

L'AVIS DE L'EXPERT | **Thierry CRAYE**, DG d'Optivente,

Auteur de « Appels d'offres : la stratégie gagnante pour les gérer et les remporter. »

Répondre à un appel d'offres public ou privé

Les types d'appels d'offres sont-ils accessibles aux PME ?

En 2009, la commande publique s'élève à environ 120 milliards, soit 10 % du PIB national. Elle concerne toutes les activités : petits travaux et BTP, fournitures de biens et services, etc.

Ces appels d'offres sont de plus en plus accessibles aux TPE et PME, en témoignent ces deux exemples :

- **l'allotissement obligatoire des marchés**

La consultation est parcellisée, découpée en petits lots afin de faciliter l'accès aux petites entreprises. L'allotissement est devenu la règle de principe, sauf exceptions.

- **l'assouplissement du critère « référence »**

Ce critère a été assoupli, même s'il reste encore important.

Cette démarche d'accessibilité des appels d'offres aux PME répond à une volonté de créer de l'emploi dans les TPE et PME. Toutefois, au-delà de ces facilités, il existe quelques difficultés, à commencer par la maîtrise des formalités administratives. Il convient de se familiariser aux « CCTP », « CCAP », et autres formulaires tels que par exemple « DC7 » ou « DC8 ».

Appels d'offres publics et privés : quelles différences ?

En ce qui concerne l'approche commerciale, peu de différences sont notables, sauf sur le troisième temps de la procédure :

En amont de l'appel d'offres, il est légal, dans les deux cas, de rencontrer les acheteurs potentiels. Les acheteurs publics peuvent être incités à rencontrer les entreprises avant la rédaction de leur cahier des charges afin de mieux évaluer les réponses du marché à leurs besoins.

Dans la phase de réponse, la communication se veut très formelle. Les éventuelles questions sont en général transmises aux acheteurs par écrit, et les réponses sont adressées à tous les candidats.

En aval, après la procédure de remise, il peut y avoir une réelle différence. Dans le cadre d'appels d'offres publics non négociés, le choix se fait uniquement sur la base d'une notation des propositions reçues. Dans le secteur privé, il est possible en général de défendre sa proposition à l'oral.



Les trois étapes de la réponse à un appel d'offres

1

Avant la sortie du cahier des charges : prendre de l'avance.

La phase de préparation de l'appel d'offre est cruciale. D'après les statistiques, la réputation d'une entreprise influe sur le choix de l'acheteur à hauteur de 20 %, et les contacts pris en amont à hauteur de 28 %. Près de la moitié de la décision est prise avant la sortie du cahier des charges !

La réponse compte pour 34 % dans la prise de décision finale, et l'éventuelle prestation orale pour 18 %.

Les outils préparatoires :

- **le plan de comptes**

Il s'agit de la liste des sociétés et administrations visées. Il convient de segmenter ses clients.

- **le plan d'actions commerciales**

Il permet de se définir les actions par compte. Chacun de ces derniers est à travailler en profondeur.

- **la fiche de découverte**

Il faut établir une liste de questions à poser à l'acheteur lors de l'entretien. Il est judicieux de noter leur formulation, notamment pour des questions sensibles, relatives au budget ou aux concurrents.

- **la check-list des possibilités pour influencer un cahier des charges**

Elle consiste à présenter nos avantages de la solution pour l'acheteur. L'évocation de ces avantages (compétitifs pour nous, et avantages pour le client) influencera peut-être la rédaction du cahier des charges.

- **la fiche de qualification « go-no go ».** Cette liste des questions est une aide à la décision afin d'identifier l'opportunité de tel ou tel appel d'offres. Elle comprend par exemple, « que connaît-on du client ? », « de quelles ressources disposons-nous ? », etc.



2

La réponse : optimiser sa proposition commerciale

Si l'argumentaire de vente se différencie peu de celle de vos concurrents, seul le critère du prix sera décisif.

Pour optimiser sa proposition commerciale, il est possible d'utiliser notamment trois outils :

- **la check-list des besoins** qui dresse la liste des attentes du client
- **la matrice de réponse** qui localise la réponse à chaque attente du commanditaire dans le sommaire de la proposition
- **la grille de compatibilités** qui permet d'identifier si l'on sait répondre à chaque attente du client
- Cette grille peut constituer un résumé technique, dit *executive summary*.

Plusieurs **techniques d'argumentaires** peuvent être utilisées :

- **concurrence** : soulignez en quoi l'offre se distingue de celle de ses concurrents
- **ABCD** : pour chaque attente, on présente nos bénéfices apportés, nos caractéristiques, et on démontre nos propos
- **FAQ** : liste des *frequently asked questions* qui permet d'anticiper les objections et d'apporter les réponses avant même qu'elles se posent
- **executive summary** : résumé de l'offre, à insérer par exemple dans la lettre d'envoi, pour améliorer ses chances d'être lu par le décideur final.

En amont des appels d'offres, il convient de bâtir des **propositions-type argumentées**, dont le plan type pourrait être le suivant :

- **executive summary**

- **proposition d'assistance** (dit « mémoire technique » dans le secteur public). Dans cette partie, il faut récapituler l'activité du client, ses besoins, les enjeux de son projet.

La compréhension du besoin est importante pour le décideur.

La proposition technique, l'organisation des échanges, les compétences de l'équipe vont intervenir, dans le processus de décision.

Il est conseillé de faire mention d'une éventuelle démarche qualité, développement durable ou autres codes de déontologie.

Enfin, les références doivent être présentées sous l'angle des prestations et des clients proches du commanditaire.

- **proposition commerciale** : qui rassemble les prix voire des informations succinctes sur l'entreprise et l'activité.

3

Après la réponse

Il reste environ 18 % de la décision à prendre lors de cette ultime étape. Le mieux est de prendre rendez-vous avec le client.

Un PowerPoint facilitera la compréhension des auditeurs.

Il convient également de bien préparer la négociation, de se familiariser avec ses techniques, et de connaître les objections classiques opposées (notamment sur la question du prix) afin d'y répondre de la façon la plus efficace possible.

Avec une bonne organisation, certaines entreprises remportent sept appels d'offres sur dix !

Il est conseillé de faire mention d'une éventuelle démarche qualité, développement durable