

Organisation
Prestation
Sercives
Bid Management
Contrat
Client
Produit
Prix

Le bid management

Répondre à des appels d'offres

François Parobeck

FRANÇOIS PAROBECK

LE BID MANAGEMENT

RÉPONDRE À DES APPELS D'OFFRES

Le bid management: Répondre à des appels d'offres

1e édition

© 2019 François Parobeck & bookboon.com

ISBN 978-87-403-3205-6

CONTENU

	A propos de l'auteur	7
	Introduction	9
	Des attentes nouvelles (domaine informatique)	10
1	De la réception d'un appel d'offres à la décision de répondre	15
1.1	D'où vient-il cet appel d'offres ?	15
1.2	De quoi s'agit-il ?	16
1.3	Qui me l'apporte ou me le confie – pourquoi moi ?	17
1.4	Sommes-nous en mesure de répondre ?	18
1.5	Quels sont nos atouts ?	18
1.6	Sommes-nous en mesure de gagner le dossier ? (Chances de gain)	19
1.7	Alors GO ou NOGO ?	20



2	Répondre c'est organiser un projet	21
2.1	Constituer l'équipe	21
2.2	Organiser le travail	22
2.3	Répartir les tâches, les charges et indiquer le délai	22
2.4	Définir le budget de la réponse	23
2.5	Traiter les 5 domaines : besoins et exigences, technique, organisation, finances et contractuel	23
3	Répondre c'est structurer une offre	27
3.1	Les invariants de l'offre	27
3.2	L'exercice du résumé introductif	30
3.3	La forme de la réponse	31
4	Répondre c'est aussi définir une stratégie	33
5	La soutenance : opération séduction	37
5.1	Organisation de la soutenance	38
5.2	Déroulement de la soutenance	41
5.3	Compléments	42
6	Le dernier kilomètre	43
6.1	La préparation de l'ultime négociation	43
6.2	La négociation	43
7	Décision finale : victoire ou défaite, ce qu'on doit en retenir	46
8	Conclusion	48
9	Tableau de synthèse	49
	Notes	50

Si on a toutes les cartes en main on n'est pas sûr de gagner
Mais s'il en manque une, on est sûr de perdre !
FP

A PROPOS DE L'AUTEUR



François Parobeck est aujourd'hui consultant au sein du groupe La Home Sweet Company / ADELIUS où il exerce les fonctions de senior bid manager en tant que responsable des offres et du développement des services.

Bien qu'historien de formation (diplômé du 3^e cycle de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales), c'est « par hasard » qu'il entame sa carrière dans le numérique des années 80 à l'époque glorieuse du minitel et des services Videotex en concevant et en développant l'un des premiers produits d'Enseignement Assisté par Ordinateur (aujourd'hui on dit e-learning) bien avant internet. Mais très vite, il se trouvera au carrefour entre la technique, le commerce, l'organisation et le management, devenant ainsi l'interface privilégiée entre les clients, leurs besoins et les équipes en charge de projets.

Il a acquis son expérience dans des secteurs divers (services, industrie, telecom, banques-finances) en développant au fil de son parcours une capacité à comprendre les différents métiers, contextes et enjeux clients.

Après avoir été successivement chef de projet puis directeur d'un département Ingénierie chez un éditeur, consultant en organisation & qualité (Sextant Avionique) et expert des méthodes de production logicielle, il prendra en charge dans différentes organisations la définition et la réalisation des offres de services [directeur des services chez Eurêka Soft, bid manager, directeur qualité méthode puis offering manager chez Atos, directeur des opérations (Logware), senior bid manager (Helpline), responsable des offres et du développement des services (Adelius)].

Spécialiste de la qualité et des méthodes informatiques, il a publié en 1991 chez Dunod Informatique une introduction à la qualité du logiciel (« La Qualité logicielle – Concepts de base et mise en œuvre ») et quelques articles consacrés aux méthodes et à la qualité dans les revues professionnelles telles que Database journal et IT-Expert. Durant cette période il anime plusieurs formations et conférences autour de ces sujets.



Mais cela fait maintenant bientôt 25 ans qu'il réalise presque quotidiennement la synthèse entre les multiples aspects d'une prestation ou d'un projet et les enjeux qui y sont associés. Il continue d'exercer son « artisanat » en essayant de réaliser à chaque dossier une offre cohérente sur le plan technique, humain et financier. C'est cette expérience (que certains qualifient de longue, voire vintage) que l'auteur de ces quelques pages essaie modestement de transmettre ici.

François PAROBECK - fparobeck@wanadoo.fr

<https://www.linkedin.com/in/françois-parobeck-08336016/>

<https://www.linkedin.com/company/adelius/> ou <https://lahsc.fr/>

<https://www.linkedin.com/company/cbs-cooperative-business-services>

INTRODUCTION

Au cours des prospections, présentations, soutenances, séminaires ou formations que j'ai eu l'occasion d'animer, j'ai rencontré deux types d'interlocuteurs :

Ceux qui s'interrogent sur ce qu'est un *BID MANAGER* et qui ne perçoivent pas bien son rôle. Ceux qui au contraire baignent dans ce milieu, pour qui les réponses à appel d'offres constituent le quotidien et qui chaque jour essaient de trouver les arguments, les points saillants, les éléments de différenciation qui leur permettront de faire la proposition gagnante.

Aux premiers comme aux seconds, j'essaie d'apporter une réponse, en leur proposant cette synthèse d'une expérience de bid management qui a connu au cours des vingt-cinq dernières années une véritable évolution dans la manière de répondre aux besoins exprimés par les clients.

En effet, ce ne sont pas tant les besoins qui ont évolué. Il y a toujours des projets, des besoins d'infogérance ou de prise en charge de services, d'apport de compétences à une équipe ou des transferts de savoir-faire à opérer. En revanche, les contextes techniques, économiques, organisationnels ont été bouleversés et les acteurs eux-mêmes ne jouent plus les mêmes rôles. C'est dans ce contexte en mutation que les prestataires doivent trouver les moyens de convaincre, de démontrer leur valeur ajoutée et les bénéfices pour le client tout en lui démontrant une capacité à induire, accompagner et pérenniser le changement que sous-tend toujours un appel d'offres.

En proposant ce qui suit, je ne prétends pas être un expert de l'art de répondre à un appel d'offres et cet ouvrage n'est pas un manuel du parfait *BID MANAGER*. Mais au lieu de produire une encyclopédie, nous avons fait le choix de raconter plutôt que d'expliquer et d'interroger plutôt que d'affirmer. Ce qui suit est donc la synthèse d'une expérience et n'a pas d'autre prétention que de la transmettre telle quelle.

FP

DES ATTENTES NOUVELLES (DOMAINE INFORMATIQUE)

Si on regarde les appels d'offres quelques années en arrière et qu'on les compare à ceux d'aujourd'hui, on pourrait penser à première vue que peu de choses ont changé. Le cahier des charges résume toujours un besoin de prestation technique (plus ou moins teintée de méthode), il porte toujours sur un périmètre plus ou moins bien défini et comporte des exigences et des attentes en termes d'engagements. Les réponses que les différents prestataires apportent pourraient donc être à peu près équivalentes à celles que l'on trouvait auparavant. Présentation de l'entreprise, références, prise en compte des exigences, conformité sur les différents points, explications sur le savoir-faire et offre financière. Et pourtant un changement profond s'est opéré.

