



Réécrire le processus d'appel
d'offres pour les voyages

Passer d'un appel d'offres
à un appel à partenariat

Réécrire le processus d'AO

Le processus d'appel d'offres (AO). Que vous soyez un professionnel des achats, un gestionnaire de voyages, un membre du conseil d'administration, un fournisseur ou l'une des très nombreuses parties prenantes impliquées dans le processus, vous ne pouvez pas échapper aux impacts d'un AO.

Et bien qu'il existe une multitude d'informations disponibles sur la manière d'en mener un – des astuces en passant par des templates clés en main – le processus d'AO reste un sujet épineux pour bon nombre d'entre nous qui avons parfois beaucoup de mal à y parvenir.

Alors, pourquoi rouvrir ce débat maintenant ?

Le processus d'AO évolue. Mes équipes et moi-même constatons qu'un nombre croissant de réponses à l'aveugle sont soumises dans toutes les régions. Cette situation n'est pas propre à FCM Travel, d'autres collègues du secteur faisant état de tendances similaires. Le résultat ? Une augmentation du nombre de réponses « sans offre » et la frustration de toutes les parties incapables d'obtenir les résultats souhaités.

Cela ne profite à personne. Nous avons donc décidé d'explorer l'impact que pourrait avoir la réécriture de ces règles. Comment pouvons-nous optimiser les exercices de sourcing les plus réussis et réimaginer un processus qui a « toujours été fait de cette façon » ?

Ensuite, les sociétés de gestion de voyages (TMC) n'ont jamais été aussi différenciées sur le marché. Des capacités à la culture, de la technologie à la durabilité, les différences d'approche sont frappantes. Nous avons de nouveaux entrants, les fournisseurs de nouvelles technologies, les perturbateurs – à la fois dans la chaîne d'approvisionnement et provenant des influences extérieures. Enfin, au cours de nos recherches pour cet article, le mot « partenaire » est revenu à plusieurs reprises. Pourtant, l'opinion la plus répandue est que le processus traditionnel d'appel d'offres ne permet pas d'identifier véritablement un partenaire, et pas seulement un fournisseur.

Dans ce contexte, posons-nous les bonnes questions ? Le processus traditionnel d'AO est-il toujours adapté ?

Chez FCM, nous adoptons une approche différente de la gestion des voyages. Nous nous efforçons constamment de découvrir des moyens nouveaux et innovants d'aborder les problèmes du secteur, en donnant à nos clients et à nos collègues les moyens d'agir.

Le processus d'AO n'est pas différent.

Avec les avis indépendants et les points de vue fournis par les créateurs de capital social et intellectuel, temoji, cette dernière édition de notre série Th!nk explore le processus d'AO et approfondit la façon dont nous pouvons faire évoluer la recherche de TMC, en vous permettant de trouver non seulement un prestataire mais un véritable partenaire.

Tout au long de ce document, nous discutons de la manière dont vous pouvez réécrire les règles du processus d'AO et des avantages qui en découlent. La collaboration et l'autonomisation se trouvent au cœur de FCM, et nous en tenons compte dans l'AO. Pour nous, une approche véritablement collaborative valorise votre programme de voyage, quelles que soient sa taille ou ses dépenses. Nous vous proposons donc de réimaginer les possibilités et de passer d'un appel d'offres à un appel à partenariat, en vous donnant les outils et les renseignements dont vous avez besoin pour franchir le pas.

Moins d'offres et plus de partenariats!



LINDSAY STRAUB
DIRECTRICE COMMERCIALE MONDE
FCM TRAVEL

Sommaire

Réécrire le processus d'appel d'offres2

Concept

De l'offre au partenariat4

Comparaison

De l'appel d'offre à l'appel de partenariat 7

Méthodologie

Comment construire un appel de partenariat..... 8

Travail préalable 9

L'AO 10

Points à retenir

Appel d'offres VS appel de partenariat..... 15

Conclusion

Citations et remerciements 17

À propos de FCM Travel..... 17

À propos de temoji..... 17

Concept :

De l'offre au partenariat

Un récent sondage réalisé par BTN auprès de 152 responsables des voyages d'affaires et des achats a révélé que 43 % d'entre eux avaient lancé un processus d'AO au cours des trois dernières années. Cela suggère qu'une activité d'AO a lieu ou est planifiée de manière structurée. Mais le processus traditionnel d'AO est-il adapté à l'objectif ? Et cela donnera-t-il les résultats escomptés ?

Avant d'examiner comment les entreprises peuvent passer d'un appel d'offres à un appel de partenariat, il convient de comprendre ce qu'est un partenariat dans le contexte de votre programme de voyage d'entreprise.

Bertrand Saillet, directeur général de FCM pour l'Asie, définit le partenariat comme « une collaboration entre le client et nous, un engagement mutuel pour la réussite du programme ».

Si les responsables de programmes de voyage recherchent la collaboration et le partenariat, on pourrait faire valoir que le format actuel de l'appel d'offres n'est pas assez large dans son champ d'application pour attendre des prestataires qu'ils répondent à ces exigences.

Nous reconnaissons que cela peut ne pas concerner tout le monde. Les programmes de voyage sont uniques à leur organisation, allant du tactique au stratégique, du réactif au proactif, et tout ce qui se trouve entre les deux.

Toutefois, pour ceux qui visent une relation stratégique et collaborative avec leur TMC, une approche d'appel de partenariat pourrait constituer la meilleure solution à long terme.

La valeur d'un partenariat collaboratif à long terme va bien au-delà d'un programme de voyage réussi. Dans sa récente publication intitulée « Why Procurement Partnerships Fail » (Pourquoi les partenariats d'approvisionnement échouent), le Boston Consulting Group a déclaré : « Les partenariats d'approvisionnement réussis peuvent permettre de réaliser des économies de 3 à 10 %, voire plus, des dépenses du champ d'application, grâce à l'augmentation du pouvoir d'achat, aux économies d'échelle, au partage des meilleures pratiques, aux synergies au niveau de la chaîne d'approvisionnement et à la capacité de normaliser les composants. »

Par conséquent, la recherche d'un partenaire, plutôt que d'un simple fournisseur, peut produire un effet direct sur les résultats. Dans un environnement économique où le coût demeure un élément clé de tout processus d'approvisionnement, il est important de garder à l'esprit l'avantage direct que représente la recherche d'un partenaire à long terme.

Tous les processus présentent des points faibles, mais nos experts s'accordent à dire que les pièges suivants surviennent le plus couramment au cours du processus d'AO.



Aperçu des AO de vos pairs

Voici les principales qualités que les acheteurs attendent de leur TMC, d'après temoji.



