

Professionnaliser et moderniser « la propale »

Olivier JACOB (94)



L'activité "proposition commerciale" souffre aujourd'hui de l'obsolescence des outils auxquels les commerciaux ont recours. Perte de temps, manque d'efficacité... les entreprises paient le prix de l'archaïsme. Explications et retour sur expérience avec cet Ancien, aujourd'hui associé fondateur d'INEA Conseil, cabinet expert de la performance commerciale en BtoB.

Aujourd'hui, diriez-vous que la donne a changé sur le marché du BtoB ?

La crise économique a directement impacté le volume d'affaires global. Depuis deux ans, force est de constater que les entreprises ont, pro-activement, diminué le lancement de nouveaux projets et ce sur tous les marchés. Parce que les clients sont moins nombreux et la compétition plus intense, les entreprises doivent s'appuyer sur leurs forces commerciales. La donne est clairement en train de changer.

Concrètement, comment réagir ?

Les commerciaux doivent améliorer leur taux de signatures, libérer du temps utile dans leur journée, maîtriser les messages ou encore l'image de l'entreprise et ceci en vue d'harmoniser et élever la qualité du discours commercial. Aujourd'hui, il ne suffit plus de réaliser

une bonne proposition commerciale, il faut que cette dernière soit à la fois persuasive, attractive et originale. Autrement dit, il s'agit de mieux aligner la technique de vente et de négociation orale et autres stratégies de ciblage et de segmentation des messages en fonction des problématiques sectorielles. Les propositions doivent, aujourd'hui, révéler de véritables angles d'attaque commerciaux tout en étant adaptées au terrain de jeux d'une affaire.

La phase du cycle de vente est, donc, trop souvent sous-explorée ?

Oui ! C'est particulièrement vrai pour l'étape de formalisation du besoin client et des engagements formulés par l'entreprise. Ce domaine doit se professionnaliser et se moderniser et cela passe par la mise en place d'outils spécifiques. Citons à titre d'exemple, l'outil "Proposal Studio", de l'éditeur Jack in the Box, aujourd'hui reconnu dans le monde entier pour sa capacité à construire des réponses à appels d'offres et des propositions commerciales élaborées. Lorsque j'étais directeur du développement chez Lowendal group, j'ai lancé un programme de formation Grands Comptes. À l'époque, les documents de proposition commerciale transmis par les commerciaux étaient souvent hétérogènes tant sur la forme que sur le fond. La mise en place d'une démarche de Proposal Management structurée a permis l'augmentation des parts de marché Grands comptes et du cross selling.

Nombre d'Anciens sont, aujourd'hui, missionnés pour répondre à des enjeux de performances commerciales et de compétitivité. Quel conseil leur donneriez-vous ?

Nous entrons dans une nouvelle ère où les propositions se doivent de redevenir la propriété intellectuelle de l'entreprise. Je vous recommande en première urgence la lecture de l'ouvrage de référence « Optimisez vos propositions commerciales – méthodes et outils du proposal management », par Giandra de Castro aux éditions Dunod.

Zoom sur l'AFPM

C'est en 2009 que la Banque Postale a co-fondé l'Association Française du Proposal Management (AFPM). Le point sur cette aventure avec Emmanuelle Faure, porte-parole de l'association.

Association professionnelle qui réunit de grands groupes, des PME et des institutionnels publics, l'AFPM a vocation à professionnaliser le proposal management en France. Objectif : rechercher, tous ensemble, l'optimisation des méthodes et des processus d'entreprise. Nous échangeons et cherchons à capitaliser sur les bonnes pratiques, les bons outils qui permettent de rendre plus efficaces les chemins de persuasion commerciaux et ce, grâce à l'élaboration d'une réponse logique et argumentée. La Banque postale s'est investie dans ce projet afin de qualifier au mieux les besoins du client tout en lui fournissant des réponses dans les délais exigés. Un objectif conforme aux valeurs du groupe qui placent les intérêts du client au premier plan.

www.af-proposal-management.org

Propos recueillis par Emilie Vidaud

Pourquoi le proposal Management est-il une priorité pour les directions générales, vente et marketing ?