Une offre qui aujourd'hui se limiterait à répondre au client en lui affirmant que l'entreprise a la compétence, les ressources et un prix compétitif a de grands risques d'être écartée d'emblée. Car au fond, ce que le client achète aujourd'hui ce ne sont pas seulement de la compétence, une capacité technique, des ressources et des engagements mais la garantie d'un résultat et la couverture d'un risque. D'où le choix fréquent du candidat qui offre les meilleures garanties au détriment parfois de la meilleure solution.

On peut objecter que la garantie est donnée par l'engagement pris et le montant des pénalités qui seront acceptées. Ce serait faire peu de cas des enjeux d'un projet ou d'une prestation. Celui qui lance l'appel d'offres peut effectivement vouloir disposer d'un moyen de pression fort pour que le fournisseur soit réellement engagé sur le résultat. Mais même en faisant passer les pénalités de 5% (il y a longtemps) à 15% (actuellement), l'indemnité financière ne couvre pas la perte de service ou de chiffre d'affaires. Que ce soit par calcul économique ou réellement involontaire, le fournisseur rembourse au mieux le prix du service en cas de manquement mais ne couvre pas la perte résultante de ce manquement. Et de ce fait, on peut presque croire sincères les acheteurs, lorsqu'ils déclarent ne pas vouloir appliquer les pénalités. Pas par souci de magnanimité mais parce qu'il est, pour toutes les parties, un aveu d'échec.

L'offre émise doit donc faire la preuve que les enjeux du projet ou du service ont été bien compris et pris en compte et une grande partie de la démonstration doit prouver que les garanties apportées sont réelles et qu'en toute logique le résultat sera atteint.

L'enjeu des appels d'offres a donc profondément changé. Avec une lecture attentive des appels d'offres récents et une analyse des choix de prestataire, on discerne assez clairement que l'offre attendue n'est pas seulement une réponse à un besoin technique (au sens large)

mais d'abord une réponse à un nouveau mode d'organisation, à une mutation interne de l'entreprise cliente, à des besoins émergents identifiés par les métiers. On identifie de plus en plus le positionnement sur un marché, la préoccupation du *time to market*, l'impact business, les enjeux sociaux. C'est cela que la réponse doit prendre en compte ; faire la preuve de la compréhension des enjeux, la capacité à les intégrer dans la prestation, d'en faire le fil rouge de la réponse. A l'image des équipes qui spécifient les besoins (métiers, acheteurs, ingénieurs), celles qui répondent se doivent d'être de plus en plus polyvalentes et mixtes en termes de compétences. Un appel d'offres n'est pas seulement un projet technique, c'est aussi un projet commercial, financier, fonctionnel et souvent organisationnel qui se juge à l'aune des bénéfices pour l'entreprise et non d'une facilité nouvelle (au sens anglais du terme). La conséquence de cette évolution est simple à formuler mais complexe à intégrer : une réponse est de plus en plus une démonstration d'une capacité à conduire, maîtriser, accompagner et rendre pérenne un changement induit et exprimé par l'appel d'offres et ses enjeux.

La question qu'on peut se poser, c'est comment parvenir à répondre à ces besoins non exprimés, à ces non-dits au travers d'un dossier technique. En premier lieu, c'est essayer de se placer du point de vue du client et de bien comprendre (mieux encore de connaître) les motivations de l'appel d'offres. En général une mutation de service ou la réorganisation d'un pôle technique passe par plusieurs appels à prestations (idem pour une série de projets). Comprendre la logique d'ensemble permet d'avoir une vision homogène de la problématique et donc d'y répondre plus justement. On peut prendre par exemple la refonte de services en charge de la gestion des données. On y trouve des problématiques d'infrastructures, de sécurité, d'applications, de gestion et administration des données. La réorganisation d'un service de ce type répond à un schéma défini en amont qui ne sera pas systématiquement explicité dans la demande. Toute la subtilité de la réponse sera de centrer les éléments techniques sur la demande cadrée par le périmètre tout en évoquant les liens « supposés » avec l'environnement (développement, production et exploitation, support). Dès lors, on fera apparaître la prise en compte de la perspective et des problématiques associées sans pour autant déborder du cadre imposé de la réponse. En identifiant ainsi les enjeux, les contraintes, les risques, les opportunités, la partie technique passera peut-être en arrière-plan (tout en étant traitée précisément) mais mettra aussi en relief de manière concrète la plus-value de la réponse par un accent mis sur l'environnement et la finalité de la prestation.

Démontrer que la méthode utilisée, l'organisation proposée, les choix techniques effectués sont cohérents, rationnels et sûrs engagent la confiance du lecteur qui doit avant tout adhérer à la solution d'ensemble. La prestation ne peut pas s'analyser uniquement d'un seul point de vue. Avoir un profil spécifique, maîtriser un outil, appliquer une méthode, proposer un mode de reporting séduisant, sont autant de composants d'un même ensemble. Mais si l'ensemble, justement, n'est pas pris en compte, qu'il est mal évalué ou non spécifié, on n'aura finalement dressé qu'un catalogue de bonnes intentions et éventuellement une liste

d'atouts, qui ne seront pas mis en valeur et la plupart du temps non retenus par le lecteur. Encore une fois, c'est la perspective d'ensemble qui doit guider la rédaction d'une proposition. Chaque élément proposé concourt de manière précise à l'objectif fixé ou induit. Au terme de la lecture (et le plus souvent du survol) de la proposition, le lecteur doit être convaincu du bienfondé des choix proposés (techniques et humains), de la logique des éléments (processus, outillage, méthode), de la capacité du prestataire à orchestrer l'ensemble et de la bonne compréhension des enjeux.

C'est pourquoi, en dépit parfois d'une bonne réponse technique, répondant pourtant en tout point à la demande exprimée, celle-ci ne retient pas l'attention et en tout cas n'emporte pas la décision. Nous avons tous été auteurs de propositions bien faites sur le plan technique, très cohérentes sur les approches et la stratégie de projet, mais qui n'ont pas connu le succès escompté. Passé l'amertume de la déception et la tentation de rejeter sur le client son manque de clairvoyance en choisissant le concurrent, force est de constater que quelque chose a manqué. Le plus souvent (sauf s'il s'agit du prix uniquement) ce qui permet d'emporter la décision en short list, (lorsque deux ou trois compétiteurs sont quasiment au même niveau technique et financier), c'est que le groupe qui va prendre la décision a le sentiment profond que les problématiques auxquels ils sont (ou seront) exposés ont été mieux entendues et comprises par les autres compétiteurs. Combien de fois avons-nous été challengés avec une meilleure proposition que le leader et écartés parce que les décideurs ne voulaient pas prendre le risque de changer de prestataires ? Outre le désavantage de ne pas être en place (souvent), on ajoute le risque de la désorganisation, de la rupture d'un certain ordre, qui même insatisfaisant, est plus rassurant que le choix d'un changement. L'échec dans ce cas particulier provient du fait que l'on n'a pas su rassurer suffisamment ou apporter les garanties supplémentaires qu'exige le changement. On peut citer en exemple le souvenir d'une proposition jugée « très au-dessus » des autres, financièrement moins chère et potentiellement plus pertinente pour l'avenir et qui s'est pourtant soldée par un échec parce que le gain (pourtant non négligeable puisqu'il était de plusieurs centaines de K€) a été jugé au final trop faible au regard de la sécurité qu'apportait l'absence de changement. Tout avait été fait et plutôt bien fait. Il ne manquait que ce point qui pourtant s'avéra décisif au moment du choix final.