Lacunes des AO selon les experts :

Objectifs peu clairs :

« La clarté quant au point de départ et au contexte constitue un élément important. Ce qui est encore plus important, c'est la destination, c'est-à-dire vos objectifs à long terme et la façon dont vous définissez la réussite. Dans de nombreux cas, il n'y a pas de consensus à ce sujet. »

PASCAL JUNGFER, PARTENAIRE FONDATEUR
ET PDG – AREKA CONSULTING

Pas d'évaluation culturelle :

« Ne pas avoir examiné la culture de près constitue un autre piège. On découvre à la fin du processus quelque chose que l'on aurait peut-être dû découvrir au début. »

LORA ELLIS, HEAD OF CONSULTING –
FESTIVE ROAD

Réflexion à court terme :

« Il est vraiment important de penser au-delà de la situation actuelle du programme de voyage. En quoi ces questions sont-elles utiles aujourd'hui, mais aussi, où veut-on se trouver dans un an, dans deux ans ? »

LAURA NELSON, DIRECTOR OF PROPOSAL MANAGEMENT – FCM TRAVEL



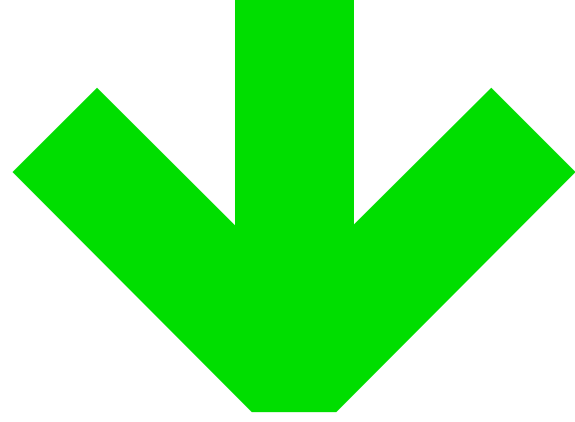
Manque d'engagement des parties prenantes :

« Il faut parfois des mois pour parvenir à la ligne d'arrivée d'un AO. Mais sans l'adhésion des parties prenantes, lorsque vous arrivez à destination, il y a quelqu'un au niveau de la direction qui a un point de vue différent et tout s'écroule. »

MICHAEL HOOK, DIRECTOR OF SALES, AMERICAS –
FCM TRAVEL



Personne ne souhaite que son processus d'approvisionnement échoue.
Mais comment éviter ces pièges lorsque les cadres existants ne vous conviennent plus?



Comparaison :

Appel d'offres VS Appel de partenariat

Commençons par examiner les deux concepts côte à côte. Cette clarification nous aidera à comprendre les différences fondamentales entre les deux approches avant de nous plonger dans la méthodologie et les avantages.

La matrice ci-dessous illustre les différences fondamentales entre l'approche AOffres et l'approche APartenariat pour le sourcing en TMC.

	APPEL D'OFFRES	APPEL DE PARTENARIAT
OBJECTIF	Ce dont j'ai besoin : <ul style="list-style-type: none">• Concentration minimale sur les objectifs• De nature transactionnelle	Ce que j'espère réaliser : <ul style="list-style-type: none">• Concentration sur les objectifs plus larges de l'entreprise• De nature stratégique
TRAVAIL PRÉALABLE	Minimal : <ul style="list-style-type: none">• Création d'un questionnaire• Recherche de fournisseurs	Complet : <ul style="list-style-type: none">• Création d'objectifs, de buts et de valeurs• Élaboration d'une stratégie de programme• Évitement des appels d'offres
PROCESSUS	Questions et réponses : <ul style="list-style-type: none">• Envoi de la feuille de calcul Excel• Période de révision intensive• Peu de place pour la créativité• Communication à sens unique	Solutions de collaboration : <ul style="list-style-type: none">• Réunions en présentiel• Questionnaire ciblé• Accent sur la recherche de solutions• Relation bilatérale
INFORMATION	Générale : <ul style="list-style-type: none">• Réponses générales• Approche fondée sur l'information	Spécifique : <ul style="list-style-type: none">• Réponses adaptées aux problèmes rencontrés• Approche fondée sur les solutions
APPLICATION	Approvisionnement en marchandises : <ul style="list-style-type: none">• Éléments transactionnels• Coût au centre des préoccupations	Recherche de partenaires stratégiques : <ul style="list-style-type: none">• Exigence stratégique• Besoins complexes en matière de sourcing

Maintenant que nous avons bien compris les principales différences, nous allons approfondir la méthodologie de mise en oeuvre de ces changements et les avantages qu'ils peuvent apporter à votre entreprise, à vos voyageurs et à votre programme.



Méthodologie :

Comment mettre en place un Appel de partenariat

Tout processus d'appel d'offres vise à trouver le bon fournisseur pour répondre à un besoin de l'entreprise. Un article paru sur CIO.com affirme que « [le dirigeant] doit trouver un fournisseur approprié pour répondre à un besoin de l'entreprise. Mais trop souvent, ce qui est traduit dans les documents d'appel d'offres, ce sont les spécifications définies par l'organisation acheteuse pour un produit ou une tâche. »

Il s'agit là du « paradoxe de l'externalisation », où les besoins de l'utilisateur final sont dilués dans le processus d'appel d'offres, réduisant les besoins stratégiques à des éléments transactionnels de la liste de contrôle.

Le passage à l'appel à partenariat constitue un moyen de surmonter ce paradoxe. Même si vous avez l'impression d'entrer dans des eaux inconnues, la réalité est que la réussite du processus – qu'il s'agisse d'une offre ou d'un partenariat – vous fera gagner du temps, de l'argent et de la crédibilité à long terme.

Si nous voulons promouvoir l'appel à partenariat, nous devons, selon le style de FCM,, joindre le geste à la parole. Nous devons travailler avec vous et vous donner les outils et l'information dont vous avez besoin pour effectuer la transition.

Nous avons énuméré ci-dessous les principales étapes à suivre pour transformer votre AO en AP. Il se peut que chaque étape ne trouve pas d'écho, et c'est ok. Chaque entreprise est unique et a ses propres objectifs. Cette section vise à vous aider à examiner votre propre programme de voyages et à prendre la décision stratégique de réécrire les règles de l'AO pour trouver le fournisseur qui répondra aux besoins de votre entreprise.

Travail préalable

Avant d'ouvrir ce document vierge et de commencer à préparer des questions, il y a toute une série de travaux préparatoires à effectuer pour s'assurer d'obtenir les meilleurs résultats du processus.

