

LES ENJEUX À RELEVER

Depuis plusieurs années, nous constatons une évolution de la manière d'acheter des services. Cela s'applique notamment à la restauration collective, tant dans le secteur privé que public, comme nous allons le voir avec l'exemple de Compass Group France, l'un des leaders de la restauration collective et de services en France.

Au-delà de cet exemple vécu chez Compass Group France, de nombreuses entreprises pourraient se reconnaître.

Les appels d'offres sont de plus en plus souvent émis par des services achats, travaillant en binôme avec des experts métiers. Les premiers maîtrisent le processus d'appels d'offres, tandis que les seconds émettent les demandes et les besoins fonctionnels.

Cette démarche professionnalise la façon d'acheter. S'ajoute à ce phénomène une recherche toujours plus forte du meilleur rapport qualité/prix. Les prix doivent être plus compétitifs ou à minima équivalents au précédent marché. L'offre de service doit apporter de l'innovation, du changement et surtout plus de garanties, de services, d'informations, qui permettront au client de mieux piloter la relation au quotidien avec le fournisseur.

Ces mutations expliquent la complexité de plus en plus grande des cahiers des charges, les demandes de plus en plus techniques et précises. L'appel d'offres est une véritable rationalisation de l'acte d'achat.

Parallèlement, les contrats sont remis en cause plus fréquemment, et les délais de réponses imposés sont de plus en plus courts.

Ces mutations, constatées au niveau des appels d'offres, modifient considérablement le travail de réponse des équipes commerciales. Le métier de commercial change et les équipes support sont de plus en plus sollicitées pour faire face à des cahiers des charges plus exigeants, plus techniques et des demandes divergentes entre les équipes achats et les équipes fonctionnelles du client.

Comment avons-nous dû nous organiser en conséquence pour délivrer au client la meilleure offre, répondant aux exigences du cahier des charges, tout en étant compréhensible, cohérente, convaincante, et ce dans le respect des délais ?

Dans nos organisations de plus en plus optimisées, comment permettre à l'ensemble de la force de vente d'avoir accès aux informations techniques nécessaires, aux derniers produits/services mis au point par les équipes marketing sans que l'ensemble de l'équipe commerciale face la queue devant la porte des experts des services support ?

En résumé, comment rendre notre façon de traiter ces appels d'offres au sein de l'entreprise non pas efficace mais efficiente ?

L'INFORMATISATION, UNE RÉPONSE ?

L'une des solutions possibles que nous pratiquons réside en l'informatisation des outils commerciaux, et c'est ce concept que nous allons détailler. Nous verrons ce que signifie l'informatisation dans notre groupe, les potentiels bénéfices, et nous terminerons par les impacts d'organisation.

QU'EST-CE QUE L'INFORMATISATION DE NOS OUTILS COMMERCIAUX ?

Avant, pendant et après la consultation, les commerciaux ont besoin d'une série d'outils pour pouvoir travailler. De manière non exhaustive, ils ont besoin :

- d'outils pour gérer leur portefeuille de prospects, d'opportunités, et de veille de marché ;
- de documentation pour présenter leurs produits ou services ;

- d'outils pour concevoir leurs offres commerciales ;
- d'outils de gestion de projet, de procédure, de validation ;
- d'outils pour réaliser le montage financier de leurs propositions ;
- d'outils pour finaliser la vente, et d'aide à la négociation ;
- d'outils pour établir les contrats.

Informatiser ces outils dans notre groupe se catégorise de trois manières.

La première regroupe des outils permettant la conceptualisation des offres, la réalisation des documents, l'établissement de la stratégie commerciale, comme par exemple la rédaction et la mise en page des offres, la réalisation des devis, l'analyse des plans de contacts et des besoins clients...

La deuxième regroupe des outils organisationnels, de gestion de projet, de modélisation de procédures, comme par exemple des outils de workflow pour gérer la validation des dossiers et l'intervention d'acteurs dans les projets, des outils modélisant des diagrammes de Gant...

La troisième correspond à la mise en place de bases de données, organisant le recueil et la mise à disposition de l'information, comme par exemple la base de données d'argumentaires commerciaux, des abaques de coût, de connaissance client type SFA (*Sales Force Automation*) ou CRM (*Customer Relation Management*).

