

3MINUTES QUALITÉ

La qualité au service de la *satisfaction client*

Numéro 5

Lundi 21 septembre 2020

Sujet : le processus BID, quoi de neuf ?

infoqualite@thalesgroup.com

C'EST QUOI, 3MINUTES QUALITÉ ?

3Minutes Qualité a pour ambition de vous donner une information claire et concise sur des thématiques liées à la qualité et à la transformation de la relation client.

En 3 minutes !

Ce sont des clés pour que chacun puisse s'inscrire dans une logique d'amélioration continue et de bonnes pratiques afin de respecter des principes simples, au travers de rubriques qui parlent de vous et de votre quotidien.

ET ÇA PARLE DE QUOI ?

Ce mois-ci, 3Minutes Qualité met en avant les dernières nouveautés du processus d'avant-vente 5.1, le « Bid Management ».

Nous sommes allés à la rencontre de personnages clés qui travaillent au quotidien sur ces sujets, Marie-Claude Decap et Olivier Pallares respectivement Responsable Qualité des BU Aéronautique & Spatial et SI Thales, et Responsable Commercial Enedis de la BU Entreprises, Ségolène Labinsky, Bid Manager, Rémi Joyeux, DOP de la BU AES qui endosse fréquemment le rôle de Baseline Authority, et Julien Arminjon, en charge du soutien aux offres à la DIL dans la Cellule Ingénierie SW & Offres.

Bonne lecture !

L'équipe Qualité et Transformation de la Relation Client

LE BID MANAGEMENT, UNE STRATEGIE GAGNANTE !

Vous avez sûrement déjà entendu parler de RAO dans votre entourage : derrière ce sigle (Réponse à Appel d'Offres) se cache un ensemble d'activités décrit dans Chorus dans le processus 5.1 « Bid Management ». Retour sur les dernières nouveautés de l'avant-vente, pour mettre toutes les chances de notre côté afin de décrocher de nouveaux marchés.

Un processus rigoureux et ajustable

La démarche d'avant-vente de prestations forfaitaires est décrite dans le référentiel Chorus dans le processus 5.1. Elle est commune à tout le groupe, mais des ajustements sont possibles pour chaque dossier, suivant la typologie de l'offre. Pour rester au plus proche des préoccupations de ses clients, et pour simplifier la vie des équipes de réponse aux AO, le processus s'est modernisé. Témoignages de Marie-Claude Decap et Olivier Pallares, respectivement Responsable Qualité des BU Aéronautique & Spatial et SI Thales, et Responsable Commercial Enedis de la BU Entreprises.

Renforcer la phase de capture

« *Le maître mot de ce processus réactualisé, c'est l'anticipation* », commence Marie-Claude Decap. « *Nous privilégions l'anticipation, en particulier sur les opportunités stratégiques qui sont des « must win » au travers d'une Gate 0. Elle fait l'objet d'un plan de capture, qui sera suivi pendant plusieurs mois lors de revues de capture régulières jusqu'à la réception du dossier d'appel d'offre* » (voir le schéma des différentes phases du processus en fin d'article).

« *Un accent très fort a également été mis sur deux revues clés, qui sont souvent réalisées ensemble : l'Estimate Review (ER) et la Commitment Control Review (CCR)* », ajoute Olivier Pallares. Ces revues permettent de vérifier que tous les aspects

EN ENTRÉE : Capture plan

Obligatoire pour les Must Win !



de l'offre ont bien été évalués (risques, opportunités, chiffrage, solution, ...) et que toutes les parties prenantes sont d'accord sur le devis associé. En effet, la récente réorganisation TS2020 accorde désormais une forte indépendance aux projets, « *ce qui nécessite l'accord formel de TOUTES les personnes qui s'engagent à réaliser le futur projet, dans les conditions validées ensemble lors de la CCR,* » explique Marie-Claude Decap. "

Sont systématiquement représentées la Direction Ingénierie Logicielle (DIL) et/ou la Direction Ingénierie IT Outsourcing (DIO) par un PDA, SEM, SEM ... mais aussi la Direction de la Qualité et de la Relation Client, la Sécurité, les Achats, ... autant d'acteurs qui seront impliqués dans le projet, et dont l'action sur le terrain doit être balisée en amont.