1. Stratégie du programme

Le point de départ de toute réponse – qu'il s'agisse d'un appel d'offres ou d'un appel de partenariat – est la mise en place d'une stratégie de programme claire. Cette tâche n'est ni simple ni facile, mais elle constitue la base sur laquelle reposera le reste du processus, et il convient donc d'y consacrer beaucoup de temps et d'attention. Lora Ellis, directrice conseil de **FESTIVE ROAD**, décrit la situation ainsi : « Vous devez mettre de l'ordre dans votre maison. Sachez où vous allez et ne vous laissez pas distraire. »

Considérez ce qui suit :

- L'objectif de votre programme dans le contexte des objectifs plus larges de l'entreprise
- Votre vision du programme de voyage
Quelles sont vos priorités stratégiques (et s'alignent-elles sur les priorités de l'entreprise) ?
- Connaissez-vous les valeurs de votre entreprise ?
- Quelle est votre compréhension de l'ambition du programme de voyage ?
- Souhaitez-vous un partenaire, un constructeur ou un fournisseur ?
- Quelles sont les exigences de votre entreprise : disponibilité régionale, capacités techniques, langues locales, méthodes de paiement, contenu, expérience utilisateur, etc. ?

- Savez-vous quels sont les éléments qui fonctionnent actuellement et ceux qui ne fonctionnent pas ?
- Que devez-vous changer et que pouvez-vous conserver ?

Cette liste n'est pas exhaustive ; elle représente un excellent point de départ pour une réflexion approfondie sur l'orientation que vous souhaitez donner à votre programme. Et, plus important encore, qui sera le bon fournisseur pour y parvenir.

**« Il faut se préparer.
Où voulez-vous aller ?
Quelle est votre
stratégie ? Et
comment l'AO
vous permet-il d'y
parvenir? »**

PASCAL JUNGFER - AREKA

2. Éviter les appels d'offres

Les raisons de lancer un appel d'offres peuvent être nombreuses et variées. La rupture des relations entre l'acheteur et le fournisseur est un thème récurrent.

« Vous devez vous demander quel est le problème et la personne ou l'élément qui en est la cause », explique Lora.

Très souvent, si le problème est interne à l'entreprise qui achète les services de voyage, l'AO, qu'il s'agisse d'une offre ou d'un partenariat, ne résoudra pas le problème sous-jacent.

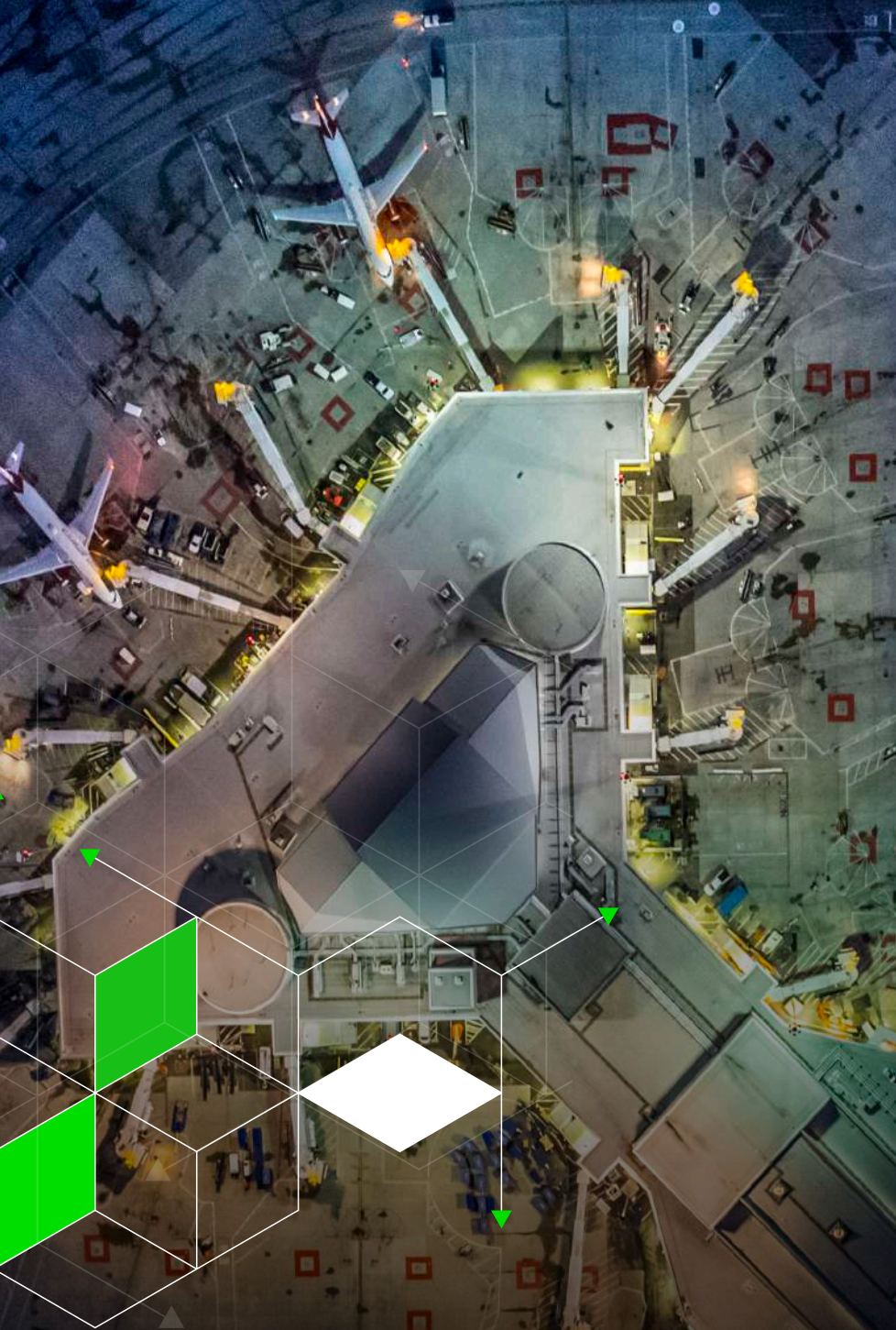
« Nous suggérons souvent à nos clients de "réinitialiser" leur relation, ajoute Lora. Après un cours de médiation, nous constatons une répartition 50/50 entre la réinitialisation et l'appel d'offres. »

De nombreux éléments peuvent conduire à une rupture de la relation entre l'acheteur et le fournisseur. Certaines peuvent être évitées en posant les bonnes bases lors de la phase de sélection des fournisseurs.

Nous avons entendu à plusieurs reprises nos experts parler de confiance, d'écoute, d'alignement, de compréhension et d'objectifs communs. Si vous ne prenez pas le temps de les établir dès le début d'une relation, vous risquez de vous retrouver en médiation ou sur le marché au bout de quelques années.

***Le meilleur moyen d'éviter les AO ?
Établir un partenariat.***





« Les AO les plus réussis sont soigneusement conçus par le client en fonction de ses objectifs, et non pas à partir d'un modèle standard. »

LAURA NELSON, DIRECTOR OF PROPOSAL MANAGEMENT - FCM

L'AO

Une fois le travail préalable terminé, il est temps de commencer à rédiger le document d'appel d'offres.

01

Définition de votre problème

Tous les experts avec lesquels nous nous sommes entretenus ont unanimement reconnu qu'il est essentiel de connaître, puis de communiquer clairement les raisons pour lesquelles vous lancez un appel d'offres et ce que vous espérez obtenir grâce à ce processus. Le travail effectué pour définir et créer votre stratégie portera ses fruits ici.