C'est pourquoi, dans la plupart des réponses que l'on est amené à construire aujourd'hui, ce sont ces éléments qui déterminent le succès d'une offre de service. Maîtriser AGILE, SCRUM, ITIL¹, une grande part des outils du marché, disposer de toutes les compétences possibles et avoir un tarif très concurrentiel ne suffisent plus. Pas par caprice des clients mais simplement parce que les choix d'un prestataire ne répondent plus à une pure logique technique et commerciale. Ils répondent à une appréhension du changement, qui dans toutes les organisations sont nombreux, fréquents, déstabilisants, générateurs de mouvements de personnel et de responsabilités, de risques de perte d'influence ou de pouvoir. Répondre à un appel d'offres est plus un exercice de psychologie de groupe qu'un exercice technico-financier.

Chaque partie prenante peut réaliser correctement sa mission sans pour autant que l'on parvienne à atteindre l'objectif. La raison est simple, le processus d'ensemble n'est pas homogène, il n'est pas défini ou pas maîtrisé, il définit mal les attentes et les responsabilités du processus sont diluées. Conscients de ces écueils, les clients veulent maintenant qu'un appel d'offres (en général de pilotage) prenne en charge cet aspect et apporte toutes les garanties possibles quant au résultat final (cf. les enjeux du projet ou de la prestation).

En résumé, on est passé d'un besoin en termes de compétences à un besoin exprimé en termes de résultats et de sécurité. Il est donc renforcé aujourd'hui par une demande de garanties qui sont apportées par une maîtrise réelle du processus de changement. Celui qui marque des points n'est pas forcément celui qui a la bonne (voire la meilleure) solution technique. Celui qui marque c'est celui qui apporte au client la certitude (supposée ou réelle) qu'il maîtrise tous les aspects du projet ou du service qu'il s'agisse : des aspects techniques, des aspects fonctionnels, de la relation managériale, de la relation fournisseurs, des aspects internes (politique, RH, organisationnels), des aspects coûts et délais et de l'impact du service ou du projet pour la DSI et pour les métiers.

En effet, pour l'instant nous sommes restés polarisés sur notre monde connu et balisé de l'informatique et des systèmes d'informations. Mais on ne peut ignorer l'arrivée de nouveaux acteurs de poids dans le paysage : les métiers. Désormais ce sont eux qui sont à l'origine de nombreux projets, des transformations et d'une très large part des demandes d'évolution du SI. Ils en maîtrisent parfois les budgets de bout en bout, les aspects fonctionnels et les enjeux business associés. Dans ces conditions, les DSI sont ramenés au rôle d'intermédiaire, parfois conseil, souvent fournisseur. Les directions informatiques ont vu au cours des dernières années leur sphère d'influence et de pouvoir largement revue à la baisse. Aujourd'hui elles sont plus garantes de l'infrastructure, de la sécurité des informations et du système, des moyens associés et des capacités d'adaptation que véritablement à l'origine des projets novateurs. A l'image du réseau routier, elles sont désormais davantage en charge de fournir une infrastructure adéquate, en bon état, adaptée aux évolutions (avec une forte part d'anticipation), sûre et fiable, mais contrairement à ce qui se passait il y a quelques années elles ne sont plus en charge de ce qui circule sur leurs routes. Elles étaient il y a peu fournisseurs de solutions pour leurs organisations, elles sont devenues fournisseurs de moyens.

Si on observe les changements dans l'expression des besoins sur quelques années (et parfois simplement sur quelques appels d'offres émis par le même client au fil de quelques mois), on constate souvent qu'à l'origine, c'est-à-dire au moment où celui-ci décide de commencer à externaliser certaines prestations, l'objet des AO au départ porte d'abord sur les compétences. Cela se traduit au minimum par des demandes d'assistance technique unitaires ou globales, mais

avec une volonté affirmée de maintenir le management en interne. Puis très vite, la situation devient difficile à gérer (origines multiples des prestataires, ou arrivée d'une équipe constituée) et l'écart entre le pilotage fonctionnel et le pilotage managérial devient intenable. On passe alors d'une demande de compétences à une demande de résultats. Les plus avancés vont jusqu'à l'infogérance d'une fonction, les plus hésitants se limiteront à des périmètres spécifiques. Mais cette situation est elle-même génératrice de conflits ou de dysfonctionnements car la non atteinte du résultat, même pénalisée, est une source potentielle de blocage du processus et un risque de perte de chiffre d'affaire.

L'impact pour les prestataires offreurs de services c'est que les interlocuteurs ont changé ou se sont élargis. Il est de moins en moins utile de convaincre techniquement et de plus en plus nécessaire de convaincre fonctionnellement, de démontrer les bénéfices possibles, de faire la preuve des gains, de rassurer le commanditaire sur la validité et la pérennité de la solution proposée et d'adapter l'ensemble au budget.

Ce dernier point est d'ailleurs non négligeable car si on peut se souvenir de cette époque bénie pour le secteur où les prix déterminaient les budgets, il faut bien avouer que cette époque est définitivement révolue. L'approche économique des projets ou des prestations s'effectue maintenant en fonction de nouveaux paramètres qui répondent à des objectifs parfois très différents. Une application n'est pas forcément faite pour durer. Elle peut même être éphémère. La question n'est plus combien cela coûte mais combien va-t-elle rapporter en termes de chiffre d'affaires, de business additionnel, de capacité à acquérir ou entrer sur un marché. Et le coût, donc les moyens qui vont être associés, doit tenir compte de ces paramètres.

Nous aurions pu développer méthodiquement tous les aspects et tous les rouages du traitement d'un appel d'offres. Mais plutôt que de produire une encyclopédie du bid management, nous avons fait le choix de raconter plutôt que d'expliquer, d'interroger plutôt que d'affirmer, de nuancer plutôt que de structurer. Ce qui suit est donc la synthèse d'une expérience, la mienne, et des questions qu'on se pose en prenant en charge un dossier.

1 DE LA RÉCEPTION D'UN APPEL D'OFFRES À LA DÉCISION DE RÉPONDRE

Mon job consiste à traiter les appels d'offres, pas à aller les chercher. Les trouver, c'est le rôle du Commercial.

Cela étant, répondre et gagner un marché c'est l'affaire d'une équipe. On le verra plus loin, tous les rôles et toutes les fonctions sont nécessaires, même si certains acteurs peuvent jouer plusieurs rôles.

Prenons donc l'hypothèse qu'au terme d'un processus commercial bien mené, l'entreprise pour laquelle je travaille reçoit un AO (appel d'offres).

Dès l'instant où on le reçoit, plusieurs questions doivent être posées :

1. D'où vient-il ?
2. De quoi s'agit-il ?
3. Qui nous l'apporte ou nous le confie ? Pourquoi nous (notre entreprise) ?
4. Est-ce que nous sommes en mesure de répondre ?
5. Est-ce que nous avons des chances de gagner le deal ?

Et immédiatement plusieurs sous-questions vont se poser.

1.1 D'OÙ VIENT-IL CET APPEL D'OFFRES ?

La question a du sens car elle me permet de qualifier mon potentiel client et mes chances de gain en sont considérablement modifiées. Chacun peut avoir ses critères mais quelques constantes existent. S'il s'agit d'un nouveau client quelle est sa taille ? Que représente-t-on par rapport à lui ? A-t-on un historique avec lui ? Quel est notre degré d'intimité ? A-t-il choisi de nous envoyer cet AO ou l'a-t-il fait pour d'autres raisons et lesquelles ? A-t-on déjà eu l'opportunité de répondre à une ou plusieurs de ses sollicitations et avec quel succès ?