Améliorer les taux de signature, libérer du temps utile dans la journée des commerciaux, maîtriser les messages et l'image de l'entreprise, harmoniser et élever la qualité du discours commercial sont autant de défis auxquels sont confrontées les entreprises. Emmanuelle Faure, Porte parole de l'AFPM et Responsable Pôle Appels d'Offres et Veille Interne de la Direction des Entreprises des Collectivités et des Associations de La Banque Postale, revient sur la nécessité de revoir les processus de réponses aux appels d'offres.

Pourquoi est-il important, particulièrement aujourd'hui, de professionnaliser les méthodes de réponse aux appels d'offres ?

La crise a provoqué une baisse des volumes d'affaires. Les clients sont exigeants et la compétition plus féroce. Pour surmonter cette période difficile, les entreprises doivent maintenir voire améliorer leur taux de réussite d'appel d'offres. Cela passe par l'optimisation des coûts, la maîtrise des solutions techniques mais aussi et surtout, par une réponse commerciale adaptée à l'attente des clients et à leurs budgets.

C'est un exercice parfois difficile, car il n'est pas toujours évident pour une entreprise de dépasser la logique de standardisation, tout en restant rentable et en garantissant la qualité de services. Il est pourtant essentiel d'avancer dans une logique « sur-mesure ».

C'est justement l'objectif du Proposal management...

Tout à fait. Afin de bien « qualifier » les besoins du client et de leur fournir des réponses dans les meilleurs délais, les entreprises doivent disposer de méthodes pour travailler rapidement, actualiser leurs bases documentaires, mettre à jour leurs argumentaires clients tout en améliorant la présentation de leurs propositions commerciales. La personnalisation du document

est en effet l'une des clés de la réussite.

Pour se faire, la formation des équipes commerciales est indispensable. Par ailleurs, il existe aujourd'hui des outils novateurs (Voir encadré) qui permettent d'optimiser les structures d'argumentaires commerciaux, de construire une réponse logique et ce, en couvrant les besoins exprimés. Selon certains indices anglo-saxons, ces évolutions pourraient permettre une hausse du taux de signature de près de 30 %, ce qui est loin d'être négligeable !

Vous venez de créer l'Association Française du Proposal Management (AFPM) parrainée par La Banque Postale. Quelle est sa vocation ?

L'AFPM est un carrefour de rencontres, de partage des savoirs et d'échange sur les meilleures pratiques. Elle a pour objectif d'aider ses membres à mettre en pratique les principes du Proposal management (outils, pratiques documentaires, processus, recrutement, etc.).

Des grands groupes français, les PME ou encore les institutionnels du secteur public, conscients de la nécessité de professionnaliser cette pratique commerciale, sont déjà membres de l'AFPM.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.af-proposal-management.org ! ■

Propos recueillis par Juliette Loir

Jack : La boîte qui a la solution !

Proposal Studio® (édité par Jack in the Box) est l'un des logiciels les plus performants du marché pour construire des réponses à appels d'offres et des propositions commerciales élaborées. Ce référentiel des contenus (textes, documents, images ...) est enrichi d'un assistant de construction. Giandra de Castro, co-fondatrice de Jack, explique : le commercial est guidé dans le choix de sa trame et de ses contenus, de manière dynamique et ciblée, afin d'éviter les « modèles types », les « propositions recyclées » et les « copier-coller ». Le commercial peut ainsi se concentrer sur l'étape de personnalisation du document (adaptation des textes, création, illustration, réorganisation du document...). Au final : un processus de construction qui allie démarche de persuasion, fiabilité des informations et productivité»

Des outils pour sortir de la préhistoire

PROPOSAL MANAGEMENT

L'activité "propositions commerciales et réponse à appels d'offre" en français, souffre aujourd'hui d'une certaine obsolescence des outils commerciaux. Perte de temps, manque d'efficacité... En réponse à ces problématiques, quelques sociétés proposent des solutions perfectionnées et adaptées. Entretien avec **Giandra de Castro**, fondatrice et DG de Jack In The Box.