Cette étape initiale peut être déterminante pour l'ensemble du processus et c'est là que le « paradoxe de l'externalisation » mentionné plus haut entre en jeu. Alors qu'un AO traditionnel peut prendre le problème et le résumer en un besoin de service, un appel de partenariat permet d'aller plus loin. Cela vous permet d'explorer les questions en jeu, de partager les problèmes en toute transparence et, en fin de compte, de commencer à établir une relation de confiance.

« Tout commence avec l'acheteur. Vous devez être honnête et clair quant à votre objectif principal, le rendre aussi simple que possible; pas de superflu, contentez-vous de l'essentiel », déclare Michael Lyons, Global Travel Manager – JLL.

02

Alignement sur les objectifs de l'entreprise

Comprendre son problème et le définir clairement et simplement n'est qu'un début. L'étape suivante de la création d'un document d'AP efficace consiste à s'assurer que le processus d'approvisionnement s'aligne sur les objectifs de l'entreprise.

Un mauvais alignement sur les objectifs de l'entreprise entraîne invariablement un manque d'adhésion de la part des principaux acteurs, ce qui compromet le projet dès le départ.

Ce problème n'est pas aussi important dans le cas d'un AO standard, mais il peut entraîner des points de friction. Si vous cherchez à former un véritable partenariat, la transparence et une compréhension approfondie de l'orientation générale de l'entreprise peuvent vous aider de deux manières :

1. Faciliter l'évaluation des partenaires potentiels.
2. Donner aux fournisseurs des renseignements supplémentaires qui leur permettent d'évaluer s'ils sont en mesure d'atteindre ces objectifs.

« Il faut savoir s'il y a un appétit pour le changement. Vos objectifs sont-ils alignés ? Vous devez le savoir à l'avance, sinon les décisions ne seront pas prises », explique Lora de FESTIVE ROAD.

03

Vos priorités

Au cours de la phase de travail préalable, vous devriez avoir défini vos priorités stratégiques, qui peuvent maintenant être intégrées dans le document d'APartenariat.

« Les deux parties doivent être honnêtes et ouvertes. Il faut qu'il y ait cette transparence, cette volonté de partager. Une fois que nous savons ce que l'acheteur cherche à réaliser, nous pouvons élaborer une solution », explique Michael Hook, rDirector of Sales, Americas – FCM.

Sans ce partage approfondi des priorités, de la stratégie et des objectifs, de nombreux fournisseurs ne peuvent tout simplement pas présenter les solutions dont les acheteurs ont besoin. Un appel d'offres traditionnel peut être plus axé sur la collecte d'un grand nombre de renseignements auprès du fournisseur. L'approche d'appel de partenariat reconnaît le besoin de renseignements détaillés et précis, permettant aux fournisseurs de créer des solutions pour répondre aux problèmes auxquels votre programme de voyage est confronté.

04

Données, données, données

L'accès aux données est essentiel pour assurer la transparence et garantir que toutes les parties disposent de l'information nécessaire pour élaborer la bonne réponse. En fournissant des renseignements sur votre problème, vous dressez un tableau plus clair pour vos partenaires potentiels.

« Il n'est pas nécessaire d'obtenir toute l'information, mais s'il n'y a pas de transparence, s'il n'y a pas de volonté de partage, comment pouvons-nous savoir ce que nous pouvons faire pour eux ? » explique Michael.

Et ne considérez pas que les données se limitent à la remise de quantités de rapports de gestion. Lisa Pobjoy, Enterprise Sales Director – FCM, explique : « Les séances de rencontre et d'accueil précédant l'appel d'offres constituent un excellent moyen de faire connaissance. En une seule réunion, vous pouvez découvrir la stratégie du client, lui poser des questions, comprendre ses problèmes, ce qui vous permet d'apporter une réponse adaptée, directe et personnalisée. C'est un investissement à long terme. »

05

Des questions pour obtenir les réponses que vous souhaitez

De nombreux AO comportent une multitude de questions dont les réponses n'ont que peu ou pas d'influence sur votre prise de décision. Grâce à votre travail préalable, vous devriez avoir défini vos priorités, vos objectifs et vos valeurs. C'est ici que ces fondations entrent en jeu. Lorsque vous rédigez vos questions, sachez quelles réponses vous recherchez.

Rédigez les questions de manière à ce qu'il soit facile pour le bon partenaire de démontrer ses capacités, mais aussi pour vous de déterminer s'il convient ou non.

« Il incombe à l'acheteur de rédiger un AO qui réponde réellement à ses besoins et à ses objectifs, en gardant à l'esprit trois perspectives : le programme de voyage, l'entreprise et l'expérience du voyageur », déclare Laura de FCM.

Parallèlement, elle recommande aux clients de « poser des questions claires et non énigmatiques. Nous devons souvent prendre le téléphone et lire les questions avec le vendeur, car elles ne sont souvent pas très claires ou sont sujettes à interprétation. »

« Nous devons comprendre ce qu'est la valeur pour [nos clients] et ce que nous pouvons leur apporter en retour. »

