

# Les ruses à connaître pour g

Voir sa proposition retenue lors d'une mise en concurrence n'est pas le fruit du hasard. L'entreprise lauréate est souvent celle qui a le mieux anticipé le cahier des charges.

**Q**uel est le point commun entre une PME souhaitant imprimer des cartes de visite et un opérateur télécoms désireux de s'équiper d'un réseau pour l'Internet mobile? Le recours à l'appel d'offres, une pratique de plus en plus courante dans le secteur privé. Sur le papier, le système est bien rodé : d'un côté une entreprise avec un besoin, de l'autre des prestataires capables de répondre à sa demande. Chaque concurrent planche sur une proposition qu'il devra

rendre au jour dit : la sélection s'effectue ensuite sur le prix ou le rapport qualité-prix.

A priori, pas de problème. Pourtant, le choix du vainqueur laisse parfois un goût amer aux perdants, qui ont l'impression que les jeux étaient faits avant la mise en concurrence. Certains cahiers des charges imposent en effet des critères auxquels ne peut répondre que la société choisie (par exemple, l'emploi d'un logiciel spécifique que seul tel prestataire utilise). Mais c'est de bonne guerre : les meilleurs ont tout simplement anticipé les attentes de leur client. Car il existe des méthodes pour faire pencher la balance du bon côté avant même la publication de la consultation.

**Mener son enquête.** Chaque commercial doit donc se transformer en Sherlock Holmes. Il s'agit d'anticiper les besoins et les attentes de ses clients et prospects. Pour cela, des visites régulières permettent de faire parler les dirigeants pour connaître leurs priorités du moment : gains de productivité, amélioration des délais, quête du zéro défaut... De cette façon, vous saurez si votre produit ou votre service est adapté à la demande. En outre, vous disposerez pour la suite d'une batterie d'arguments susceptibles de les convaincre.

Mais cela ne suffit pas : vous devez essayer de connaître toute la chaîne de décision. Lorsque les processus d'achats

sont bien huilés dans une entreprise, les hommes clés sont souvent les mêmes. En gagnant leur confiance, il est possible d'apprendre les prochains projets de consultation, leur déroulé chronologique type : exigent-ils des présentations orales formelles, des tests? Vous pourrez aussi découvrir le nombre de sociétés habituellement approchées, et parfois même les identifier.

Alors que l'appel d'offres est encore au stade du projet, interrogez les intervenants sur leurs critères de choix. Ne vous arrêtez pas à un «Nous voulons le meilleur rapport qualité-prix». Demandez plutôt

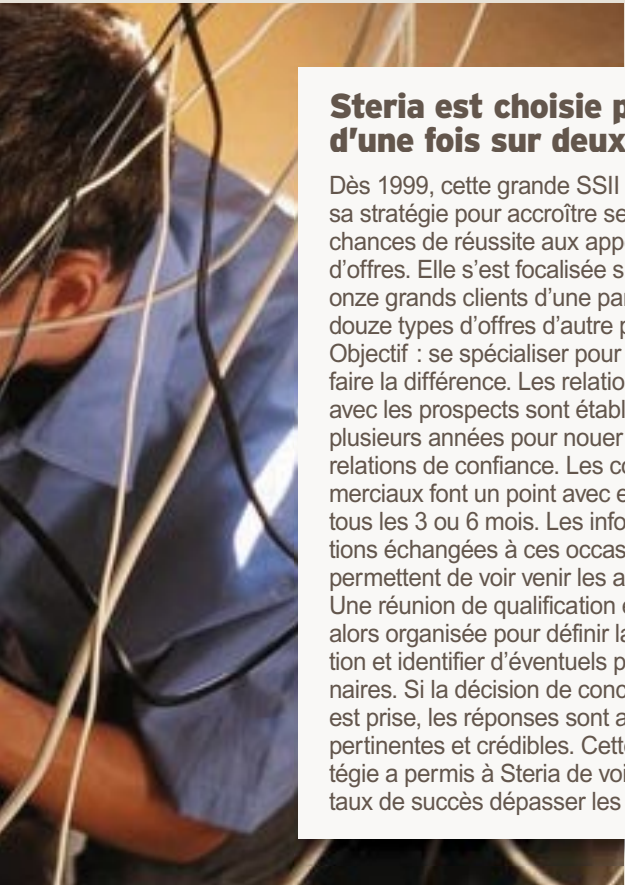
quelle est leur façon de mesurer la qualité d'une offre et rebondissez sur le budget dont ils disposent. Enfin, ne quittez pas les locaux sans avoir échangé quelques mots avec les utilisateurs de votre produit ou service. Votre proposition devra évidemment apporter les réponses aux difficultés auxquelles ils sont confrontés.