En répondant objectivement à ces questions (plus toutes les autres qui peuvent aider à mieux qualifier le contact) on est en mesure de tracer une sorte de profil client. On pourra ainsi déterminer s'il entre ou non dans notre spectre, s'il correspond à notre stratégie, s'il est opportun de répondre avec notre offre ou si à l'inverse, ses choix sont prédéterminés et notre offre n'a pour seul but que de le conforter dans ses choix.

Il faut garder à l'esprit qu'une réponse est un véritable investissement pour l'entreprise et qu'il n'est pas obligatoire de répondre à tout, surtout si on le fait mal ! Il faut donc dépenser en fonction du rapport entre l'effort à produire pour gagner et la perspective réelle du gain de l'affaire. Il est naturellement très valorisant de répondre à une requête émanant d'un des grands comptes du CAC 40 ou d'une grande administration publique. Mais il est inutile de croire que l'on peut gagner si on est une PME de quinze personnes, aussi compétentes soient elles, si on a en face de nous deux ou trois des plus gros poids lourds du marché. C'est peut être injuste, mais c'est une réalité. Car si le marché est d'une ampleur suffisante pour que ces poids lourds s'y intéressent, il y a fort à craindre que le volume du marché, ses enjeux juridiques, les garanties demandées dépassent les capacités de notre PME. En outre, il faut se rappeler que ce type de marché fait intervenir un nombre de décideurs non négligeables qui ne sont jamais prêts à risquer leur poste pour un choix audacieux. En conséquence, même si vous avez la meilleure solution avec les meilleurs ingénieurs de la place, et les meilleurs produits, le grand compte ou la grande administration choisira toujours la sécurité plutôt que le risque. Et c'est normal. Si vraiment vous avez des atouts majeurs, il est préférable de les proposer dans le cadre d'une alliance avec l'un des poids lourds. Mais c'est une autre histoire...

De cette première question découle la question des motivations et la question de la concurrence. Et de manière à peine voilée, notre capacité à répondre. Mais avant de les traiter, éliminons tout de suite la question intermédiaire : de quoi s'agit-il ?

1.2 DE QUOI S'AGIT-IL ?

En lisant l'AO on va rapidement déterminer si le sujet et l'objet de celui-ci sont compatibles avec nos savoir-faire, notre offre, nos capacités techniques. Il ne s'agira que d'un premier survol et non d'une étude technique approfondie, mais elle permettra de qualifier rapidement le besoin du client, ses objectifs (avoués) et potentiellement les points forts (et faibles) que l'on pourra développer ou contrebalancer. Idéalement, on pourra réaliser une note de synthèse permettant de faire le « pitch » de l'AO en réunion. Si on parvient à faire rapidement cette synthèse, cela signifie que potentiellement on sait de quoi il s'agit et que le domaine nous est familier. Dans le cas contraire, il faut peut-être se poser la question de fond. Doit-on vraiment répondre ?

« De quoi s'agit-il » est donc une question essentiellement technique et d'adéquation entre une demande et une offre. Si le travail amont a été fait correctement, 9 fois sur 10 on poursuit le processus de réponse. La fois sur dix négative peut être liée à des critères annexes et non liés à la qualité du dossier lui-même (disponibilité des équipes techniques, coût final estimé trop important par rapport au budget client, etc.).

1.3 QUI ME L'APPORTE OU ME LE CONFIE – POURQUOI MOI ?

On revient un instant sur le client/prospect. La première question qu'on se posait reflétait notre perception du client.

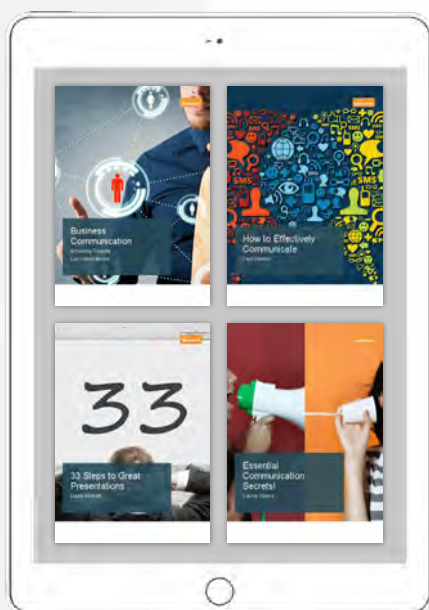
Qui me l'apporte ou me confie son AO me place sous un autre angle : celui du client. Comment me voit-il ? Suis-je un candidat sérieux ? A-t-il lui-même les moyens de me confier ce marché ?

Si le niveau de mon interlocuteur est faible, si j'ai récupéré le cahier des charges au terme d'un long combat gagné par épuisement, s'il n'a pensé à moi que par dépit... il faut se rendre à l'évidence, ce n'est pas sur moi qu'il compte.

Bien sûr, aucun combat n'est perdu d'avance. Mais dans le domaine du bid management, les statistiques sont claires. C'est pourquoi on rappelait en exergue que si on a toutes les cartes en main on n'est jamais sûr de gagner, mais s'il en manque une, on est sûr de perdre.

Se poser la question du QUI me confie son AO est un élément clé pour savoir si je dois ou non poursuivre l'effort de répondre, aussi décevant que cela puisse être pour le Commercial qui aura identifié le besoin.

La question « pourquoi nous » permet de se situer et de regarder objectivement ses chances de succès en ce qui concerne la relation client.



Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

1.4 SOMMES-NOUS EN MESURE DE RÉPONDRE ?

Cette 4^e question est tout aussi importante que les autres même si elle ne fait intervenir que des paramètres conjoncturels. Ce n'est pas ma capacité à proposer une réponse solide qui est ici en cause mais plus simplement ma capacité à répondre correctement dans le délai imparti et avec les ressources qui sont disponibles sur la période. Mal répondre ou répondre de manière incomplète est un handicap pour la prochaine réponse. Une direction commerciale souhaitera toujours tenter sa chance et trouvera toujours des solutions plus ou moins bancales pour expliquer pourquoi on peut répondre. Mais si en tant que *BID MANAGER* vous estimez ne pas avoir les moyens, il vaut mieux passer la main et préférer se concentrer sur d'autres dossiers. Il s'agit là d'une décision de management, à laquelle il est vrai, il est parfois difficile de s'opposer.

1.5 QUELS SONT NOS ATOUTS ?

La liste des atouts est dressée assez rapidement car elle est récurrente d'un dossier à l'autre. On peut les lister de la manière suivante :

1. On a le produit ou la prestation qui répond au besoin
2. On a plusieurs atouts techniques
3. On a un ou plusieurs atout(s) financier(s)
4. On connaît bien le client ou on a un *champion* qui va défendre notre cause en interne
5. Nous sommes bien implantés (marché, clients, secteur) et le client attend notre réponse
6. On est capable de démontrer notre capacité à réaliser (références nombreuses, témoignages clients, relation avec des partenaires, etc.) et notre taille est cohérente avec celle du marché.
7. On dispose d'une image correspondant à la demande (compétences, sérieux, professionnalisme, capacité d'innovation, satisfaction, notoriété sur le marché, ...)²

Au-delà de cette liste (qui peut être plus complète en fonction du secteur, du domaine et du marché lui-même), il est toujours nécessaire de se placer du côté client et de s'interroger sur les raisons qui le porteront à nous choisir plutôt qu'un autre.

Une méthode courante consiste à poser 7 fois la question « pourquoi ». Par exemple : pourquoi dit-on qu'on a le meilleur produit ? Pourquoi l'argument utilisé est-il valable ? Pourquoi est-ce un avantage pour le client ? Pourquoi sommes-nous les seuls à le proposer ? et ainsi de suite. Si pour chaque atout mentionné on parvient à définir les raisons, alors notre argumentaire est plutôt bon.

