

TRIBUNE

Gestion à l'affaire

*Un processus critique accélérateur
de business pour l'ensemble
des secteurs.*

Février 2020

Par Nathalie Sérullaz Pâris, Business
Development Manager, MGE France & Export
chez Sage France

La croissance du chiffre d'affaires et des marges reste, année après année, le premier enjeu des directions générales. Le cabinet d'études Gartner, qui mesure régulièrement cet indicateur, révèle que, pour 2020, 53 % des dirigeants d'entreprises se focalisent sur la croissance de leurs business¹. Cette priorité est d'ailleurs étroitement associée aux préoccupations technologiques, placées en deuxième position pour atteindre cet objectif. Plusieurs stratégies peuvent être privilégiées : booster l'innovation, transformer les business models, renforcer la part des revenus récurrents dans le chiffre d'affaires, reconfigurer les processus pour gagner en agilité, sans oublier améliorer l'expérience client grâce notamment à plus de personnalisation des offres produits/services et plus de transparence dans la communication. Quelles que soient les approches privilégiées, elles aboutissent à une intensification des relations avec les clients avec, comme conséquence directe, une augmentation significative du volume d'informations de nature différente à gérer à n'importe quelle étape d'un cycle d'affaire. Pour maximiser leur performance commerciale, gage de croissance à moyen et long terme, il devient indispensable d'outiller les entreprises d'une solution de gestion à l'affaire.

L'approche « service » s'impose

La plupart des entreprises, de tous secteurs (industrie, services, négoce) et de tous types d'activités (prestataires de conseil, sociétés d'ingénierie, bureaux d'études, distribution, entretiens de biens techniques, activités de location...) ont donc un objectif commun : conquérir de nouveaux clients, les fidéliser pour vendre plus, notamment en créant des nouveaux marchés avec l'enrichissement des offres s'appuyant sur l'expérience client.

C'est d'ailleurs un terrain privilégié d'innovation : selon l'OCDE, 51 % des innovations n'intègrent aucune dimension technologique, elles relèvent de l'usage des produits et services, ou des évolutions des modèles d'affaires.

À l'ère de l'entreprise « servicielle » et de « l'industrialisation des services », qui bousculent les modèles de production et, surtout, de vente, il est plus que jamais vital de professionnaliser la manière d'adresser les clients pour mieux les satisfaire. Il s'agit, dans le cadre d'une organisation structurée autour d'une gestion à l'affaire consolidée, d'enrichir les offres existantes avec des produits ou des services complémentaires de manière à accroître le panier moyen, générer des revenus récurrents et pérenniser le chiffre d'affaires. Ce peut être un besoin, par exemple, pour une entreprise industrielle qui fabrique des machines, les livre, les installe et assure

Une gestion à l'affaire
outillée devient
indispensable pour
maximiser la
performance
commerciale, gage
de croissance à
moyen et long terme.

1. CEO concerns 2019 : implications and actions for CIOs, Gartner Symposium 2019.



leur maintenance et la vérification périodique de leur conformité. Ce peut être également l'exemple d'une entreprise de négoce qui achète et revend des matériels, associés à des contrats de services. Ou des entreprises qui veulent se diversifier ou s'internationaliser et qui ont besoin de structurer/normaliser leurs processus avec une solution de gestion à l'affaire solide et ouverte permettant de piloter en son cœur une diversité de métiers.

Maîtriser de bout en bout le cycle de vie d'une gestion à l'affaire

Pour que cette approche, nécessairement transverse, fonctionne, il convient d'agir sur les différentes étapes du cycle de vie d'une affaire. Si l'on prend l'exemple d'une offre de services, celui-ci se décompose en sept étapes : l'élaboration de l'offre (avec ses caractéristiques), l'acceptation et la commande par le client, le lancement, l'affectation des ressources, la réalisation, la facturation et le suivi d'affaires.

La gestion de ce cycle de vie, pour qu'elle soit performante, suppose toutefois plusieurs prérequis. D'abord, disposer d'une vision globale, de bout en bout, du processus. Ensuite, il faut savoir maîtriser tous les différents éléments qui participent au succès d'une affaire : contrôler les coûts et les écarts, ajuster la facturation aux différents jalons du projet, tenir les délais, garantir la qualité et l'amélioration continue, cadrer le service, dégager une rentabilité par le pilotage précis de la marge et une facturation flexible, sans oublier, bien sûr, de limiter les risques. Enfin, il convient de disposer des bons indicateurs, de sorte que le pilotage de la relation client et de chaque affaire soient efficaces.