MELISSA ELF, GLOBAL CHIEF OPERATING OFFICER – FCM

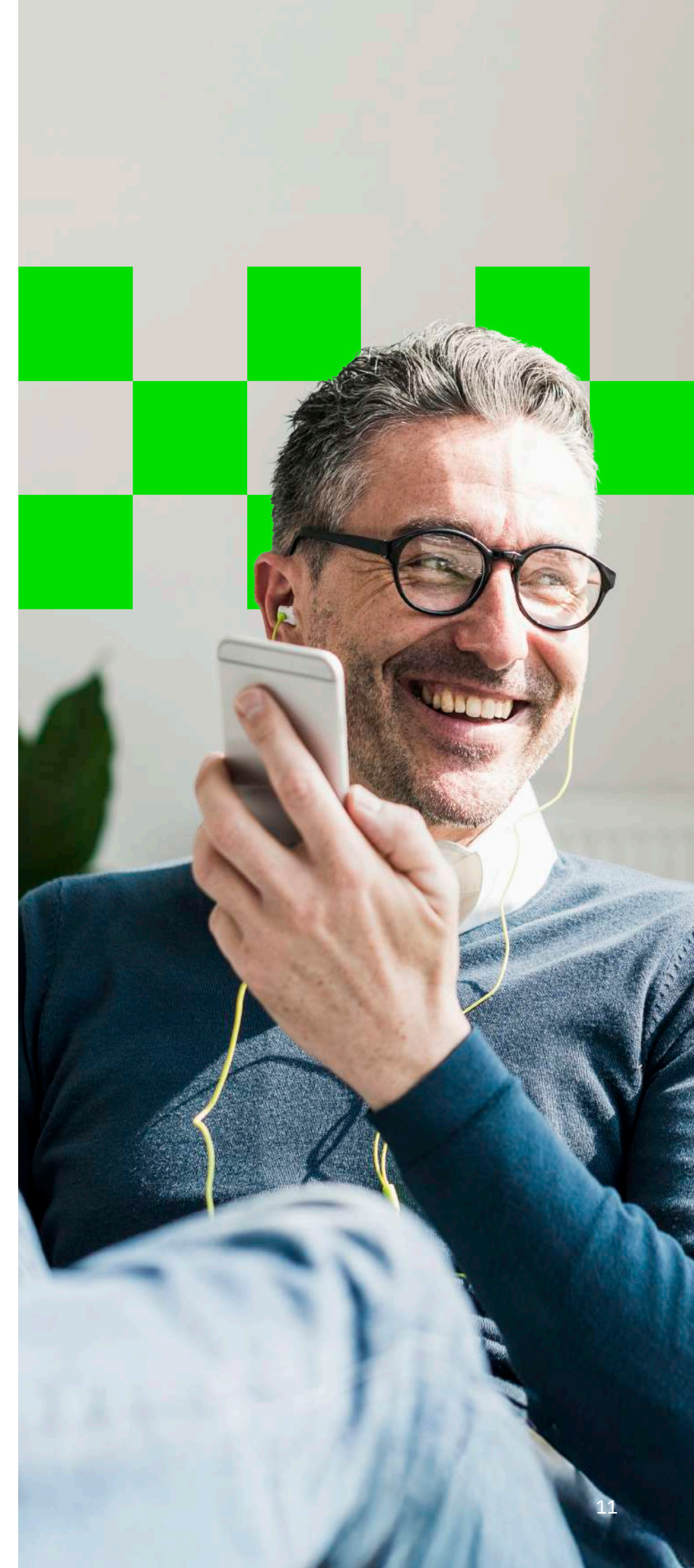
06

Techniques d'évaluation

Les AO traditionnels comportent souvent des systèmes de notation structurés afin de garantir la parité et l'équité lors de l'évaluation des réponses. Cependant, ces techniques évaluent-elles les domaines qui sont importants pour vous et votre programme de voyage, ou sont-elles des cases à cocher sur un formulaire conçu par quelqu'un d'autre ?

Le passage à l'APartenariat nécessite une nouvelle façon d'évaluer les réponses. Vous ne fondez plus votre décision uniquement sur des mesures quantitatives, telles que les capacités techniques ou les coûts les plus bas, mais sur des aspects intangibles tels que l'adéquation culturelle et la valeur perçue de la solution proposée.

Il s'agit de choses radicalement différentes. La meilleure technologie ou le prix le plus bas n'équivaut pas automatiquement au meilleur partenaire pour votre entreprise – si le partenariat est votre objectif. Une fois de plus, vous devrez réfléchir au travail préalable et vous assurer que vos techniques d'évaluation correspondent à vos objectifs et à vos valeurs.



« Lors de l'évaluation, vous devez vous concentrer sur la façon dont le prestataire constitue un bon partenaire à long terme. Comment fera-t-il ses preuves ? Ne vous perdez pas dans des distractions brillantes. »

MICHAEL LYONS, RGLOBAL TRAVEL
MANAGER – JLL

07

Évaluation culturelle

L'adéquation culturelle représente peut-être l'un des éléments les plus difficiles à saisir dans le cadre d'un processus d'AO traditionnel. Mais c'est sans aucun doute l'un des plus importants. Nos experts sont unanimes : l'alignement dans ce domaine garantit que l'entreprise avec laquelle vous choisissez de travailler correspond aux valeurs et à la culture de votre entreprise.

Mais comment faire lorsque les règles actuelles vous limitent à un document et à une liste de questions approuvées ?

« Au lieu d'envoyer des AO écrits contenant un million de questions, organisez un atelier. Organisez une séance en présentiel pour discuter de l'alignement culturel. Nous encourageons nos clients à avoir une véritable conversation sur ces questions », explique Lora.

Le fait de réimaginer le processus et d'y inclure des étapes supplémentaires, telles qu'une réunion d'alignement culturel, nous rapproche encore un peu plus de la sécurisation d'un partenaire, plutôt que d'un fournisseur.

« L'adéquation culturelle est fondamentale. Il n'y a pas assez de temps investi dans l'exploration de cette question lorsque les gens lancent un appel d'offres. »

BILLY MCDONOUGH, PRESIDENT,
AMERICAS - FCM



08

Ressources interfonctionnelles

Nul n'est une île. Et un AO ne se fait pas tout seul. En moyenne, les entreprises impliquent un total de neuf personnes dans la création de chaque AO, et cette moyenne reste constante depuis 2021, selon une étude du fournisseur de logiciels d'AO Loopio. En ce qui concerne les services qui doivent être impliqués, les experts avec lesquels nous nous sommes entretenus sont tous d'accord pour dire qu'un processus d'AP efficace doit inclure des parties prenantes de tous les services suivants :

- Achats (si vous ne faites pas déjà partie de cette équipe!)
- RH
- Finances
- Information de gestion
- TI
- Juridique
- Haute direction

Non seulement ils auront des perspectives et des exigences différentes, mais ils devront aussi participer à la passation des marchés, au déploiement, aux communications, à la formation et à tout ce qui va de pair avec le changement de TMC.

« Il faut comprendre leurs priorités actuelles pour soutenir cela. Seront-ils en mesure de soutenir ce projet ? Quel est leur planning ? Vous avez peut-être l'impression qu'il s'agit d'un processus de six mois, mais en réalité il s'agit de 24 mois, parce que vous n'avez pas vérifié auprès des équipes qui soutiendront la livraison », déclare Michael Lyons.

Si vous ne comprenez pas les priorités de votre entreprise, vous risquez de compromettre le processus avant même qu'il n'ait commencé.

