

Enjeux de chiffre d'affaires

Cas pratique

Un fournisseur scandinave, appelons-le Erickia, a monopolisé une équipe d'une cinquantaine de personnes pour soutenir un opérateur qui, lui-même, mobilisait en interne un nombre équivalent d'employés. Dans ce projet, plusieurs dizaines d'entreprises extérieures soutinrent d'ailleurs l'opérateur : des fournisseurs d'équipements en télécommunication en plus d'Erickia, environ autant d'entreprises de conseil marketing, sans compter les sociétés de service en ingénierie informatique (SSII). Soulignons que quelques-unes de ces entreprises travaillaient à fonds perdus : elles ne facturèrent pas leurs services, espérant un positionnement préférentiel à l'issue de la procédure, récompense de leur soutien à l'opérateur...

Le calcul semblera à première vue audacieux. Cependant, nous rappellerons que le relationnel – la confiance notamment – est un facteur indispensable pour se démarquer de ses concurrents.

L'ensemble de ces personnels, internes et externes, travaillèrent sur ce dossier environ neuf mois. À cela, il faut ajouter que, pour se préparer au cas où ils obtiendraient une licence d'exploitation de réseaux de télécommunication, certains opérateurs investirent quelques milliards d'euros uniquement pour les équipements Télécom. Et cependant, sur ce type de projet, les coûts d'avant-vente pour chaque fournisseur – dont Erickia – ne représentaient pas plus de 5 % du chiffre d'affaires attendu...

Enjeux d'image

Cas pratique

Pour l'entreprise qui répond à des consultations, l'enjeu est aussi de défendre son image, car dans la mesure où sa réponse à l'appel d'offres a été « intelligente », même si au final elle est perdante, elle est susceptible de positionner l'entreprise en position favorable, voire préférentielle sur des dossiers ultérieurs.

Un exemple tiré de notre expérience peut illustrer ces propos. Une grande SSII française, appelons-la Sternum, eut vent d'un appel d'offres portant sur la fourniture d'un système informatique de facturation. Les chances de gagner l'opération étaient estimées à moins de 20 % : client mal connu, concurrence mieux placée, peu d'expérience de Sternum avec le prospect demandeur. En toute logique économique, elle n'aurait pas dû répondre à la consultation. Toutefois, le client visé, baptisé ici pour l'occasion Safer, était jugé stratégique pour Sternum : c'était une entreprise récente sur un marché technologique nouveau, filiale en outre d'un groupe coté au CAC 40, aux besoins en informatique immenses, et aux moyens financiers à la hauteur !

Pour ce projet, Sternum s'est associée temporairement avec un éditeur de logiciels. Sternum assurait l'intégration du logiciel de facturation du partenaire éditeur avec les applications existantes chez Safer. Sternum développa des efforts très importants pour transmettre cette image d'intégrateur dans la réponse à l'offre. La stratégie fut payante... à moyen terme.

Comme il était prévisible, Sternum ne remporta pas l'appel d'offres, des concurrents ayant démontré une connaissance supérieure des systèmes de facturation. Toutefois, conformément à ce qui était visé, Sternum fit une forte impression sur son expertise d'intégrateur. Cette image permit de recevoir une nouvelle consultation quelques mois après, et la réponse fut cette fois gagnante !