La fin des approches en silos

La gestion à l'affaire ne s'improvise pas et ne supporte plus une approche qui manque d'industrialisation : si, par le passé, nombre d'entreprises ont pu s'en contenter, en agissant de façon opportuniste, aujourd'hui les pressions sont énormes : celles de concurrents plus agiles et plus rentables, celles des clients, toujours plus exigeants en matière de transparence, de conditions commerciales, de qualité et de réactivité de la part de leurs fournisseurs, et celles liées aux exigences financières (des directions générales, des actionnaires...), qui poussent à augmenter régulièrement les chiffres d'affaires, les marges et à assurer des revenus récurrents pour une diversité de métiers, y compris à l'international.

Comment faire ? L'une des voies prometteuses pour réduire ces pressions consiste à utiliser une solution de gestion type ERP, architecturée nativement autour d'une structure affaire, permettant de piloter l'intégralité des flux nécessaires à la satisfaction finale du client tout en préservant les marges de l'entreprise. Cela s'illustre, par exemple, par la capacité de la solution à gérer des phases offres clients en utilisant des abaques de produits/services référencés au sein de catalogues prêts à l'emploi, de structurer la maille de suivi budgétaire en fonction du type de besoin, de contrôler les dépenses à chaque étape critique/pivot d'une affaire, de piloter les ressources internes mais également externes (sous-traitance), de proposer des modes de facturations flexibles en fonction du contexte et du contrat, d'apporter une vue consensuelle d'une situation à l'affaire entre l'approche opérationnelle et l'approche financière.

Dans une solution de gestion à l'affaires, les tâches sont également classées par ordre de priorité [et] les dépendances entre celles-ci sont identifiées dans un calendrier de projet.

Un principe que l'on pourrait résumer par :

Des bénéfices immédiats

Une solution de gestion à l'affaire apporte des bénéfices significatifs immédiats :

Maîtriser les coûts

C'est une variable centrale de toute affaire, car elle détermine le niveau de marge. Hélas, on observe encore trop souvent des entreprises qui n'ont pas généré les niveaux de marge escomptés, notamment parce que les coûts ont dérivé dans l'indifférence générale et parfois dès l'établissement de l'offre. Et lorsque le contrat est signé avec le client, c'est souvent trop tard ! Il est donc crucial de bien calculer les coûts dès les propositions commerciales, de gérer les écarts réels, de manière à anticiper tout ce qui est susceptible d'affecter la marge finale associée à une affaire. Il convient notamment de prendre en compte les ressources affectées à une affaire car, au-delà d'une approche comptable de détermination des coûts fixes et variables, le coût économique total à prendre en compte inclut les compétences et la productivité des ressources affectées. Ainsi, tous les flux de projet doivent permettre le suivi des coûts par rapport au budget de base, ce que permet une solution de gestion à l'affaire. Avec un suivi en temps réel différencié selon les profils : un DAF, qui privilégie l'analyse de la reconnaissance de revenus, ou un opérationnel, davantage intéressé par la mise au planning des ressources, n'auront pas les mêmes besoins d'accès à l'information.

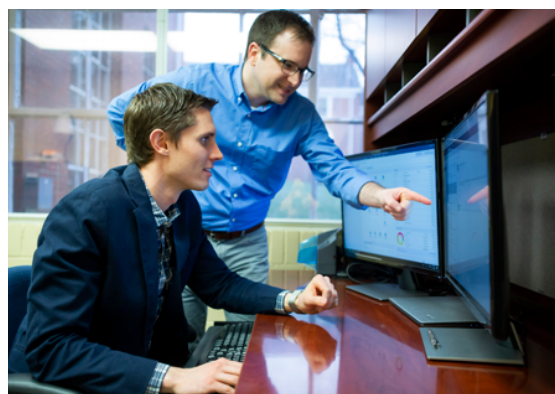
Tenir les délais

Il existe plusieurs approches pour estimer le temps requis pour livrer un produit ou un service. L'une des principales méthodes consiste à identifier les tâches nécessaires à la production des livrables, documentées dans une structure de répartition des tâches, par exemple un WBS (Work Breakdown System). Le temps de travail pour chaque tâche est ainsi estimé, ces évaluations sont intégrées

et consolidées pour déterminer le temps final d'exécution et déclencher le « Go Live ».

