

TRIBUNE

## Gestion à l'affaire

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

Janvier 2020

Par Christophe Adam, Product Marketing Manager, X3 chez Sage France

La croissance du chiffre d'affaires et des marges reste, année après année, la première priorité 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 business<sup>1</sup>. Cette priorité est d'ailleurs étroitement associée aux leviers technologiques, placés en deuxième priorités.

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, qui passe par la personnalisation et la transparence. Quelle que soit l'approche privilégiée, elle aboutit à une intensification des relations avec les clients, pour lesquelles une gestion à l'affaire outillée devient indispensable pour maximiser la performance commerciale, gage de croissance à moyen et long terme.

### 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 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/

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.



normaliser leurs processus avec une solution généraliste de gestion à l'affaire pour couvrir 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

---

Le rayonnement international de l'agroalimentaire français repose sur un nombre limité d'entreprises. Alors que 80% des entreprises agroalimentaires allemandes exportent leurs produits, cette part n'est que de 25% en France.

Les grandes entreprises internationales et les entreprises de taille intermédiaire qui ne représentent que 10% du nombre d'entreprises agroalimentaires en France, réalisent aujourd'hui les 2/3 du chiffre d'affaires du secteur à l'export. Seules 6% des entreprises agroalimentaires ont un chiffre d'affaires à l'export supérieur à 50%.

Notre performance à l'export s'appuie par ailleurs sur un nombre très réduit de secteurs que sont les vins et spiritueux, les semences, les céréales et oléagineux et dans une moindre mesure les produits laitiers.

## Des bénéfices immédiats

---

Si l'on reprend les six prérequis de tout projet, une solution de gestion à l'affaire apporte des bénéfices significatifs :

### **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 lorsque le contrat est signé avec le client, c'est trop tard ! Il est donc crucial de bien calculer les coûts, 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

# 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.

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'affaires, 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. La mise au planning se trouve optimisée et mise à jour en permanence, en fonction des profils, des compétences et des disponibilités. L'aide à l'affectation réduit les aléas 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 planification et une chronologie optimales du projet. Ainsi, le suivi d'affaires permet aux gestionnaires d'avoir une vue 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 gestion de la qualité du projet comprend tous les processus et les activités indispensables pour déterminer et délivrer un projet de qualité. Dans la mesure où la qualité impacte directement le temps et les coûts d'un projet, trois éléments doivent être pris en compte : la satisfaction du client, la prévention des dysfonctionnements et l'amélioration continue.

## 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, un projet doit générer des bénéfices, en fonction des coûts associés. Par conséquent, si, pour une raison quelconque, une partie du projet génère une marge négative, le chef de projet 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 basée 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.



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

**(+216) 74 210 023 || (+216) 58 585 100**

**contact@infosoft.tn || commercial@infosoft.tn**

**INFOSOFT**

2020, Centre de compétence sage  
Siège social : avenue majida BOULILA, Imm zaphir, Bur 38 / 59, 3000 sfax - Les informations contenues dans ce document peuvent faire l'objet de modifications sans notification préalable.

**www.infosoft.tn**