Giandra de Castro

Quels sont aujourd'hui les grands enjeux pour les entreprises en termes de Proposal Management ?

Avec la période économique difficile qu'elles viennent de traverser, les entreprises doivent relever de nouveaux défis. Les clients sont moins nombreux et la compétition s'intensifie. Pour maintenir voire augmenter l'activité, il est fondamental que les commerciaux améliorent leur taux de signatures, maîtrisent les messages et l'image de l'entreprise à l'étape de "signature", harmonisent et élèvent la qualité du discours commercial.

Pourquoi les outils utilisés jusque-là par les entreprises sont-ils devenus obsolètes ?

Les commerciaux utilisent la plupart du temps des outils standards qui se limitent souvent au logiciel Word. L'activité "proposition commerciale" est devenue le parent pauvre du cycle de vente. Il est grand temps de le revisiter. Cela passe par l'instauration de règles et de méthodes, de sorte que les propositions aient une vraie valeur ajoutée.

En quoi votre offre est-elle une petite révolution dans ce domaine ?

"Proposal Studio" est aujourd'hui l'un des outils les plus puissants au monde pour construire des réponses à appels d'offres et des propositions commerciales élaborées. Il repose sur un principe astucieux de scénarisation et de modélisation. Un "QCM Business" ou un "Système Express", réalisé à 100 % sur mesure pour l'entreprise ou son activité, coaché le commercial dans le

choix de sa trame, de ses contenus et facilite l'étape indispensable de la personnalisation du document. Fini le recyclage ! "Proposal Studio" instaure une mise en page automatisée selon la charte de l'entreprise. Il permet in fine au commercial de gagner du temps et d'être ainsi concentré à 100 % sur son cas client.

Bien que relativement jeune, votre entreprise se distingue déjà par un rayonnement international...

En effet. Et pour cause, alors que nous étions nouveaux sur le marché, nos clients, qui sont en majorité de très grandes entreprises, nous ont fait confiance. Nous serons d'ailleurs présents du 1er au 4 Juin prochains aux Etats-Unis, pour le congrès de l'APMP (association des professionnels du proposal management), où nous aurons l'honneur d'animer une conférence sur le thème du « Think Global Act Local in your Proposal Management ».

JACK IN THE BOX EN BREF

Acteur majeur du proposal management en France, **JACK IN THE BOX** a lancé en 2008 la suite "Proposal Studio". L'entreprise compte aujourd'hui une dizaine de collaborateurs et s'adresse à une clientèle composée majoritairement de très grandes entreprises.

Fin 2009, La Banque Postale a co-fondé l'Association Française du Proposal Management (AFPM). Explications avec **Emmanuelle Faure**, porte-parole de l'association.



L'AFPM est une association professionnelle qui réunit de grands groupes, mais également des PME et des institutionnels publics, tous conscients de la nécessité de professionnaliser leurs pratiques commerciales. Notre but est de rechercher ensemble l'optimisation des méthodes et des processus d'entreprise. Nous échangeons et cherchons à capitaliser sur les bonnes pratiques, les bons outils qui permettent d'optimiser les chemins de persuasion commerciaux, de construire une réponse logique et argumentée. La Banque Postale a souhaité s'investir dans ce projet afin de qualifier au mieux les besoins du client et lui fournir des réponses adaptées à ses attentes dans les délais exigés. Un objectif conforme aux valeurs de La Banque Postale qui place "l'intérêt du client d'abord, l'intérêt de la banque ensuite". www.af-proposal-management.org

Le Proposal Management

Une solution pour optimiser les appels d'offres

Par Emmanuelle FAURE, Responsable du Pôle Appels d'Offres et veille interne au sein de la Direction des Entreprises, des Collectivités et des Associations de La Banque Postale et Porte parole national de l'Association Française du Proposal Management créée à l'initiative de La Banque Postale et d'Arval le 1er décembre 2009. (www.af-proposal-management.org)

Comment rester dans la course au sein d'une économie ultra-concurrentielle ?

