

## 4 questions clés avant de répondre aux appels d'offres

Face à un appel d'offres, quelques soient les enjeux, il est urgent ... d'attendre et de prendre le temps de se poser les bonnes questions. Il sera trop tard ensuite pour apporter les réponses dans le feu de l'action et la rigueur de la concurrence et des délais. La première question est «Faut-il répondre ?». Ce chapitre extrait du guide pédagogique ScolaConsult *Réussir ses propositions* (disponible en ligne sur le site) vous donne quelques clés pour éviter un investissement commercial risqué et coûteux ou un « faux projet, où le client cherche surtout à s'approprier vos méthodologies en dépouillant les réponses. Que l'appel d'offres soit pour votre cabinet une obligation (si vous exercez dans le secteur public notamment) ou un investissement commercial spécifique, vous pourrez maximiser vos chances de transformation et de succès en vous posant 4 questions majeures, déclinées en (au moins) 27 critères.

### Lever les mystères du cahier des charges

Le principe de l'appel d'offres s'inspire des règles des marchés publics et vise explicitement à dépersonnaliser l'acte d'achat, pour un meilleur jeu de la concurrence. Les Anglo-saxons parlent de *Solicited proposal* et de *RFP Request for proposal*. L'appel d'offres repose sur un cahier des charges, document formel rédigé par l'émetteur, qui définit les objectifs à atteindre, cadre la mission et ses conditions de réalisation et énumère et décrit les travaux et prestations attendues (ainsi que leurs modalités d'exécution).

Le client, public ou privé, poursuit plusieurs objectifs : formaliser ses besoins, s'assurer de l'accord des différents acteurs internes et sélectionner le consultant. Il vise aussi à organiser la relation tout au long du projet. En règle générale, il fournit des spécifications assez précises, à la fois sur le fond et la forme de la proposition, que le consultant est tenu de suivre. L'art du consultant consiste à nourrir ce cadre prédéfini, en le respectant, mais en illustrant sa propre valeur ajoutée

### Des gardes fous précieux

Première précaution : lire attentivement le texte du cahier des charges et étudier son organisation.

Il faut prendre le temps de lire et relire le cahier des charges et avoir trois niveaux de lecture : une lecture stratégique, une lecture technique (c'est trop souvent par celle-ci que l'on commence), et une lecture client. Attention au flou ou la généralité, qui sont souvent mauvais signe. Tous les consultants savent aussi que le calendrier de la consultation (émission au cœur du mois d'août, délais de réponse hyper

serrés) constitue un signal d'alerte qui peut faire douter de la réalité de la consultation. Sans parler d'un interlocuteur désigné comme contact dans le cahier des charges et qui reste injoignable ! A citer également la réunion de présentation où se retrouvent en rang serré tous les consultants de la place. C'est le meilleur signe qu'il y a déjà un consultant bien installé.

Seconde précaution : toujours se demander lorsque l'on reçoit un cahier des charges « A qui et à quoi sert-il ? ». Une bonne façon pour le consultant de rester centré sur l'utilité pour le client et de ne pas s'engager dans l'investissement que représente une proposition à la légère.

Troisième précaution : être systématique et méthodique dans la gestion de la phase de pré étude, parfois appelée Scoring.

Quatrième précaution, enfin : dérouler – dans l'ordre et avec précision– les quatre questions clés et y répondre.

### Question clé numéro 1

« Existe-t-il une intention réelle et sérieuse ? »

Cette question se décline en autant de point qu'il faut vérifier (une « check list » à suivre pour toute consultation). Parmi les points à vérifier :

- Le client a-t-il déjà décidé de confier le projet à un consultant ?
- A-t-on identifié la « vraie » raison de la consultation ?
- Les résultats attendus sont-ils clairement exprimés par le client ?
- Les délais de réponse sont-ils raisonnables par rapport aux enjeux ?
- A quel stade en est le projet ?
- Quelle est l'urgence du projet ?

### Question clé numéro 2

« *Voulons-nous gagner ?* »

Cette question se décline, elle aussi, de manière opérationnelle :

- Avons-nous un historique chez le client ?
- Le projet est-il cohérent avec le positionnement du cabinet et notre portefeuille client ?
- Le projet est-il validé et le client a-t-il un budget identifié ?
- Quels sont les risques de la mission ?
- Quel est le potentiel de suite chez ce client ?
- Quel prix sommes-nous prêts à payer pour la réponse ?

### Question clé numéro 3

« *Pouvons-nous gagner ?* »

Pour le savoir, il faut être capable de dire :

- Quelle est notre valeur ajoutée spécifique ?
- Quelles sont nos forces et nos faiblesses ?
- Pouvons-nous répondre seul ou avec des partenaires ?
- En quoi notre proposition est-elle différenciatrice par rapport à nos concurrents ?
- Connait-on les critères de décision et le process de sélection ?
- Quelle est la concurrence ?
- Y-a-t-il un cabinet conseil en place ?
- Avons-nous des informations sur le client, son process d'achat et de décision ?
- Avons-nous accès aux décideurs ?

### Question clé numéro 4

« *Comment répondre ?* »

Même si nous ne conseillons pas de répondre en priorité à cette question technique, elle doit néanmoins trouver des réponses précises, pour un risque mesuré :

- Avons-nous les compétences disponibles ?

- Avons-nous un consultant ou un chef de projet pour piloter la réponse ?
- Avons-nous de références solides ?
- Avons-nous accès au client avant de remettre la proposition ?
- Quelles sont les questions clés sur lesquelles nous avons besoin de réponses du client ?
- Comment organiser l'équipe de réponse et sa logistique ?
- la liste n'est pas limitative, bien sûr ...

### Faut-il répondre ou pas ? Le fameux Go/ No Go ?

Le questionnement est ainsi la première étape du processus de proposition, et souvent la plus critique. Elle devra déboucher sur une décision de go/no go : répondre ou non, seuls ou avec des partenaires.

L'investissement de réponse est toujours important. Le coût de l'équipe de réponse pèse directement sur la marge du cabinet. Les effets d'image sont également importants.

La capacité à analyser les opportunités et les risques attachés à la réponse constitue l'un des éléments clés du professionnalisme conseil, à la fois pour le cabinet (qui prend collectivement la décision) et pour le consultant – le plus souvent l'associé (qui propose de répondre).

### Pour en savoir plus

Répondre avec succès aux appels d'offres et en faire un moment commercial et métier riche demande une certaine pratique, au-delà de l'exercice statistique et de l'accumulation des BOAMP et des beaux dossiers de présentation.

Vous retrouverez dans le guide pratique *Réussir ses propositions* de nombreuses références, analyses et outils qui vous aideront à être mieux armé en cas de consultation, prendre le recul nécessaire pour maximiser vos chances de succès et votre aisance dans l'exercice.

**Florence et Jean Marc THIRION**

**15 septembre 2007**

Article extrait et adapté du guide pédagogique *Réussir ses propositions*, DeVenir ScolaConsult, en ligne septembre 2007.