**Évaluer ses chances.** Le temps passé à glaner ces informations constitue un précieux investissement. Car, avant même que l'appel d'offres ne soit diffusé, vous serez déjà en mesure d'évaluer vos chances de succès. Répondre à toutes les sollicitations constitue en



**Par Thierry Craye**  
Intervenant au Cnof et fondateur du cabinet Optivente

# Gagner un appel d'offres



## Steria est choisie plus d'une fois sur deux

Dès 1999, cette grande SSII a revu sa stratégie pour accroître ses chances de réussite aux appels d'offres. Elle s'est focalisée sur onze grands clients d'une part et douze types d'offres d'autre part. Objectif : se spécialiser pour mieux faire la différence. Les relations avec les prospects sont établies sur plusieurs années pour nouer des relations de confiance. Les commerciaux font un point avec eux tous les 3 ou 6 mois. Les informations échangées à ces occasions permettent de voir venir les affaires. Une réunion de qualification est alors organisée pour définir la solution et identifier d'éventuels partenaires. Si la décision de concourir est prise, les réponses sont ainsi pertinentes et crédibles. Cette stratégie a permis à Steria de voir son taux de succès dépasser les 50%.

effet une perte de temps et d'énergie. Et la démotivation est souvent au rendez-vous. De grandes SSII (lire l'encadré ci-dessus) le savent bien : elles ont vu leur taux de réussite grimper en flèche lorsqu'elles ont décidé de ne plus s'intéresser qu'aux consultations où elles avaient une forte probabilité de réussite.

Pour y voir clair, bâtissez une grille où vous vous posez les questions suivantes : combien d'entreprises sont consultées ? Connaissez-vous suffisamment à fond le client ? Qui sont les interlocuteurs de confiance ? Quels sont leurs critères de sélection ? Votre of-

fre correspond-elle bien au besoin ? Ce client est-il stratégique ? Un dernier critère, plus subjectif, peut parfois aider : quelle estime le client a-t-il envers votre marque ?

**Nouer des alliances.** Une fois ces informations rassemblées, c'est le moment de réunir votre équipe en conseil de guerre. Vous disposez de quelques semaines avant la publication officielle de la consultation : vous avez donc tout le temps de mobiliser les compétences requises en interne pour l'emporter. En effet, certaines offres peuvent occuper plusieurs personnes pendant de longues semaines. Assurez-vous que

ces collaborateurs seront disponibles le jour de la publication du cahier des charges. Vous avez besoin de vous allier avec une autre société pour répondre conjointement ? C'est le bon moment pour le faire. Dès la publication de l'appel, les délais de réponse sont généralement trop courts pour chercher un partenaire.

**Développer son argumentaire.** Lorsque votre «task force» est fin prête, vérifiez qu'elle dispose d'une base informatique commune où ses membres pourront échanger toutes les informations dont ils disposent sur le client. Puis communiquez sur le discours à adopter. Insistez sur vos points forts : par exemple, votre capacité à intervenir partout en France en deux heures. Minorez vos points faibles en préparant des contre-arguments : «Nous sommes plus chers que nos concurrents, mais notre service est plus complet.» Et identifiez les atouts que vous avez sur la concurrence.

Ce travail préalable permet de revenir chez le client pour mener un vrai travail de lobbying afin d'influencer la rédaction du cahier des charges. En lui glissant régulièrement qu'une intervention rapide sur une machine en panne – votre point fort – est indispensable, vous avez de bonnes chances de finir par le convaincre. Mais n'abusez pas de sa patience. Lorsque sa confiance est acquise, vous pouvez multiplier les techniques de suggestion. Et ainsi faire part de vos propres estimations budgétaires pour le projet du client, le

mettre en garde contre certaines offres irréalistes, lui conseiller des clauses contractuelles «indispensables» que vous savez pouvoir respecter, ou même lui proposer une lecture «pour avis» du brouillon du cahier des charges.

Cette dernière ficelle, un peu grosse, fonctionne bien. Dans nombre de PME, en effet, la rédaction du cahier des charges n'est pas très professionnelle. Ses auteurs se contentent souvent d'exprimer un besoin primaire (s'équiper de nouveaux camions, par exemple), mais pas les objectifs à atteindre (livrer plus rapidement) ou les enjeux à moyen terme (gagner 10% de part de marché). Parfois, le client oublie même de mentionner certains de ses besoins. Il arrive aussi que le cahier des charges soit incohérent. Par commodité et manque de temps, les appels d'offres sont en effet fréquemment consi-

truits par de simples copier-coller d'anciennes consultations ou d'offres de concurrents, d'où un résultat parfois surprenant !

Si le client refuse votre aide, repartez à l'assaut pour décoder la consultation à venir. Mais oralement, afin de ne pas laisser de traces qui pourraient profiter à la concurrence. Demandez des précisions, dressez une check-list des besoins. Vous limiterez ainsi les oublis et serez à même d'apporter une réponse complète et adaptée. Doté d'une belle avance sur vos concurrents, vous voilà à la meilleure place le jour de la publication de l'appel d'offres. ■

## Les cahiers des charges rédigés par les PME sont souvent imprécis et parfois même incohérents