Certes le « savoir-vendre » est indispensable. Mais il ne suffit pas nécessairement... Trop souvent oublié par les grandes entreprises, l'art ou la manière d'organiser son activité de réponse aux appels d'offres ou consultations de marché contribue de façon notable à l'efficacité commerciale.

La crise économique ayant eu pour conséquence de renforcer l'optimisation des coûts et la maîtrise des dépenses, les entreprises ont pu observer quel que soit leur secteur d'activité en B to B :

- une baisse des affaires entrantes,

- une compétition commerciale et tarifaire accrue,
- un nombre croissant de candidats pour une consultation,
- des délais de réponse de plus en plus courts,
- la multiplication des demandes de produits et services sur-mesure sans surcoûts ou à moindre frais,
- des budgets commerciaux engagés sur de l'évènementiel et du marketing direct pour générer des Lead (contacts commerciaux aboutis) qui ne suffisent plus à garantir les apports d'affaires.

Pour les grandes sociétés françaises, la capacité à délivrer de « meilleures » offres

Une brève définition du Proposal Management

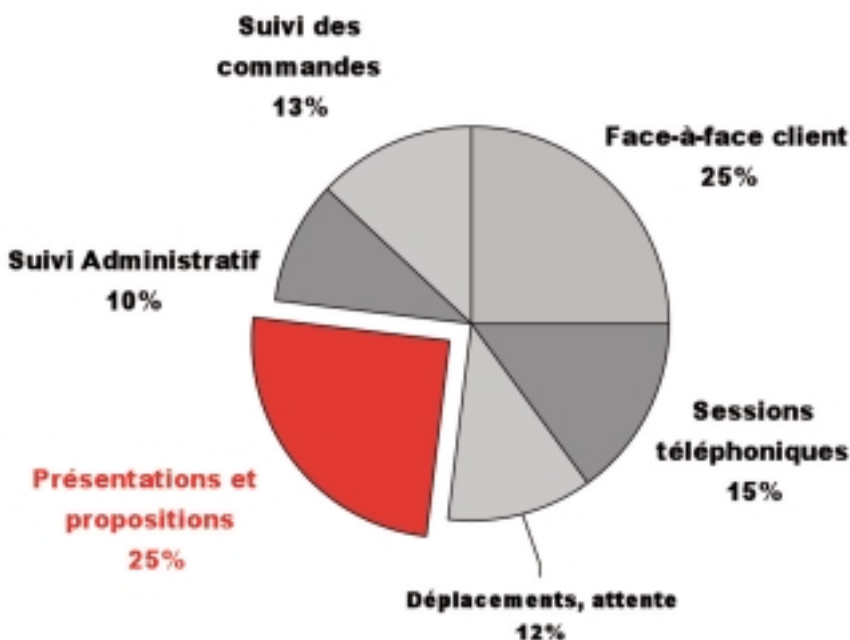
Le Proposal Management, particulièrement mature dans les cultures anglo-saxonnes, vise à structurer l'activité de réponse aux appels d'offres et consultations de marché. Il repose sur l'établissement de méthodes et de processus opérationnels et efficaces, pilotés et mis en œuvre par des équipes responsabilisées et compétentes, qui s'appuient sur des outils adaptés.

écrites (propositions commerciales ou réponses à appels d'offres) est plus que jamais une composante essentielle de leur développement.

