'un processus d'amélioration.

Cincom, Cincom Acquire,  et Simplification Through Innovation sont des marques déposées de Cincom Systems, Inc. Toutes les autres marques appartiennent à leurs détenteurs respectifs.

© 2007, 2010 Cincom Systems, Inc.
FORM QO060711-2F-A4 10/10
Tous droits réservés.

Cincom Systems France S.A.R.L. • 25 rue Daviel
F-75013 Paris • +33 (1) 53 61 70 00
Industries&Services@cincom.com • www.acquire.cincom.fr • www.cincom.fr



Élaborer un « business case »

Les gains provenant des nouvelles affaires et ceux générés par une plus grande efficacité garantissent un véritable retour sur investissement que le « business case » permet de quantifier. Selon Gartner, un projet a 60 % de chances en plus d'être approuvé s'il est étayé par un « business case ».

Approbation et achat

Obtenez l'approbation et passez à l'action ! Pour réussir, l'engagement de toute votre organisation est nécessaire. La présentation du « business case » à la Direction est un élément déterminant.

Constituer une équipe

Désignez les membres des différents départements impliqués et définissez leurs fonctions. Organisez des réunions et des échanges fréquents.

Lancement et mesure

Mesurez continuellement et procédez à des révisions fréquentes. Trop souvent, après une première modification du système d'estimation existant, les fabricants arrêtent tout effort d'amélioration. Il est important de poursuivre les évaluations pour rechercher continuellement l'amélioration.

Pour plus d'informations

Pour plus d'informations sur l'amélioration de la gestion des propositions dans votre entreprise, téléphonez ou envoyez un courriel à l'un des bureaux ci-dessous ou visitez le site www.acquire.cincom.fr.

Cincom Systems, Partenaire Officiel de l'Association Française des professionnels du Proposal Management



Bureaux francophones

Paris, France
+33 (0)1 53 61 70 00
marketingfrance@cincom.com

Lyon, France
+33 (0)4 69 09 00 00
marketingfrance@cincom.com

Bruxelles, Belgique
+32 (0)2 679 68 11
marketingbelux@cincom.com

Monaco
+377 93 10 01 20
cincommonaco@cincom.com

Genève, Suisse
+41 (0)22 747 75 18
marketingfrance@cincom.com

Montréal, Québec
+1 (514) 866 8661
infoquebec@cincom.com