Dans une solution de gestion à l'affaire, les tâches sont également classées par ordre de priorité, les dépendances entre celles-ci sont identifiées dans un calendrier de projet, car elles peuvent affecter le temps du projet global, de même que la disponibilité des ressources (internes et externes), sujette à des aléas. En effet, certaines tâches peuvent nécessiter un laps de temps donné pour être effectuées correctement, mais un temps plus long peut être accompli de manière exceptionnelle, par exemple pour l'aide à l'affectation des ressources selon les compétences requises, les disponibilités réduites les aléas projet et les contraintes.

La structure de répartition des tâches constitue un excellent moyen de décomposer le projet en tâches simples, dans une structure à plusieurs niveaux. Utilisée avec l'analyse des dépendances de tâches, on obtient une vision et une chronologie optimales du projet. Ainsi, le suivi d'affaires permet aux gestionnaires d'avoir une analyse croisée entre les budgets et les tâches associées. Ce qui est engagé et ce qui est en retard peuvent être visualisés en une seule et unique vue. C'est important, par exemple, pour les contrats de maintenance, dont il faut piloter les contrats sur la durée, facturer au bon moment (ni trop tôt ni, surtout, trop tard...), en fonction des jalons définis avec le client.



Garantir la qualité et l'amélioration continue

La possibilité de suivre en temps réel les différents processus d'une affaire, grâce à une traçabilité complète des événements prévus et imprévus, contribue à l'amélioration continue de la qualité du produit ou du service. Elle favorise également une communication «transparente» et «alignée» avec le client final.

Cadrer le service

Il s'agit de spécifier les exigences pour atteindre le résultat final (le livrable) escompté par les différentes parties prenantes. L'un des atouts de la gestion à l'affaire est de pouvoir s'appuyer sur des catalogues d'offres et de services pré-paramétrés, pour gagner du temps dans l'élaboration des solutions pour les clients. On observe, hélas, dans beaucoup d'entreprises, notamment de services, de trop nombreux processus, encore gérés sur des tableurs et en silos, sans réel référencement des produits et des services. Le catalogue d'offres constitue un atout pour « industrialiser » les services et les opérations de négoce.



Dégager une rentabilité suffisante

À tout moment, une affaire doit générer des bénéfices, en fonction des coûts associés. Par conséquent, si, pour une raison quelconque, une partie du besoin client génère une marge négative, le chargé d'affaires doit en être informé pour mener les actions nécessaires, grâce à une solution de gestion à l'affaire.

Limiter les risques

C'est une composante essentielle de toute affaire et les risques ont plusieurs origines, en particulier des délais qui dérapent, des coûts mal maîtrisés, une qualité qui se dégrade, des ressources clés qui font défaut... La gestion des risques comprend l'identification de l'origine, l'évaluation des conséquences, la définition d'un plan d'action et sa mise en œuvre.

On le voit, une solution de gestion à l'affaire constitue un socle créateur de valeur, dans au moins trois domaines : le niveau et le pilotage de la marge (plus de ventes, plus de chiffre d'affaires récurrent, moins de coûts...), l'expérience client (maîtrise des délais, transparence, traçabilité, communication...), et l'agilité, grâce à l'alignement des ressources basé sur une mise au planning précise, une meilleure anticipation et la capacité à modéliser des initiatives business. Ce socle réconcilie la vision financière et la vision opérationnelle, souvent séparées dans les entreprises, par exemple pour faciliter les arrêts de production. La gestion à l'affaire crée ainsi un consensus, toutes les parties prenantes se basant sur les mêmes fondamentaux.

Dans le domaine de la gestion à l'affaire, la distinction historique entre les types d'entreprises (services, industrie, négoce...) n'a donc plus guère de sens : pour tous les secteurs, la gestion à l'affaire devient un « Business as usual », étalonné et rentable.



Nathalie Sérullaz Pâris

Fort de son parcours professionnel de plus de 30 ans dans le monde de l'édition de logiciels de gestion, Nathalie exerce une mission de Business Development Manager chez Sage autour de l'offre Sage X3, avec un cœur d'expertise centré autour des enjeux des processus comptables & financiers et des process business à l'affaire.

Pour plus d'informations et être mis en relation avec un expert :

Tél. : 01 41 66 25 91 (puis tapez 2) | Maroc/Tunisie : 00 212 5 290 290 90

Export : +33 (0)5 56 180 134 (hors France métropolitaine)

InformationMGE@sage.com | www.sage.com