09

La collaboration est essentielle

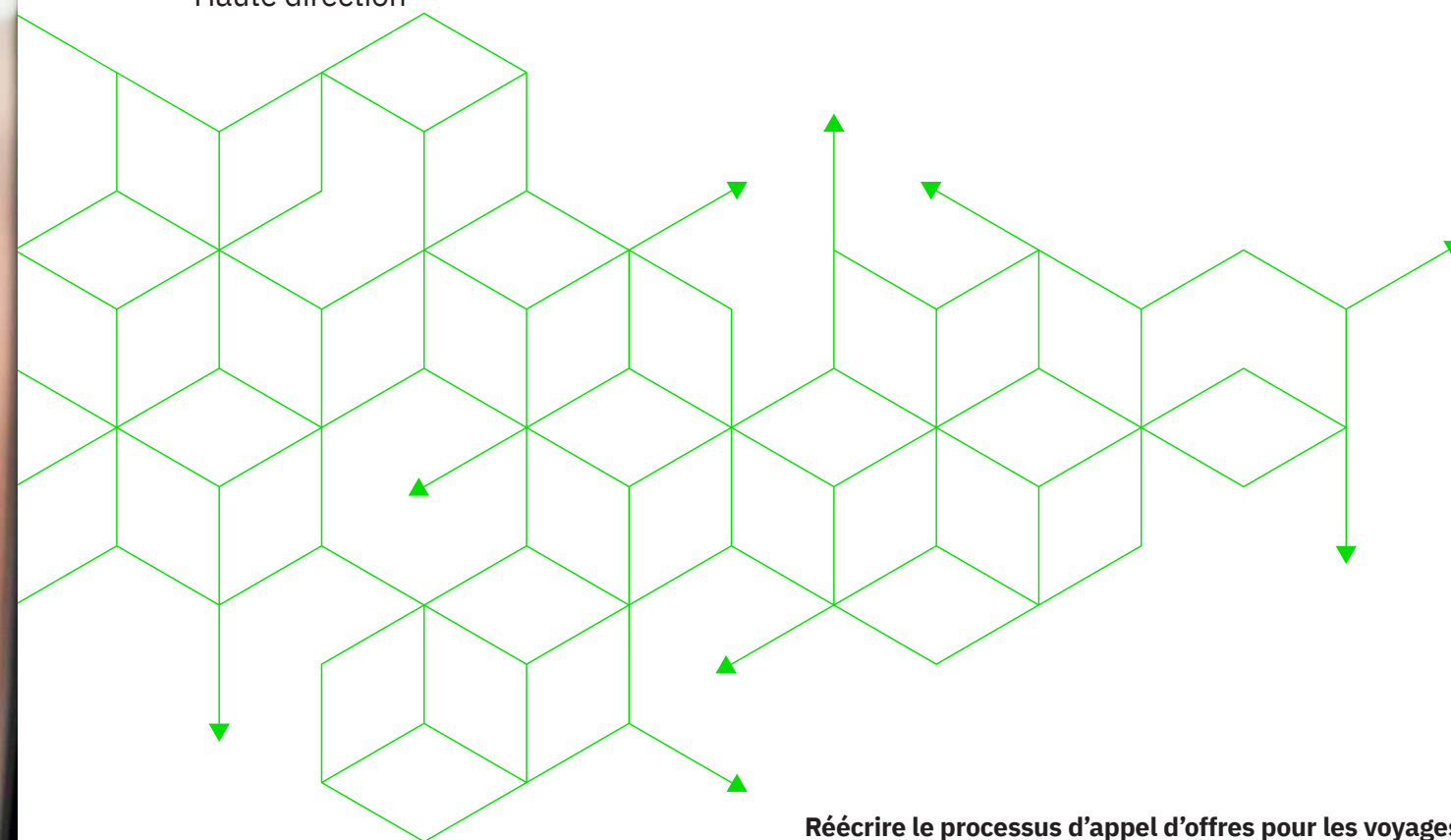
La communication et la collaboration entre l'acheteur et le fournisseur constituent l'un des principaux facteurs de différenciation du modèle d'appel de partenariat. Dans un scénario idéal, votre équipe interne et interfonctionnelle collaborerait avec ses homologues du côté du fournisseur pour créer la meilleure solution avant même l'attribution du contrat.

Non seulement ce niveau de coopération accru augmente les chances de trouver un partenaire de qualité, mais il prépare également le terrain pour l'avenir. Vous avez la possibilité d'essayer avant d'acheter et de tester les méthodes de travail des uns et des autres.

« Le fournisseur écoute-t-il ? Comprend-il ? Présente-t-il des solutions qui résolvent réellement vos problèmes ? » demande Lora Ellis. En collaborant et en adoptant un processus d'AP, vous pouvez évaluer la culture et les méthodes de travail qui ne peuvent tout simplement pas être reproduites sous forme de questions-réponses écrites.

« Il faut un engagement fort pour obtenir des résultats significatifs. »

LISA POBJOY, ENTERPRISE SALES
DIRECTOR, FCM TRAVEL



10

Traitement des questions exclusives

Dans la plupart des scénarios AO, les questions posées par les prestataires potentiels et les réponses du client sont communiquées à tous les participants au processus. Cela est justifié par la nécessité de créer des conditions équitables et de s'assurer que tous les répondants disposent de tous les renseignements.

Toutefois, dans un processus d'AP, les questions – et les réponses qui s'ensuivent – ne sont pas communiquées. L'idée est de créer un dialogue ouvert entre le client et le fournisseur, ce qui conduit à une plus grande transparence de part et d'autre, car il n'y a plus de crainte que les « secrets commerciaux » ne deviennent de notoriété publique.

Ces tactiques rendent le processus à la fois personnel et adapté. Si votre objectif est d'établir des relations alignées à long terme, vous devez modifier votre approche afin de favoriser un environnement de confiance et de collaboration dès le départ.



11

Contrats

Les négociations contractuelles difficiles ne sont pas rares dans le cadre d'un processus traditionnel d'AO. Dans le pire des cas, il est impossible de trouver un terrain d'entente et le processus s'effondre. Compte tenu du temps et des efforts consacrés par un grand nombre de personnes des deux côtés du processus, il s'agit d'une situation que nous voulons éviter à tout prix.

Dans le cadre d'un AP, la phase contractuelle de la réponse est intégrée au processus. Cela permet non seulement d'éviter que le processus ne s'enlise au stade de la passation des marchés, mais aussi de mieux comprendre la façon dont votre fournisseur potentiel et vous travaillez. Ces conversations peuvent avoir lieu à n'importe quel moment du processus d'AP – ce qui est essentiel, c'est qu'elles aient lieu avant que vous n'atteigniez la phase d'évaluation.

« D'après mon expérience, les principaux domaines qui peuvent faire échouer un projet après coup sont les énoncés sur la protection des renseignements personnels, la tarification et la sécurité informatique, explique Michael Hook. Il est essentiel d'examiner ces domaines avant de procéder à l'attribution d'un contrat. »

En raison de la nature complexe de l'acquisition d'une TMC, la passation de marchés reste un élément essentiel du processus de sélection des fournisseurs. La diligence raisonnable et les réponses enregistrées sont essentielles pour les deux entreprises, ce qui signifie que même s'il est sans aucun doute nécessaire de réécrire certaines règles, certains éléments ne sont pas négociables d'un point de vue juridique.