En bref :

- **L'ER** valide l'estimation des charges et coûts de la solution, en conformité avec les règles de la société ; toutes les parties prenantes s'engagent sur ce chiffrage.

- **La CCR** effectue la validation finale de la cohérence, de la valeur ajoutée de la proposition et s'assure de notre capacité à tenir les engagements.

Faciliter la prise de décision avec un nouveau rôle

Pour renforcer la pertinence de la CCR, un nouveau rôle est déployé sur les dossiers stratégiques : la Baseline Authority (renvoi vers l'article de Rémi Joyeux), chargée de vérifier la bonne structuration et la planification du futur projet (Project Baseline). Nommée lors de la Gate 1, elle préside la CCR, évalue sa maturité (check list) et en présente la synthèse lors de la Gate 2. La référente Offres & Projets, Antoinette Franzese, les DOPBU et autres experts du management de projet sont des acteurs reconnus dans ce rôle pour les Bids de niveau Thales Services (BO et B1 stratégiques). Concernant les B2, cette personne est nommée par la GBU, sur proposition éventuelle de Thales Services.



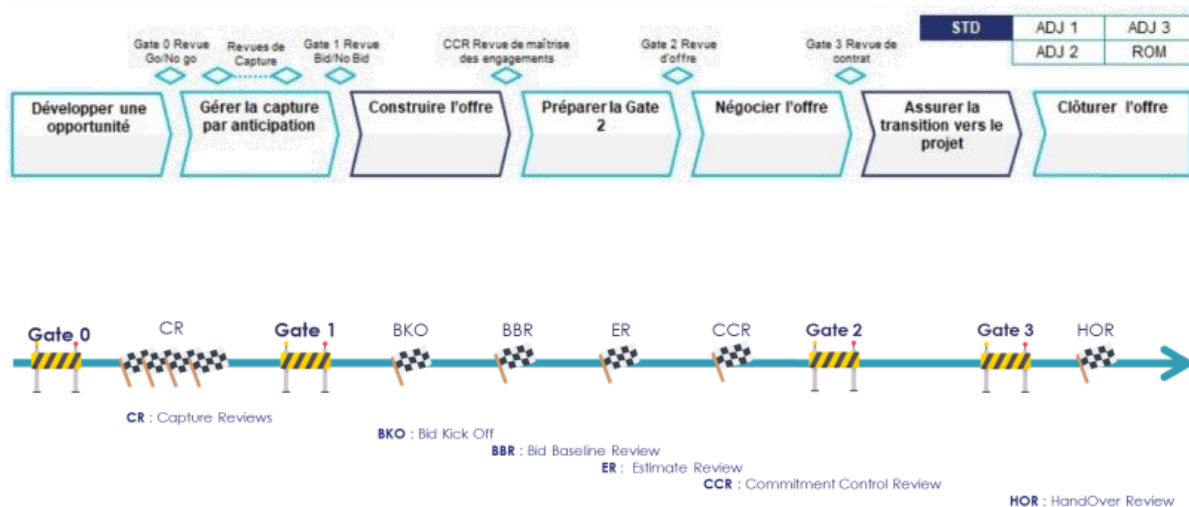
S'appuyer sur des outils modernisés, des guides tout au long de l'offre

« Un de nos enjeux aujourd'hui est de proposer des offres à valeur ajoutée pour nos clients : nous avons longtemps été considérés comme des super techniciens, mais qui manquaient de modernité et de « marketing » dans leur approche, au regard du métier du client », enchaîne Olivier Pallares.