Dans la logique du cycle de vente, l'offre écrite tient un rôle central. Il s'agit :

- de comprendre et de répondre de façon claire et transparente à la demande des clients ;
- d'aider l'acheteur-prescripteur à convaincre en interne (comité de décision) ;
- de parfaire la compréhension de l'acheteur sur l'offre technique et financière
- de mettre en exergue les éléments différenciateurs et nécessaires au benchmark des offres, avec pour objectif de se différencier et de distancer les concurrents à offres quasi-équivalentes ;
- de justifier et anticiper l'innovation, les évolutions de marchés ;
- d'aider à faire la différence entre partenaires ou commerciaux d'égal talent en s'appuyant sur des engagements dûment formalisés par l'entreprise.

Cette activité mobilise en moyenne 25 % du temps de travail d'un commercial. ►►



DR

Source APMP



Pour mettre sur pied la « meilleure » proposition commerciale en un minimum de temps et augmenter le taux de signature et les marges générées, il convient, au-delà de la pertinence de la rédaction, de s'intéresser à la méthodologie d'organisation de réponse aux appels d'offres dans l'entreprise. Cette activité, née dans les pays anglo-saxons, porte un nom : le Proposal Management.

La mise en place d'un dispositif efficace pour répondre aux appels d'offres repose sur trois enjeux principaux.

1 - Maîtriser son image et ses messages :

Les grandes entreprises investissent dans la communication institutionnelle, mais elles négligent parfois la réponse à l'appel d'offres. La réponse commerciale doit être en adéquation avec l'image et les valeurs portées par l'entreprise. Par ailleurs, la maîtrise de ses écrits commerciaux garantit une réponse claire et professionnelle à l'ensemble de ses clients.

2 - Augmenter la productivité :

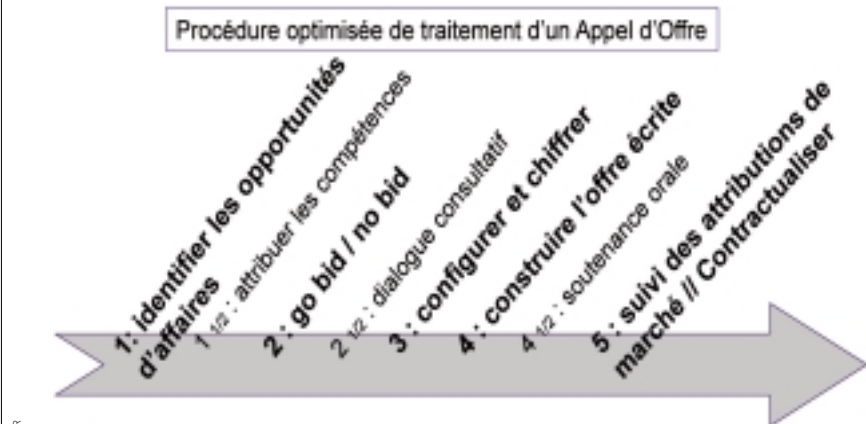
L'entreprise améliore son efficacité en externalisant sa veille et en mettant en place le sourcing des appels d'offres et consultations de marché. Cette recherche de clients ou d'opportunités commerciales est facilitée par le référencement direct auprès de cabinets conseils, de clients, de plateformes ou de sites privés ou publics dédiés à la publication des appels d'offres. L'achat de progiciels dans la gestion de contenu de texte ou d'assistant à la construction d'argumentaire garantit l'accès aux informations de base : elle facilite l'élaboration et le chiffrage de solutions.

Pour illustration, prenons l'étape de construction de l'argumentaire : les temps consacrés à la capitalisation (accès aux informations de base) et à la mise en page représentent 70 % du temps total, pour à peine 30 % consacrés à une personnalisation approfondie.

3 - Respecter les règles de la déontologie et de la conformité :

La maîtrise du circuit des flux d'informations, la standardisation de briques modulaires d'arguments de vente fiabilise l'offre et garantit la qualité des réponses remises et permet aux commerciaux de disposer d'informations précises et actualisées.

Pour l'entreprise, c'est également un bon moyen d'éviter ou de limiter les litiges et



DR

les pénalités trouvant leur origine dans un engagement écrit mal ou non formulé.