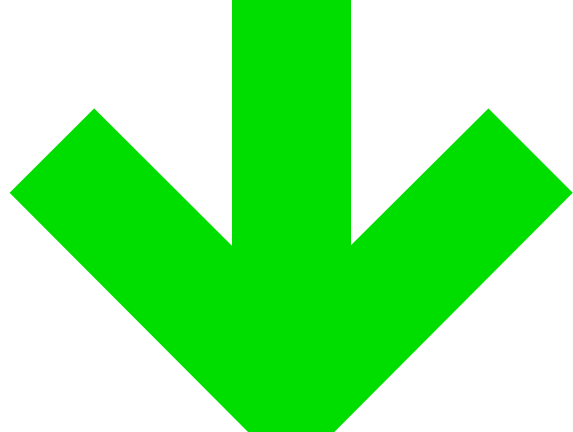
12

Structure de l'équipe

Le processus, qu'il s'agisse d'un appel d'offres ou d'un d'un appel de partenariat, représente un investissement important en matière de temps, d'argent et de ressources, mais sa valeur, lorsqu'il est bien mené, est immense. Et ce n'est qu'un début. Comme la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques, il s'agit d'une entreprise monumentale, mais ce n'est pas l'événement principal.

Il est donc logique que l'équipe qui a présenté la réponse reste, dans l'ensemble, l'équipe avec laquelle vous travaillez pour lui attribuer le contrat. Après tout, si vous avez suivi les étapes précédentes de la méthodologie AP, vous aurez commencé à élaborer des solutions, des relations et des méthodes de travail avec les membres de l'équipe du fournisseur.

CIO.com soutient cette pratique. Le site affirme que les meilleures pratiques en matière d'AP prévoient qu'« au moins un tiers et jusqu'à 80 % de l'équipe du fournisseur [en charge de la réponse] font partie d'une équipe qui reste sur place pour mettre en place et rendre opérationnelle la solution ». Si ce n'est pas le cas actuellement, il est temps de discuter avec les fournisseurs potentiels pour savoir exactement qui participe au processus et qui poursuivra le travail que vous avez commencé, s'ils remportent votre marché.



Points clés :

Appel d’offres VS Appel de partenariat

En replaçant les problèmes dans leur contexte, en démontrant les différences d’approche et en approfondissant la méthodologie, nous avons démontré les avantages du passage à l’Appel d’offres VS Appel de partenariat. Pour vous aider à conduire le changement dans vos organisations, voici un résumé des principales différences et des principaux avantages de l’AP.

	Appel d’offres	Appel de partenariat	Avantages
OBJECTIF	Document décrivant les besoins de l’entreprise pour un produit ou une tâche spécifique.	Description des objectifs, des avantages et des attentes de l’entreprise, invitant les nouveaux partenaires à se manifester et à collaborer.	Connaître votre « pourquoi » et prendre le temps de définir votre objectif permet non seulement aux fournisseurs potentiels de mieux répondre à vos besoins, mais aussi de faciliter votre processus d’évaluation grâce à une orientation claire.
TRAVAIL PRÉALABLE	Travail préalable minime, à l’exception de l’élaboration du questionnaire.	Un travail préalable important est nécessaire, notamment en ce qui concerne la planification stratégique, l’alignement de la valeur, les ateliers avec les fournisseurs et la constitution d’équipes internes.	Si la réutilisation d’un modèle d’AO peut vous faire gagner du temps, il est peu probable qu’elle vous donne les renseignements nécessaires pour prendre une décision en connaissance de cause. En investissant du temps dans le travail préalable, le projet sera mieux ciblé et la probabilité de sélectionner le bon partenaire à long terme sera plus élevée.
PROCESSUS	Essentiellement transactionnel. Présenter aux fournisseurs une liste de questions dans un format de base qu’ils doivent remplir et soumettre dans un premier temps.	Processus de collaboration impliquant des réunions en présentiel, des ateliers et des documents écrits pour évaluer à la fois les capacités techniques et l’adéquation culturelle.	Tenir compte du processus d’évaluation. Analyser plusieurs feuilles de calcul denses est une tâche difficile et fastidieuse. Un processus avec plus d’interaction et de collaboration permet non seulement de mettre en évidence les forces des fournisseurs de manière plus précise, mais aussi d’améliorer considérablement le processus interne d’évaluation.
INFORMATION	Renseignements précis et détaillés demandés au fournisseur sur ses activités, ses qualifications, ses coûts et ses délais.	Questions personnalisées pour obtenir les capacités et les solutions proposées, ainsi que la compréhension et l’adéquation culturelles. L’information est précise et mesurée par rapport aux objectifs commerciaux de l’ensemble du projet.	Le processus doit vous permettre d’obtenir des réponses aux questions qui vous importent le plus, à vous et à votre entreprise. L’approche de l’AP produit un résultat plus personnalisé, permettant une meilleure compréhension des solutions et des fournisseurs disponibles.
APPLICATION	Processus adéquat pour l’acquisition de biens ou de services normalisés.	Choix privilégié pour la recherche d’un partenaire stratégique qui fournira une solution sur mesure alignée sur la stratégie de l’entreprise.	Le changement de TMC est un processus long et coûteux. Il s’agit d’un investissement stratégique, essentiel pour l’entreprise, et le fait de consacrer du temps à ce stade vous permettra d’économiser du temps, des efforts et de l’argent à long terme.

Conclusion

« La nature de ce que vous achetez doit déterminer l'approche de votre processus. »

CIO.COM.

Nous espérons qu'en réécrivant les règles du processus d'AO, en faisant passer l'industrie du voyage d'affaires de l'Appel d'offres à l'Appel de partenariat, nous vous avons donné les moyens de franchir le pas et d'opérer le changement dans votre propre entreprise.

Tout porte à croire que le processus actuel d'AO ne fonctionne pas aussi bien qu'il le devrait pour les programmes stratégiques de gestion des voyages. Cela ne veut pas dire qu'il n'a pas sa place dans l'arsenal de l'équipe des achats. Mais lorsqu'il s'agit de trouver un partenaire stratégique à long terme qui soit culturellement en phase avec votre entreprise et vos objectifs, l'AO laisse beaucoup à désirer.

Les voyages d'affaires sont à l'aube de leur propre révolution. De l'IA à la durabilité, des changements sismiques se profilent à l'horizon, où nous devons bouleverser les règles, trouver une nouvelle façon de travailler et inspirer une nouvelle génération de professionnels du voyage et des achats.

Mais l'avantage n'est pas à sens unique.