1.6 SOMMES-NOUS EN MESURE DE GAGNER LE DOSSIER ? (CHANCES DE GAIN)

Au travers des premières questions, certains éléments sont d'ores et déjà acquis : je connais le client, je sais de quoi il s'agit, je sais pourquoi on m'a confié ce dossier, j'ai les moyens de répondre (définir et formaliser la réponse), j'ai identifié mes atouts.

Il ne reste alors qu'à :

- Identifier mes concurrents.
 - Identifier mes faiblesses et bien évaluer l'effort à fournir.
 - Identifier mes alliés.
 - Déterminer les arguments de mes détracteurs.
 - Identifier les risques liés à la prestation ou à la fourniture.
1. **Mes concurrents** – c'est souvent le travail commercial en amont qui permet de déterminer qui sont les compétiteurs. Mieux on les connaît, plus on peut présenter notre offre en faisant apparaître en creux leurs défaillances (argumentation, prix, taille, organisation, qualité, références, ...). Mais surtout il est impératif d'identifier LE concurrent, celui qui sera en finale contre nous.
 2. **Identifier mes faiblesses** – ce point est important car ce sera l'argument utilisé par les autres compétiteurs pour faire valoir au client que nous ne sommes pas en mesure de lui apporter ce qu'il attend. Connaître ses faiblesses c'est désarmer par anticipation la concurrence car ces points faibles devront figurer dans la réponse et démontrer au Client pourquoi on sait les maîtriser, les contourner ou les combler.
 3. **Identifier mes alliés** – ils peuvent être multiples, divers et insoupçonnés. S'il existe un comité de décision (liste des membres à qui sera adressé le dossier ou membres présents lors de la soutenance, ou membres du comité d'attribution) tous ses membres doivent être identifiés. Il peut s'agir de l'équipe technique qui préférera notre produit, l'acheteur qui estimera que les modalités financières sont particulièrement intéressantes, un membre de la Direction qui estimera pouvoir placer sa confiance dans notre proposition, etc. À cette liste, s'ajoute évidemment notre *champion* qui devra œuvrer pour renforcer l'image et argumenter en notre faveur.

4. **Déterminer les arguments de mes détracteurs** – en d'autres termes, mes ennemis sur ce dossier. Ils peuvent être externes (mes concurrents) ou internes (membres du comité de décision, consultants et conseils engagés pour définir l'appel d'offres et assister la maîtrise d'ouvrage sur le dépouillement, partenaires techniques ou financiers du client, etc.). Chacun a ses arguments et ses raisons de ne pas nous être favorable. Sur les raisons, inutile de perdre du temps. Que ce soit pour des motifs personnels ou de politique interne, nous n'y pouvons rien. En revanche, sur leur argumentation, nous avons les moyens de lutter. Nous reviendrons sur ces points par la suite.
5. **Identifier les risques liés à la fourniture** (ou la prestation) – Il s'agit ici de bien évaluer les niveaux d'engagement souhaités (délais, prix, ressources, durée du contrat, etc.) et de quantifier si possible l'impact en termes de coûts et de ressources. A cela s'ajoute les risques « contractuels » : pénalités exigées, confidentialité, continuité. L'entreprise pouvant être appelée à verser d'importantes sommes en cas de non-conformité ou de non-respect des engagements. En outre certains contrats prévoient des garanties (assurances) très importantes qu'il faut également intégrer à l'analyse préalable des risques.

1.7 ALORS GO OU NOGO ?

On vient de balayer un ensemble de questions à se poser avant de se lancer dans une réponse à appel d'offres ou dans un dossier de bid management. Les réponses dépendent de chaque situation et de chaque dossier. Mais la manière de s'interroger quant à elle est strictement identique d'un dossier à l'autre et même d'un secteur à l'autre. Ce que nous venons de décrire n'est rien d'autre qu'un processus de décision permettant de déterminer si oui ou non l'entreprise décide d'investir dans un travail de réponse et avec quel pourcentage de chances de succès. Il reste à chacun de définir son processus et les questions clés. Toutefois, si dans la plupart des cas le GO ou le NOGO est prononcé de manière « objective », il n'en reste pas moins que certaines situations peuvent nécessiter un GO alors que les chances de gain sont faibles, voire inexistantes. C'est le cas notamment des dossiers qui permettent de se faire connaître, de se préparer au coup suivant, de rendre service à un client, etc. Ce sont alors des dossiers qui relèvent de la stratégie d'entreprise et non plus de la stratégie commerciale. Leur traitement n'est pas très différent mais il faudra dans ce cas garder à l'esprit que le but n'est pas de gagner ce dossier mais de préparer ou consolider une relation client. L'argumentation qui sera alors développée devra être entièrement orientée dans ce sens.

2 RÉPONDRE C'EST ORGANISER UN PROJET

Répondre à un appel d'offres consiste à coordonner dans un temps souvent très limité avec des moyens multiples la réalisation d'un dossier d'argumentation commerciale, technique, financier, contractuel et organisationnel. Pour y parvenir il est nécessaire de réunir une équipe de réponse et d'attribuer à chacun des membres des tâches précises et spécifiques tout en conservant la capacité de rendre l'ensemble fluide et homogène. C'est donc un projet à part entière que nous allons organiser.

2.1 CONSTITUER L'ÉQUIPE

A la base, une équipe de réponse est généralement constituée à minima de 3 profils ou acteurs.

- **Le *bid manager*** : maître d'œuvre de la réponse, il est comme le réalisateur d'un film qui choisit le scénario, les acteurs, le décor, la lumière, la musique, qui organise le mouvement et fabrique les scènes qui marqueront les moments forts de son film. Le *BID MANAGER* choisit l'angle d'attaque, les arguments à mettre en exergue, le déroulé de l'offre. C'est lui qui raconte l'histoire avec les éléments que vont lui fournir les autres membres de l'équipe.
- **L'ingénieur commercial** : par analogie on pourrait le comparer au producteur. Il connaît son client, il sait à qui il va vendre l'offre, il sait qui il faut convaincre et quel langage lui tenir.
- **L'ingénieur technique** : c'est le chef opérateur. Sans lui rien ne se fait. Il définit le champ des possibles, détermine la durée nécessaire à la réalisation des séquences, identifie ceux qui doivent figurer dans le cadre, assure la faisabilité des opérations. En outre, il peut être innovant et trouver des solutions permettant de répondre aux exigences du client ou de son « réalisateur ».

En plus de ces 3 intervenants et selon la complexité de la réponse à proposer, d'autres fonctions peuvent être nécessaires :

- D'autres ingénieurs techniques venant compléter l'expertise sur le dossier.
- Le juriste.
- Le contrôleur de gestion qui garantit la rentabilité du dossier en prenant en compte l'ensemble des paramètres et des risques.
- Les partenaires divers qu'il faut associer (en général liés à la complexité du dossier ou à des besoins que l'entreprise seule ne peut pas couvrir).

Et si l'appel d'offres en question est un dossier qui nécessite plusieurs mois de travail, il sera nécessaire de recourir aux services d'un véritable chef de projet qui viendra assister le *BID MANAGER* pour établir le planning de réponse, répartir les tâches, s'assurer des contributions.

Ne pas confondre la durée de traitement du dossier, qui en raison des délais de décision, peut être initialisée 6 à 8 mois (ou plus) avant la décision finale et le dossier qui fait intervenir une très grosse équipe (plus de 10 ou 15 ingénieurs) pendant une très longue période (cas notamment de certains dossiers industriels ou projets majeurs qui peuvent nécessiter plus de 12 mois de travail).