Comment générer du Business : le chiffre d'affaires passe par la maîtrise de son processus de vente et l'optimisation de son organisation

Les services commerciaux renforcent leur organisation interne et optimisent leur processus de vente.

Afin de toujours mieux répondre aux attentes de ses clients et de conforter son niveau d'expertise, La Banque Postale a créée en 2008 un pôle Appels d'Offres, dédié d'une part, à la veille des marchés publics, et d'autre part, à la recherche, l'analyse et la réponse aux appels nationaux et régionaux ainsi qu'aux consultations bancaires.

Conçu comme un véritable Proposal Center qui a capitalisé sur les bonnes pratiques, le pôle d'Appel d'offres de La Banque Postale s'est d'abord attaché à identifier et recruter en interne des experts et à former des Proposal managers et des Bid writers. Pour ce faire, il a notamment démultiplié les méthodologies de traitement d'un appel d'offres, et automatisé la veille de marché. Enfin, il s'est appuyé sur un logiciel d'aide à la construction des trames de contenus écrits.

En 2008, La Banque Postale a ainsi augmenté significativement ses volumes de traitement d'appels d'offres sur la gamme des flux financiers, en répondant à plus de 200 appels d'offres contre 120 en 2007. Par ailleurs, la mise en œuvre de ce dispositif a permis de centraliser le recensement des différents types de risques sur chaque dossier.

Cette démarche a renforcé l'expertise de La Banque Postale dans le domaine de traitement des appels d'offres.

De plus, la mise en œuvre de ce dispositif lui permet de satisfaire toujours mieux ses clients Entreprises.

Quels types d'outils en relais ? (Focus)

Des outils associés au Proposal Management peuvent accompagner tout ou partie des processus définis.

Les plus connus sont les plates-formes de sourcing ou de dématérialisation, les configureurs d'offres, les gestionnaires de contrats, ou les outils d'aide à la construction et la rédaction d'offres écrites. Ces derniers offrent plusieurs types de fonctionnalités :

- Mise à disposition de référentiel de contenu pour gérer et réutiliser le contenu argumentaire,
- Accompagnement à la création de propositions commerciales avec des structures thématiques logiques pour guider à la construction du document,
- Fonctions de reporting,
- Workflow de validation des réponses.

Pour exemple, recourir à des outils professionnels remplace avantageusement les outils de bureautiques de rédaction et leur processus artisanaux de « copier-coller ». Ainsi, les outils de traitements de texte « intelligents » gèrent à la fois la forme et le contenu en utilisant directement la base de connaissances produits de l'entreprise et sa charte graphique.

Il s'agit ainsi de gérer le référentiel des contenus utilisés dans les propositions commerciales et les réponses à appels d'offres. Ils apportent une aide à la construction des

Eclairage sur le Proposal management : 4 piliers à maîtriser

Si l'activité « propositions » existe au quotidien, son « management » reste aujourd'hui une pratique à développer. C'est l'objet de la discipline anglo-saxonne du Proposal Management. L'activité de réponse aux appels d'offres et consultations de marché nécessite la mise en place d'un dispositif structuré. Le management de cette activité s'articule autour de 4 fondamentaux :

- la formation des équipes pour accompagner et développer les compétences en matière de traitement des appels d'offres et de consultations.
- l'établissement d'une méthodologie précise pour piloter l'activité : indicateurs, reporting, capture plan, plans d'actions, dispositif d'amélioration continue, rédaction d'argumentaires de vente (ingénierie documentaire)...
- ... et des processus appropriés (Proposal centers, circuits de travail collaboratif, reporting, observatoire de la concurrence, comités Go/ No Go -Bid/no Bid...)
- enfin, le choix d'outils professionnels (plates-formes de sourcing des appels d'offres ou de dématérialisation, logiciels de configuration et cotation, logiciels d'aide à la construction des trames et des contenus de l'offre écrite, logiciels de gestion contractuelle...).