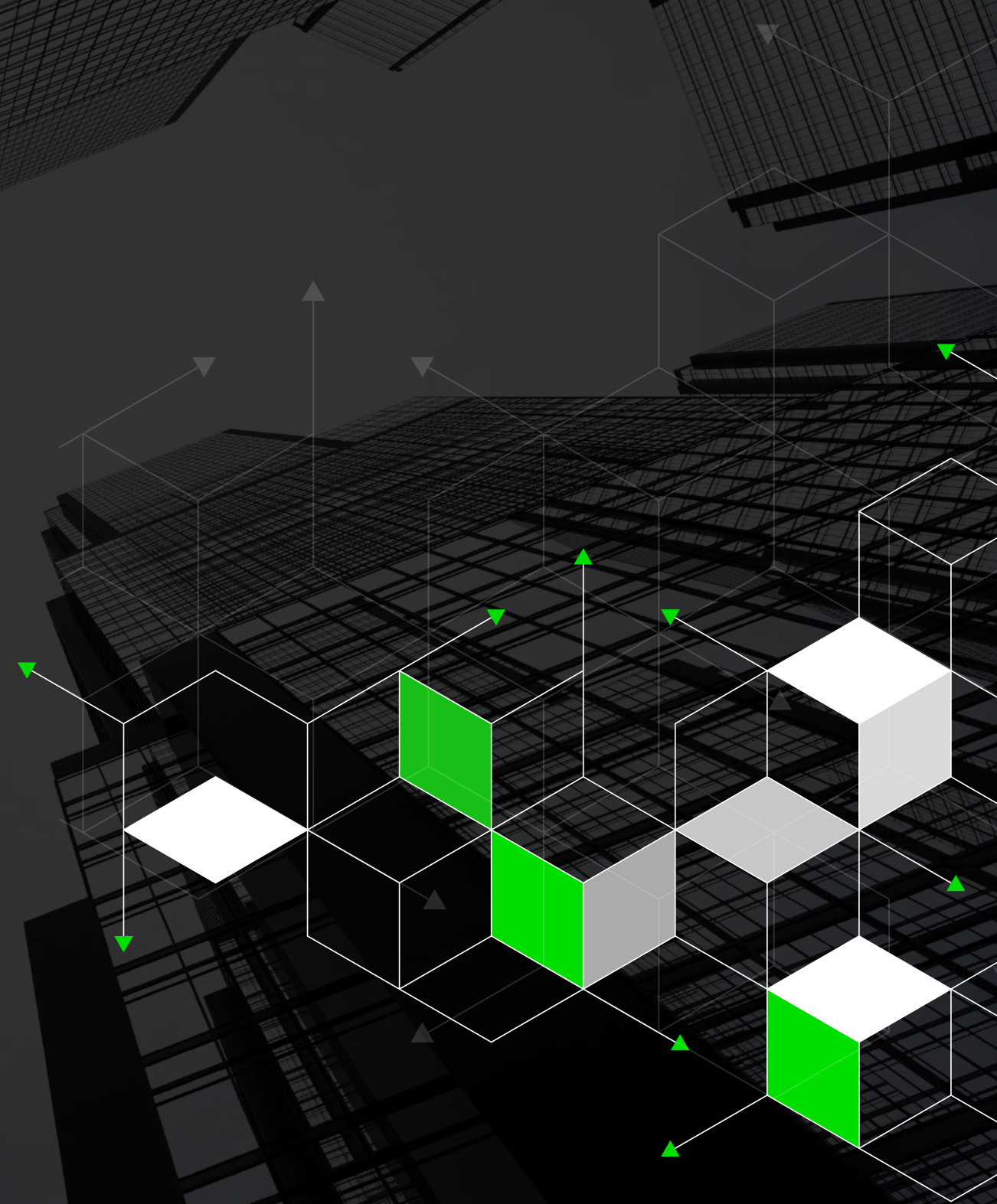
La mise en place d'une approche de collaboration et de partenariat à long terme est bénéfique pour tous les acteurs de l'écosystème des voyages d'affaires. Qu'il s'agisse d'économiser du temps et de l'argent pour les professionnels du voyage, d'offrir aux voyageurs une approche plus cohérente et personnalisée ou de permettre aux TMC et aux fournisseurs de proposer de nouvelles solutions innovantes, tout le monde y gagne.

Nous savons que le partenariat constitue une composante essentielle d'un programme de voyage réussi. Le moment est donc venu de prendre ce sentiment et de le placer au premier plan. Précisez vos intentions dès le départ : vous recherchez un partenariat, pas une offre de vente.

C'est une grande déclaration, mais nous n'avons pas peur de la faire. On ne peut pas réécrire les règles sans briser les anciennes. Les avantages sont clairs, la nécessité du changement est évidente et la demande est là.

Non seulement le passage à l'AP est possible, mais il est déjà en cours. Et vous n'êtes pas obligé de nous croire sur parole : vous pouvez lire certains des projets sur lesquels nous avons travaillé récemment et les avantages évidents qu'apporte l'approche d'AParténariat.

Alors, si vous êtes prêt, il est temps de **réécrire les règles ensemble.**





Citations et remerciements

Merci à tous nos experts qui ont pris le temps de partager leurs réflexions, leurs points de vue et leurs expériences du processus d'AO.

« La gouvernance est essentielle. Elle fait toute la différence entre la réussite et l'échec. »

PASCAL JUNGFER, PARTENAIRE FONDATEUR ET PDG, AREKA

« Compte tenu de l'interdépendance entre un programme de voyage et sa TMC, il doit s'agir d'un partenariat. Il faut marcher main dans la main. »

MICHAEL LYONS, GLOBAL TRAVEL MANAGER, JLL

« Le coût du changement est plus élevé que le coût du sourcing. »

LISA POBJOY, ENTERPRISE SALES DIRECTOR, FCM

« Les partenariats à long terme doivent être l'objectif. »

LAURA NELSON, DIRECTOR OF PROPOSAL MANAGEMENT, FCM

« Selon le modèle de votre programme, la TMC pourrait être la relation la plus importante de votre programme de voyage. »

LORA ELLIS, HEAD OF CONSULTING, FESTIVE ROAD

« En fin de compte, chaque partie a trouvé un partenaire mutuel et profite de cette collaboration. »

MICHAEL HOOK, DIRECTOR OF SALES - AMERICAS, FCM

À propos de FCM Travel

FCM est l'une des plus grandes sociétés de gestion de voyages au monde et un partenaire de confiance pour des milliers d'organisations nationales et multinationales. Avec une couverture 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 dans plus de 95 pays, la technologie agile de FCM répond aux besoins des clients et est soutenue par des équipes d'experts pour fournir l'expérience ultime de voyages d'affaires personnalisés. En tant que marque phare du Flight Centre Travel Group, FCM propose les tarifs les plus concurrentiels et des solutions exclusives à ses clients. Outre ses services de gestion des voyages, la société fournit des services spécialisés par l'intermédiaire de FCM Consulting et FCM Meetings & Events. Découvrez notre offre sur fcmtravel.com.

À propos de temoji

temoji est un spécialiste du conseil et du marketing dans le secteur des voyages d'affaires et des réunions à l'échelle mondiale. Nous travaillons avec des fournisseurs de voyages qui s'efforcent d'améliorer continuellement la façon dont ils servent leurs clients et leurs voyageurs. temoji est l'élément essentiel qui aide les fournisseurs de voyages à approfondir les liens et à mieux servir leurs clients, leurs clients potentiels et leurs parties prenantes au sens large. Nous sommes la clé du succès.

Nous sommes convaincus que chaque challenge auquel notre secteur est confronté peut être résolu par la création d'un meilleur « capital social et intellectuel ».

Pour un voyage plein d'émotions, rendezvous à l'adresse suivante : www.temoji.co.uk