2.2 ORGANISER LE TRAVAIL

L'organisation du travail commence par une équipe restreinte, souvent le couple *BID MANAGER* / ingénieur technique qui va analyser le cahier des charges, estimer de manière plus précise que lors du go/nogo la faisabilité, le besoin, les enjeux, et les coûts. Déterminer la charge de travail pour répondre et concevoir le cas échéant la solution à proposer. A l'issue de ce travail on a une vue d'ensemble de la réponse à proposer, mais on est encore loin du but.

A partir de l'analyse réalisée et de l'esquisse du plan de réponse, voire du plan imposé par le Client, on va identifier les contributions nécessaires comme autant de tâches spécifiques qui vont pouvoir être distribuées. Chaque tâche est quantifiée (par demi-journée ou par journée) afin de définir un planning précis. Rappelons à ce propos qu'on ne rattrape pas le temps perdu. Un retard sur une partie de la réponse c'est un argument, une précision, un détail qui ne sera pas traité correctement. L'immuabilité de la date de réponse fait que le projet de réponse ne peut JAMAIS être reporté.

2.3 RÉPARTIR LES TÂCHES, LES CHARGES ET INDiquer LE DÉLAI

Selon la durée autorisée pour le traitement de l'appel d'offres, on prévoira si possible des réunions régulières de synchronisation, comme le propose les méthodes AGILE. Le point quotidien n'est pas impératif (sauf la dernière semaine le cas échéant) mais un échange régulier entre les participants à la réponse est nécessaire. Ces points permettent, en outre, de clarifier les solutions, d'accorder les points de vue (contractuels, techniques, financiers, organisationnels) et de fluidifier la réalisation du dossier.

A partir de la première réunion de synchronisation on doit être sur l'autoroute. Chacun doit savoir précisément ce qu'il a à faire, pour quelle date, de quelle manière (texte, liste, plan, etc.) et sous quelle forme. Ce sont les contributions attendues par le *BID MANAGER* qui

se charge ensuite du « montage » de sa proposition. [Le *BID MANAGER* assure souvent de son côté une partie des tâches avec l'ingénieur commercial : documents de présentation, états financiers de l'entreprise, etc.].

Toutes les méthodes de suivi de tâches (ou plan d'actions) sont utilisables. Depuis la simple feuille Excel jusqu'au produit de gestion de projet le plus sophistiqué. L'outil de suivi devant cependant être adapté à la mesure du dossier.

2.4 DÉFINIR LE BUDGET DE LA RÉPONSE

Comme tout projet, répondre à un appel d'offres nécessite un budget (qui peut inclure des maquettes, des réalisations spécifiques, des éléments marketing, etc. en plus de la charge de réponse elle-même). A titre indicatif, dans le secteur informatique, on considère que le coût du bid management représente en moyenne 1,5% du volume de chiffre d'affaires potentiel traité (incluant les dossiers gagnés et perdus ou abandonnés).

2.5 TRAITER LES 5 DOMAINES : BESOINS ET EXIGENCES, TECHNIQUE, ORGANISATION, FINANCES ET CONTRACTUEL

Selon le secteur et la spécialité de l'entreprise, la réponse peut varier et nécessiter plus ou moins de précision sur l'un ou l'autre domaine. Toutefois, de manière générale, ces 5 domaines sont à traiter en parallèle.

2.5.1 BESOINS ET EXIGENCES

Afin de ne rien oublier dans la réponse, une méthode simple mais efficace consiste à réécrire le cahier des charges ou le dossier de spécifications sous la forme d'un tableau en tournant toutes les phrases à la forme affirmative. Ex : Le produit doit répondre dans un délai de 10 secondes ; L'organisation doit permettre de disposer des informations en temps réel ; le délai accordé à la phase 4 n'excède pas 20 jours ; etc.

Tout le cahier des charges ainsi réécrit et formalisé permet de pointer toutes les exigences exprimées : techniques, organisationnelles, fonctionnelles, contractuelles et de vérifier qu'on apporte une réponse (détaillée ou sommaire). En revanche, on élimine de notre tableau toutes les informations explicatives, justificatives, informatives dont on se sera imprégné auparavant. Le nombre d'exigences pourra ainsi être défini et les exigences listées de manière précise. Ce sera en quelques sortes notre check list de conformité.

En parallèle, une lecture plus libre doit être faite dans le but de déceler au fil de l'explication, des auteurs, des descriptions fournies, le véritable objectif de l'appel d'offres. Est-ce qu'il s'agit d'un projet technique, d'un projet de refonte de l'organisation, d'un projet « politique » interne ou induit par une contrainte réglementaire ? Pour le déceler il faut lire entre les lignes et surtout identifier les manques.

Il n'est pas rare de déceler au travers d'un appel d'offres ayant pour objectif l'acquisition d'un produit ou d'une solution une volonté de restructurer une organisation. Il sera donc nécessaire de montrer qu'on a bien compris l'enjeu (premier point) et que la méthode (et le produit) qui sera proposée permet d'atteindre l'objectif (deuxième point), le cas échéant sans heurts, voire en expliquant comment les rôles devront être redistribués en interne (troisième point).

D'autres exemples pourraient être cités sans oublier les appels à projets dont le but (non avoué bien sûr) est d'échouer pour pouvoir démontrer ensuite que seule une solution interne (ou préétablie) est viable, ou encore les appels d'offres qui ont pour but de restructurer les équipes ou l'organisation interne avec un objectif, toujours non explicite, de réduction du personnel interne.

Tous les AO ne sont pas des pièges. Heureusement ! Mais presque tous les AO comportent une part de non-dits qu'il faut savoir saisir pour ne pas se tromper de stratégie.

2.5.2 TECHNIQUE

La réponse technique est souvent au cœur du dispositif. Quel que soit le sujet, le client a formalisé un besoin : fourniture, prestation, réalisation, qu'il s'agit de décrypter et auquel il faut répondre techniquement. Même si les destinataires de la réponse sont souvent les acheteurs, le groupe qui analyse la réponse comporte toujours un ou plusieurs ingénieur(s) technique(s) qui valident ou non la solution proposée. Par définition, la réponse technique n'est pas commerciale. Elle a pour but de décrire un dispositif, un produit, une réalisation qui répond à des exigences précises, à des fonctionnalités attendues, à un service comportant des exigences de qualité. Le dossier technique sera là pour démontrer la capacité de l'entreprise à garantir le résultat en fournissant le maximum d'éléments rassurant les destinataires. On utilisera le plus souvent les meilleures pratiques, les produits du marché le cas échéant, ou les méthodes qui permettent de démontrer « sur le papier » que la solution proposée correspond au besoin exprimé.

La solution technique qui est proposée peut être innovante et séduisante, comporter en soi des arguments forts, qu'il appartiendra au *BID MANAGER* de mettre en valeur et de vendre. Mais il n'est pas nécessaire de s'extasier dans la réponse technique sur telle ou telle technologie ou produit ou méthode pour essayer d'emporter l'adhésion des destinataires techniques. Ces derniers sont souvent rationnels et de culture scientifique. L'émotion n'a pas sa place ici.

2.5.3 ORGANISATION

L'organisation (de la prestation, du projet, de la mise en œuvre d'un produit ou de sa fourniture) est en fait l'un des points clé. Elle a pour but d'une part de rassurer le Client quant à la capacité de l'entreprise de mener à bien la prestation, objet de l'appel d'offres. Mais elle est en plus la clé qui permet de justifier le prix de la prestation.