Ce troisième groupe d'outils, les bases de données, est de plus en plus connecté aux outils de la première catégorie (production des offres) et de la deuxième catégorie (organisationnelle). L'impact des bases de données sur les outils de production des offres (de première catégorie) est important. Ces outils doivent être corrélés afin de sortir plus de bénéfices de l'un et de l'autre. En effet, la combinaison de ces deux types d'outils justifie véritablement l'informatisation de la réponse à appel d'offres, et améliore l'efficacité de la force de vente.

Au sein de Compass Group France, nous essayons de mettre en lien les outils de production de documents avec les bases de données. À titre d'exemple, nous avons depuis 2010 mis en place un outil de production des offres commerciales (construction, rédaction et mise en page) en lien avec nos bases de données. Cet outil est un logiciel spécialisé de la société Jack In The Box. Cet outil de génération de documents, connecté à une base de données d'argumentaires, d'images et de chartes graphiques, permet de personnaliser et d'éditer des offres commerciales maquettées et au format PDF.

C'est en nous appuyant sur cet exemple précis que nous mettrons en exergue l'intérêt de connecter des bases de données à des outils de production d'offres. Cette logique et ces bénéfices pourront ensuite s'appliquer à de nombreux autres outils : outils de chiffrages, bases clients, outils de production des contrats...

LES BÉNÉFICES DU LIEN ENTRE OUTIL DE PRODUCTION DES OFFRES ET BASES DE DONNÉES

Une disponibilité de l'information

Un des bénéfices les plus importants de la mise à disposition de bases de données via les outils de production, est tout simplement un accès facilité à l'information. Ce lien augmente également l'efficacité du commercial. Il retrouve dans un seul système les fonctionnalités nécessaires à la production de ses documents et l'information nécessaire à la conceptualisation du document. Nous sommes ici sur l'alliance du contenant et du contenu.

Pour que cette alliance fonctionne correctement, l'information de la base de données doit être adaptée à l'usage de l'outil. Une même information n'aura donc pas la même forme selon l'outil avec lequel elle sera reliée.

Exemple : dans le cadre d'un appel d'offres en restauration collective, nous souhaitons proposer à notre client 100 % des viandes rouges en qualité « race à viande » (qualité supérieure). Cette donnée produit (100 % « race à viande ») aura un impact dans l'argumentaire commercial valorisant

l'intérêt de cette proposition, et un impact financier dans les outils de chiffrages. La même information du même expert métier nourrit ainsi les différents systèmes pour des utilisations différentes.

Pour conclure sur la facilité d'accès à l'information, elle offre une plus grande autonomie au quotidien, et un gain de temps au commercial. Les experts métiers sont moins sollicités, et la dépendance des commerciaux envers les experts diminue.

Un unique point centralisateur

L'accès à une base de données (d'argumentaire dans notre exemple) permet de donner un référentiel unique à l'entreprise. Cette source d'informations est centralisatrice et, sous réserve de sa qualité et de son actualisation, constitue une véritable mémoire de l'entreprise et de son savoir-faire.

L'unicité de la source d'informations donne la possibilité à l'outil de se transformer en outil de déploiement de nouveaux concepts, de nouveaux produits et services. La base de données s'utilise alors comme outil de communication et permet de mettre en place une approche systémique des déploiements et des nouveautés.

Une meilleure maîtrise des messages

La connexion d'un outil de production des offres à une source d'informations permet également de limiter les erreurs. La base de données permet au commercial de créer une offre nouvelle pour chaque dossier traité à partir d'éléments vierges de toutes personnalisations, puisqu'il interroge la base de données à chaque offre. Cela permet d'éviter les reprises d'anciennes offres et les copier-coller malheureux.

Par la même occasion, l'outil donne une forme de réassurance aux experts métiers et aux équipes de management. Grâce à une meilleure gestion et au contrôle du contenu des offres, il permet de mieux maîtriser les messages et l'image de l'entreprise véhiculés à l'extérieur.

Un nouveau canal de communication interne

L'outil peut devenir un vecteur de communication, fluidifiant les relations entre les experts métiers de l'entreprise et la force de vente. En premier lieu, les services supports donnent un accès maîtrisé de leur connaissance à la force de vente. À cette communication descendante correspond son pendant : la communication ascendante.

Via l'outil informatique, il existe des possibilités techniques de faire remonter l'information de l'utilisateur vers l'administrateur. Ces remontées peuvent se faire de manière volontaire de la part du commercial. Il a la capacité de partager des bonnes pratiques (amélioration d'un argumentaire, nouveauté réalisée sur une offre...) ou encore de faire remonter une anomalie.