Thales Services s'efforce aujourd'hui de mieux cadrer ses offres pour répondre au plus près aux besoins du client, et propose une palette d'outils aux équipes de réponse :

- Le portail des pratiques Bid Portal : il constitue une mine de conseils sur la façon de construire l'offre, d'amener de la valeur pour le client, en donnant les bonnes pratiques ainsi que les pièges à éviter.
- Un tableau qui liste les livrables de l'offre par catégorie, en Annexe C de la note de gouvernance TS[1]. « En clair, plus l'offre est de catégorie élevée, plus il y a de livrables à produire » explique Marie-Claude Decap.
- Le Bid Tracker : un outil très complet d'aide à la constitution de l'offre, particulièrement utile pour les personnes non expérimentées dans la participation ou le management d'offres, qui constitue un vrai guide tout au long de l'offre. A utiliser sans modération dès le début du processus !
- Un modèle de proposition (Proposal Template Chorus), riche de recommandations et styles permettant de particulièrement bien mettre en valeur les messages clés, les synthèses de chapitres et points d'attention.

Rappel : les différentes phases du processus 5.1



PORTAIT DU BID MANAGER

LA MAITRISE DU PROCESSUS CONJUGUEE A L'EXPERIENCE ...

Le responsable de la Réponse à Appel d'offre (RAO), aussi appelé 'Bid Manager', est en général désigné parmi les chargés d'affaires de l'entité. Ségolène Labinsky nous a partagé son expérience en la matière et ses réflexions sur les nouveautés du processus.

Les Bid Managers s'appuient sur le processus 5.1 à chaque étape de la Réponse aux Appels d'Offre pour cadrer les travaux qu'ils pilotent. « *Le processus qualité est notre premier outil pour réussir dans notre métier. Il est garant de la fiabilité de l'offre, de l'identification des bons acteurs autour de la table, du passage en revue de toutes les thématiques et subtilités de l'offre* », commence Ségolène Labinsky.

« *Mais il s'agit également d'un métier d'expérience* » poursuit-elle. « *Plus tu réponds à des offres, plus tu es aguerri* ». Car si le Bid Manager doit maîtriser une large palette de sujets différents, il n'est pourtant pas un expert et doit pouvoir s'appuyer sur des compétences et des profils de contributeurs variés : PDA, DA, acheteur, juriste, ingénierie, commerciaux ... Il coordonne une équipe de réponse pluridisciplinaire, qui s'assure que l'offre est la plus adaptée et la plus qualitative possible. Principal challenge : mobiliser une équipe plurielle pour répondre dans les délais, en s'appuyant sur un processus « *qui reste largement méconnu* ».

Une fonction de pédagogue

« *Le processus permet de s'assurer qu'on a pensé à tout, c'est un vrai bras droit dans notre quotidien. Mais il implique de former toute l'équipe de réponse au processus, de manière systématique* ». En effet, le processus a des invariants quelle que soit la prestation vendue, avec un niveau de formalisation qui peut être particulièrement important en fonction de l'implication de la GBU.

Dans ce cas, un soin particulier est apporté aux livrables des gates, avec une charge très significative en matière de production et de signature des documents internes associés (DVA, legal memo, financial memo, PCS, simulation de foisonnement de projets, ...). « *Nous évaluons la charge standard de préparation des revues jusqu'à 9 jours homme !* »

Ainsi, le Bid Manager est amené à faire beaucoup de pédagogie auprès de l'équipe de réponse pour faire connaître le processus « *qui n'est pas bien maîtrisé aujourd'hui* ». En effet, si les acteurs méconnaissent le processus et le rôle dans lequel ils sont positionnés, ils peuvent passer à côté de certaines de leurs obligations (renseignement des documents techniques, présence aux revues ...). Les Bid Managers réalisent dès la réunion de



lancement (Bid Kick-Off ou BKO) un focus sur le processus Bid, notamment sur les documents d'entrée et de sortie.

« *Il est néanmoins important que chaque acteur ait un référent dans sa propre organisation, pour l'aider à maîtriser les subtilités de son domaine dans la réponse* ».

Trois points clés :

- **Une implication au plus tôt** : pour pouvoir remporter un deal, il faut s'impliquer très en amont ... d'où l'importance de la gate 0 !
- **De l'importance d'être présent** : pour éviter d'anciens problèmes de validation des offres, il a été décidé de mettre l'accent sur les Estimate Review (validation des chiffrages avant la Gate 2). Problème : les participants pourtant essentiels à la bonne tenue de l'ER ne viennent pas forcément ... d'où l'importance de les sensibiliser.
- **Le cash** : un sujet devenu incontournable sur lequel l'équipe de réponse porte une attention toute particulière pour anticiper la gestion du financement, des achats, des licences ... sur un projet.