C'est dans cette partie que l'on trouvera le dispositif qualité, les éléments de sécurité, la partie RGPD³, les garanties de continuité du service (ou du fonctionnement des produits ou des équipements). Les compétences qui sont mises en œuvre, la manière dont la connaissance est capitalisée et réutilisée ou encore la manière dont sera pilotée l'équipe ou plus généralement la prestation, constitue des éléments forts de la réponse. Il est certes difficile d'être très original dans ce domaine. Si on prend l'exemple d'un projet, on aura un chef de projet et des équipes techniques. Dans le cadre d'une prestation récurrente (de type infogérance) de la même manière on a un encadrement et des équipes techniques. Mais on dispose aussi d'outils de suivi (plus ou moins sophistiqués), de systèmes d'alerte, d'outils d'automatisation. A cela s'ajoute les processus et les procédures... C'est la combinaison de l'organisation de l'équipe, des outils, des processus, de la gestion des compétences, des méthodes mises en œuvre qui vont faire la différence. En musique, il n'y a que 7 notes, mais une infinité de mélodies et de styles. Plus ou moins bien utilisés et maîtrisés, les outils, les méthodes, les processus, les ressources humaines, les compétences peuvent soit s'harmoniser et rendre fluide le déroulement de la prestation soit à l'inverse créer un chaos permanent qui ne sera qu'une source de problèmes pour le Client. On verra plus loin comment l'expression de cette organisation doit apparaître au lecteur afin de le convaincre de sa pertinence.

2.5.4 FINANCES

Le chantier financier est aussi important que les 3 précédents. Bien sûr c'est lui qui va déterminer le prix final, dont le poids dans la réponse est souvent prépondérant, mais la partie financière : découpage, structure des coûts, hypothèses (temps, volume, durées, etc.), mode de calcul, peuvent aussi constituer un argument commercial fort, sans pour autant être le moins élevé. Des niveaux de service, de qualité, de garanties peuvent avoir une incidence et faire l'objet d'une négociation ou d'une explication. De la même manière, un mode de facturation, un mode de financement peuvent aussi être un argument fort. Il y aura donc autant de créativité et d'imagination à avoir en définissant les coûts et le prix, qu'il peut y en avoir dans la technique ou l'organisation.

Le travail sur les coûts et les prix peut parfois être aussi lourd (en termes de charge de travail) que le dossier technique, surtout si on traite un appel d'offre dont les volumes ou la durée sont importants.

2.5.5 CONTRACTUEL

Souvent traité une fois que tout est prêt, ou en tout cas tardivement dans le processus de réponse, les aspects contractuels ne sont pas à négliger. Si certaines conditions peuvent amener en première lecture à rejeter le dossier (justification d'un NOGO), d'autres plus subtiles peuvent amener à la perte du dossier. Il est donc nécessaire de lancer en parallèle du reste l'analyse contractuelle, qu'il s'agisse des exigences, des niveaux qualité, des dispositions diverses ou des pénalités. Certains contrats sont difficiles à négocier (lorsqu'ils ne sont pas imposés par le Client) et un trop grand nombre de remarques peuvent être interprétées par le client comme une volonté de contourner les engagements. Si on dispose (ou que l'on est accompagné) d'un juriste, son intervention est nécessaire dès le lancement du processus une fois le GO prononcé.

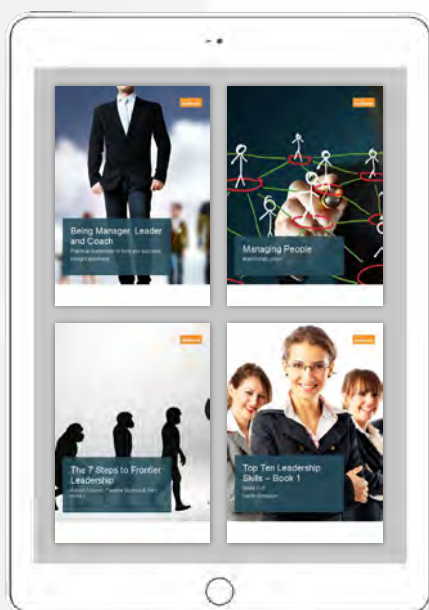
3 RÉPONDRE C'EST STRUCTURER UNE OFFRE

3.1 LES INVARIANTS DE L'OFFRE

Le plan des réponses à appel d'offres est souvent défini dans le dossier fourni par le Client. Les espaces de liberté sont plus ou moins larges et parfois le plan est laissé libre. Seuls les thèmes à traiter de manière impérative sont signalés. Quoi qu'il en soit, on trouvera peu ou prou une dizaine d'invariants.

1. **Présentation de l'entreprise** – sauf si le plan impose que l'on commence par cette partie, personnellement je préfère renvoyer la présentation exhaustive en annexe. Une présentation succincte, ciblée sur l'offre aura plus d'impact que le discours marketing policé et assez commun. Cette première partie permet de gagner des points d'emblée si elle concourt à justifier l'offre. Cette première partie est néanmoins un **document marketing**
2. **Compréhension du besoin, des enjeux et potentiellement de la face cachée de l'AO** – c'est LA partie clé du dossier. Démontrer qu'on a compris de quoi il s'agit, identifier tout de suite les enjeux, les risques, les difficultés, c'est rappeler au lecteur le risque d'un mauvais choix (en l'occurrence celui d'un concurrent). C'est l'occasion de montrer au lecteur que toutes ses exigences et besoins ont été pris en compte et que la suite du dossier répondra complètement à ceux-ci. Faire apparaître ce que l'on appelle la face cachée de l'AO c'est faire apparaître pleinement la pertinence de l'offre tout en envoyant au lecteur un signal de connivence. Au-delà de l'offre, vous montrez que vous avez compris ce qu'il en attend. Cette partie doit être pensée et **rédigée comme une étude, un rapport d'audit**.
3. **Problématique technique ou organisationnelle**. – c'est un exposé objectif du problème rencontré, quel qu'il soit. La problématique est étayée par des données chiffrées, des ratios, des éléments mesurables, des règles de l'art. C'est néanmoins un **document pédagogique** qui permet d'expliquer et de renforcer la compréhension du besoin.
4. **Les solutions possibles** (scénarios, mode de fonctionnement actuel et futur, etc.) – c'est un **document prospectif d'analyse**. Il doit permettre d'élargir le champ de réflexion du lecteur en faisant apparaître des possibilités auxquelles peut-être il n'avait pas songé. C'est l'occasion aussi de mettre l'accent sur les différences potentielles de coûts qui sont associées aux différentes solutions envisagées.

5. **La solution technique** proposée – c'est un **document technique par définition** qui doit s'adresser en priorité aux spécialistes. La qualité rédactionnelle comptera moins ici que la pertinence des propos ...pourvu que l'ensemble reste lisible et ne soit pas totalement abscons. Faire intervenir des experts pour son élaboration est souvent nécessaire mais il ne doit pas être réservé uniquement à des experts. Les lecteurs qui sont moins au fait de la question technique, sans comprendre l'ensemble et le détail, doivent pouvoir saisir la pertinence de la solution et sa capacité à répondre au besoin. Schémas, commentaires explicatifs et justifications sont nécessaires dans cette partie. Attention ! les décideurs ne sont jamais (ou tellement rarement) des experts mais ils ne veulent pas non plus passer pour des ignorants.
6. **La solution organisationnelle** proposée – c'est la partie qui permettra de comprendre sur la durée du projet ou de la prestation pourquoi le problème du client sera désormais le vôtre s'il vous confie le marché. C'est celle qui lui donnera confiance ou non dans votre dispositif, vos capacités à honorer les engagements que vous prenez. C'est aussi celle qui vous permettra de justifier en grande partie le prix de la prestation : nombre, compétences, organisation, pilotage, contrôle. Expliquer qui fera quoi ? Avec quelles responsabilités ? Dans



Discover our eBooks
on **Leadership Skills**
and hundreds more

Download now

bookboon

quel but ? Telle est la finalité de ce paragraphe. Il doit être **réalisé comme une esquisse du futur**, que le lecteur parvienne à se projeter dans cette solution et dans ce mode de fonctionnement. Il faut que le lecteur se convainque lui-même que ce qui est proposé correspond à un mode de fonctionnement cohérent.

