

INTRODUCTION

Bien souvent, les problématiques de non-qualité concernent les processus de réalisation (appelés aussi *delivery*) ; la mise en œuvre de procédures qualité permet d'en réduire le nombre et l'impact. Toutefois, les protocoles d'avant-vente ne doivent pas être le parent pauvre de la qualité. En effet, c'est l'adéquation entre le besoin exprimé et la réponse apportée garantissant le respect des engagements. C'est pourquoi, un nombre croissant d'organisations imposent le respect des procédures qualité dès l'avant-vente.

DE L'INTÉRÊT DES PROCESSUS LORS DU *BID MANAGEMENT*

Les projets à engagements sont par essence des projets à risque dont la facturation peut être pénalisée en cas de non-qualité. Aussi, la création d'une structure dédiée a été entérinée, au sein de laquelle des experts ont la charge de suivre tout le cycle de vie des opportunités tant en avant-vente qu'en phase de *delivery*.

La mise en œuvre d'une démarche qualité (ISO 9001) partagée au sein du groupe Altran (en France en particulier) permet de répondre aux enjeux suivants :

- *Définir le périmètre de la prestation*

Les litiges peuvent intervenir sur les zones d'ombre du périmètre des activités à réaliser. Le recensement de l'ensemble des activités et des livrables à réaliser « neutralise » ce type de d'écueils.

- *Maîtriser les risques*

Même si la nature des métiers adressés reste très hétérogène (spatial, banque, énergie...), la typologie des livrables reste dans un périmètre circonscrit : la prestation intellectuelle (développement logiciel, audit...). La mise en œuvre d'une bibliothèque de risques potentiels, de leur valorisation et de leur impact, permet d'estimer une provision pour prendre en compte leur éventuelle apparition.

- *Assurer le niveau de qualité requis des livrables*

L'analyse des cahiers des charges débouche systématiquement sur une matrice de traçabilité des exigences. C'est l'ADN du projet. Ce document initialisé lors de la phase d'avant-vente décrit les attentes du client, le périmètre concerné, le chapitre concerné dans la proposition, le risque de ne pas satisfaire, les livrables impactés. Ce document est ensuite transmis aux équipes en charge de la réalisation pour permettre de suivre ce qui a été vendu et le chapitre concerné dans la réponse.

- *Mettre en œuvre un travail collaboratif*

L'ensemble des lignes métiers (*business lines*) de Paris, Lyon, Rennes, Bordeaux, Toulouse, Lille ou Strasbourg utilisent le même référentiel, simplifiant l'échange et la bonne compréhension des informations lors de projet nationaux.

- *Améliorer le fonctionnement des équipes*

Le processus qualité implique la revue et l'audit des produits et activités pour vérifier leur conformité aux procédures et normes applicables. À la fin du projet, un bilan est réalisé pour connaître les points positifs, négatifs et axes de progrès à mettre en œuvre. Ces points sont supervisés par des ingénieurs qualité qui mettent à jour annuellement le processus qualité.

Des audits de conformité sont réalisés mensuellement pour vérifier la bonne application des exigences imposées par le référentiel qualité. Le *bid manager* est incentivé sur le respect de la

norme, entre autres. Bien évidemment, l'ensemble des écarts et non-conformités (certes très rares) sont traités au travers d'un plan d'action.

COMMENT FIABILISER LE *BID* MANAGEMENT VIA LES PROCESSUS QUALITÉ

Le processus qualité couvre l'ensemble du processus d'avant-vente et se matérialise par la tenue d'instances de pilotage de la réponse et l'utilisation d'outils communs quelle que soit la taille du projet.

LES INSTANCES DE PILOTAGE

UNE VALIDATION AMONT DES OPPORTUNITÉS

Parce que la réponse à un appel d'offres est un investissement, la direction générale d'Altran est systématiquement sollicitée. Une instance spécifique est organisée et traite des enjeux du projet, des risques liés à sa réalisation, de son alignement vis-à-vis de la stratégie commerciale et de sa rentabilité. Cette instance se décline lors de la phase amont de la construction de la réponse : c'est le Go/No Go.