DU NOUVEAU A LA DIL DANS LA REPOSE AUX APPELS D'OFFRES

Avec la nouvelle organisation TS2020, la DIL – Direction Ingénierie Logicielle – a posé les bases d'un nouveau chantier, vers une industrialisation des Réponses aux Appels d'Offre, avec pour ambition d'apporter plus de méthodes et des outils standardisés. TS a également renforcé le rôle de Baseline Authority. Rémi Joyeux et Julien Arminjon nous ont partagé leur vision du rôle de la qualité dans la RAO dans leur Direction.



La Baseline Authority, une fonction essentielle

Rémi Joyeux, DOP de la BU AES qui endosse fréquemment le rôle de Baseline Authority, coordonne l'action des QAM délégués sur son périmètre. « *Nous aidons les équipes de réponse sur l'application du processus de réponse sur deux aspects* » explique-t-il, « *sur le respect du processus de kick off, gates et jalons, avec un aspect coaching pour les équipes qui ne sont pas familières avec ce processus, et la fourniture de bons modèles de documents (l'executive summary interne notamment) pour la conduite de la réponse* ».

Le second aspect touche davantage au fond, et concerne l'assurance qualité du futur projet. « *Nous participons à l'élaboration technique de la réponse elle-même, vérifions les critères qualité à respecter. En effet, tous les clients n'attendent pas les mêmes choses d'une prestation* ».

Du support à la définition du PBS et de la liste des activités d'un projet (WBS), jusqu'à la lecture des documents de proposition pour s'assurer qu'ils sont lisibles et complets, en passant par l'aide à la définition des risques et des opportunités à saisir au regard de la baseline ... l'éventail des activités confiées à l'équipe qualité est large. Et la Baseline Authority est là pour s'assurer qu'il n'y aura pas de dérapage lors du projet, en aidant à en structurer les fondamentaux (PBS, WBS, OBS, planning).

« On peut dire que la qualité a un rôle de garde-fou et de contrôle dans la réponse à Appel d'Offre » conclut Rémi Joyeux. « Elle est là pour ajuster les processus au plus près de la valeur attendue par les clients sur l'offre. »

POUR ALLER PLUS LOIN ...

Vers l'industrialisation des Réponses aux Appels d'Offres

« Nous avons collectivement réalisé un constat : au sein de la DIL, nos Réponses aux Appels d'Offres sont globalement réalisées de manière artisanale », partage Julien Arminjon. « Ce qui ne nous empêche pas de proposer des offres de qualité, mais nous perdons du temps et de l'énergie », alors que la DIL s'organise aujourd'hui pour s'appuyer sur l'intelligence collective.

La nouvelle organisation de la DIL souhaite renforcer le processus offre en proposant un accompagnement et un appui aux équipes, au sein d'une cellule dédiée « Ingénierie Software et Offres » pilotée par Rémi Beaur. Julien Arminjon, en appui aux offres de la DIL, nous a partagé les principales missions de la cellule sur le volet Offres :

- Capitaliser et structurer les offres** d'ingénierie de la DIL : « *il s'agit ici de contribuer à la capitalisation et à la promotion de nos offres DIL (ingénierie autour de nos assets, nos méthodologies, et nos compétences), avec à la clé la construction d'un référentiel de nos offres* ».
- Faciliter les relations entre les différentes entités** et les contributeurs d'une Réponse à Appel d'Offre, au regard de la nouvelle organisation TS2020.
- Consolider l'ensemble de nos savoirs faire** au travers de méthodes et outils standardisés : « *dans ce troisième volet, nous initions des chantiers pour monter en maturité dans notre contribution aux Réponses à Appel d'Offre, via la diffusion de bonnes pratiques, l'identification et la préconisation d'outils de chiffrages. Il s'agit d'un chantier sur le long terme, mais capital pour notre montée en maturité* ».