Compétences

Apports d'expertises techniques, juridiques, financières
Sélection des hommes clés
Formations et professionnalisation

Méthodes

Mesure et pilotage de l'activité. (indicateurs, reporting, plans d'actions, outils de pilotage de la relation client)
Clausiers juridiques
Bibliothèque d'argumentaires de vente (briques modulaires)
Méthode de cartographie et de rédaction structurée (Mind Mapping/Information mapping...)

Proposal Management

Procédures d'entreprise

Détermination des rôles et des responsabilités et flux collaboratifs (capture plan)
Création d'instances (Comité Go/No Go)
Validation des procédures de travail
Lobbying /Networking

OUTILS/ Prestations externalisables

Progiciels de gestion des référentiels de texte et d'aide à la construction des scénarii de réponse, signature électronique, plates-forme de sourcing et de veille des marchés publics, Plaquettes et supports de communication (spécimen/CD-rom...)

trames et au choix des argumentaires les plus ciblés. Ils fluidifient et améliorent le travail collaboratif, notamment avec les équipes sur le terrain. Ils s'interfaçent généralement aux outils de gestion de la relation client (CRM), ERP ou configurateurs déjà en place dans l'entreprise. Les objectifs - gagner du temps et améliorer la qualité à cette étape - ont un double bénéfice : se concentrer sur la valeur ajoutée commerciale, c'est-à-dire la personnalisation effective de l'offre, ou libérer du temps à consacrer aux autres activités du cycle de vente.

Ressources utiles

Pour connaître les outils du Proposal Management (configurateurs d'offres et de prix, aide à la rédaction, ...) vous pouvez vous connecter au site du CXP (www.cxp.fr) avec les mots clé rédaction, contrat, configurateur, proposal management...).

Pour découvrir les meilleures pratiques du Proposal Management, vous pouvez adhérer à l'AFPM (Association Française du Proposal Management : www.af-proposal-management.org) ou, pour les bid managers évoluant des marchés anglo-saxons, à l'APMP (Association of Proposal Management Professionals : www.apmp.org)

Les meilleures pratiques à mettre en œuvre

La Mobilisation des forces managériales de l'entreprise : « le proposal management est l'affaire de tous » :

Direction commerciale / Direction Marketing / Direction Technique / Direction de la communication / Direction informatique / Direction Qualité / Déontologie / Conformité / Direction développement Durable

Mettre en place une task force : « choisir des experts de l'ingénierie commerciale et connaissant parfaitement l'entreprise. C'est une des clés de réussite pour garantir la transversalité et la conduite de projet »

Il s'agit idéalement d'avoir un « Bid Manager » à la tête d'un « proposal center » s'appuyant sur une équipe constituée de Proposal manager, de proposal writer, de content manager, d'un SME (Subject Matter Expert)... fonctions dont la terminologie n'existe pas en France. Alors comment les identifier et s'assurer de leurs niveaux de compétence ? Comment et où les recruter ? Comment former à ces métiers ?

Optimiser ses écrits commerciaux, tant sur la forme que le contenu technique, pour augmenter son taux de réussite :

Quelle méthode de persuasion commerciale adopter ? A quelle technique d'ingénierie documentaire recourir ? Quel Verbatim ? Comment se différencier par cible ? Plan ? Quelle solution technique choisir ? Comment évaluer les risques associés, quels engagements prendre et tenir pour son client ?...

La maîtrise des Procédures permettant l'optimisation des circuits de travaux collaboratifs

Mise en œuvre de veille des marchés, Sourcing. Mise en œuvre d'instances "GO/NO GO-BID / NO BID". Gestion des dérogations tarifaires. Contrôle et validation des écrits (construction de l'offre écrite), suivi d'activité (suivi d'attribution/ analyses statistiques), veille concurrentielle.

Lectures recommandées : « Optimisez vos propositions commerciales : méthodes et outils du proposal management - Editions

Dunod » et « Shipley Proposal Guide for business development and sales professionals, Editions PPF, APMP ■