UN PILOTAGE RÉGULIER

Un suivi récurrent est réalisé pour suivre l'avancement de la réponse. L'ensemble de ces points couvre les aspects techniques, juridiques, organisationnel, humains...

L'ENVOI DE LA PROPOSITION RESTE LA DÉCISION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Avant l'envoi définitif de la proposition, une revue est réalisée (Bid/No Bid) : il s'agit de contrôler si la réalisation du projet est viable (couverture des risques, identification de l'équipe de réalisation, planning projet, couverture des exigences). Bien évidemment, en fonction de seuil (en termes de chiffre d'affaires) une escalade peut être réalisée auprès du comité de direction, etc.

LES OUTILS

LA MATRICE DES EXIGENCES

La gestion des exigences vise à établir une compréhension commune, entre le client et l'équipe projet, des exigences du client que le projet se propose de satisfaire.

La gestion des exigences comprend la mise en place et la maintenance d'un accord avec le client quant aux exigences pour le projet. Cet accord est appelé « référentiel contractuel » et contient les exigences allouées au projet.

SUIVI DES RISQUES

La maîtrise des risques est une démarche volontaire qui a pour objectif de prévoir les risques principaux sur un projet, et de prendre les actions préventives pour éviter que ces risques se concrétisent ou de supprimer ou diminuer l'impact éventuel de ceux-ci.

Le but principal de la maîtrise des risques est donc d'améliorer et de sécuriser les résultats des projets par une meilleure gestion.

DES RESSOURCES DÉDIÉES

Parce que le métier de l'avant-vente est un métier spécifique, les membres du *bid office* sont tous issus des branches techniques avec une appétence particulière pour le commerce. Ayant une séniorité importante, ils savent adresser les sujets les plus complexes nécessitant le management d'une équipe pluridisciplinaire (*business manager*, expert technique, juriste, partenaires et aussi client).

EXEMPLES DE BEST PRACTICES

Depuis 2006 et la création d'une structure dédiée à l'avant-vente des projets à engagement (le *bid office*), certaines règles et bonnes pratiques nous ont permis d'accroître le taux de succès, d'optimiser l'effort en avant-vente et d'éviter les écueils en *delivery*.

Participation de la direction au Go/No Go

Il est impératif que la direction décide en connaissance de cause. Ceci permet de prioriser les opportunités et éclairer la direction sur les risques inhérents à certains projets. Une analyse du ROI donne les premières indications sur la santé financière du futur projet.

Identification des experts techniques

Une des clés de succès (pour être compétitifs) consiste à optimiser les estimations financières par des leviers (mutualisation de ressources...). Celle-ci nécessite l'intervention de plusieurs experts, qui en confrontant leurs analyses optimisent les chiffrages, plannings et démarches. Leurs disponibilités étant parfois très réduites, il est impératif de les identifier au plus tôt.

L'analyse SCOTSMAN pour chaque opportunité

En huit questions, cette analyse simple permet d'estimer les chances de gains du projet.

1. S = Solution -> Avons-nous la bonne solution ?
2. C = Concurrence -> Sommes-nous compétitifs ?
3. O = Originalité -> Est-ce que notre proposition est originale ?
4. T = Temps -> Quel est le délai de décision des achats ?
5. S = Size (*Taille*) -> Est-ce que le dimensionnement est correct ?
6. M = Money -> Est-ce que le client dispose du budget ?
7. A = Autorité/Décision -> connaissons-nous les décideurs ?
8. N = Need (*Besoin*) -> Savons-nous satisfaire le besoin du client ?

La recherche systématique des motifs d'échec

La démarche d'amélioration continue (via les bilans) évite de retomber systématiquement dans les mêmes écueils.