Ces échanges descendants et ascendants permettent de capitaliser sur le travail de chacun, de faire évoluer les offres commerciales aussi bien par l'apport des experts métiers et de leur veille technique, que par les équipes de ventes et leurs connaissances des évolutions des demandes clients.

Un outil d'analyse et d'aide à la décision

La centralisation de l'information et sa connexion à un outil de production permet de mettre au point des reportings/analyses alliant les tâches de production et de centralisation. Cela peut ainsi donner l'opportunité de suivre l'activité de l'outil de production. Il est possible de mener des analyses sur l'utilisation faite par les équipes commerciales via des systèmes de reporting, de suivi de modifications, ou par le simple accès aux offres produites.

Cela permet en outre d'analyser l'utilisation de la base de données afin de suivre l'évolution du marché. Exemple : un argumentaire de la base de données est depuis un mois utilisé sur 90 % des

offres alors qu'il y a 6 mois il n'était utilisé qu'à 30 %. Cela nous donne une indication sur les évolutions des demandes clients.

Pour terminer, ces outils informatiques facilitent l'historisation et la sauvegarde des différentes offres. Facilitant par la même occasion les passations lors des changements de postes ou de structures.

Au bilan, la mise en place de tels outils fédère l'ensemble de l'entreprise :

- au niveau du management, pour le suivi du marché et de l'activité, et surtout pour l'approche systémique que l'outil impose sur l'organisation ;
- auprès des commerciaux, par des gains en efficacité grâce à la connexion de l'outil de production à l'information, par un accès à l'information facilité, par cette capacité à capitaliser sur le travail de chacun ;
- au niveau des experts métiers et différents services supports de l'entreprise, par une mise à disposition de l'information, une communication interne optimisée, les possibilités d'analyses qu'offre l'outil, et par la meilleure maîtrise du contenu.

L'INFORMATISATION ET L'ORGANISATION HUMAINE

Pour pouvoir obtenir les bénéfices vus précédemment, mettre en place l'outil, le faire vivre et le rendre pérenne, il est indispensable de posséder une équipe gérant l'outil.

Cette équipe est un point centralisateur, la jonction entre l'outil et ses utilisateurs, mais également entre la base de données et ses contributeurs. Elle est donc le point d'entrée et d'échanges entre la force de vente et les experts métiers.

Point crucial au bon fonctionnement et à la réussite de l'outil, l'équipe administrative doit adapter l'information des experts métiers aux besoins de l'outil. Dans le cas d'un outil de production des offres, il est clé de traduire l'information technique des experts métiers en arguments commerciaux compréhensibles par tous. Cette démarche est suivie en ayant le bon niveau d'information technique attendu par l'expert métier du client, et en modélisant l'argumentaire de façon à ce que le commercial puisse le personnaliser à son offre.

La quantité des données ne manque pas dans l'entreprise aujourd'hui mais il est difficile de maintenir leur qualité. En effet, les bases de données, pour qu'elles soient utilisées, doivent à tout prix être fiables. Il faut que l'utilisateur ait confiance dans l'outil, et dans la véracité de l'information. Il ne faut donc pas sous-estimer l'importance de l'équipe d'administration pour l'entretien de la base de données.

Enfin, l'outil doit suivre les évolutions du marché, et cela passera par l'évolution de ses fonctionnalités et de son contenu. L'équipe en charge de l'outil devra donc veiller à l'évolution de l'outil en respectant la dialectique contenant/contenu.

L'INFORMATISATION SANS UNIFORMISATION DES OFFRES COMMERCIALES

Pour conclure, allier des bases de données à des outils de production ne veut pas dire standardiser les offres commerciales, les chiffreages des appels d'offres...

Il peut être facile de tomber dans cette standardisation et de réaliser des réponses à appels d'offres « catalogue ». Il faut faire attention de concevoir ces outils, et les sources d'informations, dans un esprit de modélisation et non de standardisation. L'objectif est de permettre aux éléments de la base de données d'être facilement modulables et personnalisables.

Les équipes commerciales doivent produire autant d'offres que de clients, et même si la source d'information est commune, elles doivent pouvoir adapter les offres aux cas clients.

Chaque client doit recevoir une réponse « unique » à son appel d'offres, prenant en compte toutes ses attentes. Une offre personnalisée doit montrer au client qu'il est entendu et compris.