7. **La solution financière** proposée – on englobe sous ce vocable l'ensemble du chiffrage de la proposition : depuis les coûts initiaux jusqu'au prix unitaire et le budget global en incluant les frais financiers, l'inflation et les variations salariales autant que les conditions de règlement. C'est la partie que tous les lecteurs regarderont. C'est celle qui pèsera pour plus de 40% dans la décision finale. Il est donc impératif de maîtriser tous les éléments qui vont constituer le prix, d'autant que lors des négociations et révisions successives il y a fort à parier que certains postes vont connaître d'importants changements. Cette partie est souvent imposée dans sa structuration et sa présentation (souvent une feuille Excel qui permet de comparer les offres). Ne vous limitez pas à celle du Client. Vos structures de coûts, vos atouts financiers, vos marges ne sont pas celles de vos concurrents. Vous devez donc avoir les outils qui vous permettent de proposer une prestation ou un projet et à partir de là construire l'offre client finale. **La solution financière est un tableau** ou un budget dans lequel le Client doit pouvoir comparer mais aussi apprécier les différences et les écarts.
8. **Les engagements** – Il s'agit d'une **partie contractuelle**. Les engagements, qu'ils soient techniques (résultats, performance, fonctionnalités, efficacité), contractuels, financiers (prix, facturation, conditions de règlement) ou organisationnels (taille de l'équipe, engagement de délai) même s'ils sont plus ou moins imposés doivent faire l'objet d'une rédaction quasi-juridique. Les termes utilisés doivent être sans ambiguïté et non interprétables.
9. **Les atouts décisifs** – C'est un paragraphe ou une partie que l'on peut soit isoler, soit insérer dans les solutions ; cela dépend en partie du plan imposé ou non. En tout cas, les atouts décisifs sont ceux qui vous sont propres, dont la concurrence ne pourra pas se prévaloir et qui seront des éléments significatifs de votre offre. Un atout décisif est par définition un atout que les autres n'ont pas. Pour s'assurer qu'il s'agit bien d'un atout et non d'un avantage complémentaire, utilisez la méthode des 7 « pourquoi ». Pourquoi est-il unique, pourquoi les autres ne l'ont pas, etc. Que ce paragraphe soit réparti dans le document ou concentré en un seul bloc, **chaque atout doit se signaler d'une manière particulière** (cf. voir la forme du document) par rapport au reste mais homogène pour pouvoir en dresser mentalement rapidement la liste.

10. Les **avantages complémentaires** – Ce sont par définition tout ce qui n'est pas unique ou spécifique mais qui constitue une valeur ajoutée. Une maîtrise des produits ou domaines concernés, des compétences certifiées, une équipe technique suffisante pour assurer en toute quiétude le projet, etc. En clair, tout ce qui fait de l'entreprise un candidat sérieux et compétitif et qui saura apporter au Client ce qu'il souhaite. On pourra **en dresser une liste** dans la conclusion de chaque partie proposée.
11. Les **raisons qui doivent pousser le client à prendre une décision favorable** – **C'est la préparation du résumé introductif autant que du slide de conclusion de la soutenance.** C'est aussi l'occasion de regarder objectivement l'offre. La question de fond ici est « Pourquoi le Client devrait il me choisir ? » et les réponses sont souvent assez limitées : parce que je suis le meilleur ? (Cela reste à démontrer). Parce que je suis le moins cher ? (il y a peut-être des offres de prix plus compétitives). Parce que ma solution est plus innovante ? (Mais est-ce la seule ?), etc. Ce n'est pas certain que ce soit la bonne démarche. La question ne se pose pas par rapport à soi mais par rapport au Client. Plutôt qu'un exercice de jugement (ou d'autosatisfecit) de son propre travail, c'est une sorte de check list que l'on doit établir. Est-ce que j'ai répondu à tous ses besoins ? Est-ce que les solutions proposées correspondent à ses attentes ? Est-ce que les prix proposés cadrent avec les prix de marché ? Est-ce que mon offre lui propose plus de garanties, d'assurance, de qualité ? Etc. En réfléchissant de cette manière on trouvera les arguments pour le convaincre et les développements qui pourront étayer ces affirmations.

3.2 L'EXERCICE DU RÉSUMÉ INTRODUCTIF

Appelé aussi Executive Summary (ou Exec Sum pour les intimes), le résumé introductif correspond en quelque sorte à la lettre de motivation établie à l'intention des décideurs. Ces lecteurs-là sont très particuliers car ils ne liront pas l'ensemble de la réponse mais doivent s'en faire une idée (la plus précise possible) en une page ou deux (parfois aussi en quelques slides de présentation).

Tout l'exercice consiste donc à établir en 3 points ce que l'on développe en quelques dizaines de pages par la suite.

- La motivation : pourquoi l'entreprise répond à l'appel d'offres, en quoi sa réponse est pertinente, qu'est-ce qu'elle est capable d'apporter que les concurrents n'ont pas (atouts), pourquoi est-ce un marché important, pourquoi le choix peut se porter sur notre solution (cf. raisons).

- La problématique Client : démontrer en 5 lignes (ou un peu plus) qu'on a bien saisi toute la problématique client, y compris celle qui n'apparaît pas forcément à la première lecture. En d'autres termes : donner de la perspective au projet.
- La solution proposée : sans entrer dans les détails (techniques, organisationnels, financiers ou autres) l'idée de ce paragraphe est d'affirmer que la solution proposée est la mieux adaptée parce qu'elle répond au besoin dans des conditions techniques, économiques et humaines favorables. Que l'innovation (le cas échéant) proposée ou la qualité du produit ou l'organisation de la prestation fournit au Client toutes les garanties qu'il est en droit d'attendre.
- Conclure cette introduction en signifiant la volonté d'accompagner ou d'aider le client à réaliser son objectif et rappeler que toute l'entreprise mettra au service de ce dossier toute son énergie et tout son savoir-faire (ou quelque chose d'approchant).

3.3 LA FORME DE LA RÉPONSE

La forme de la réponse reflète le fond, du moins en grande partie. Pensez aux lecteurs. Certains doivent lire entre 2 et 6 réponses. Comme pour les CV qui sont mal présentés, plein de fautes et mal écrits, ils finiront à la corbeille. Votre réponse subira le même sort si elle est mal agencée, peu claire ou brouillonne...ou pire indigeste par son volume ou sa présentation. Peu nombreux sont ceux qui lisent la totalité des dossiers. C'est vrai. La plupart des réponses sont, au mieux, découpées par spécialité (Direction, Technique, Finances, etc.) et, au pire, survolées par tout le monde. Il n'en reste pas moins que l'impression sera donnée justement par la présentation.

La présentation de votre proposition doit répondre à quelques critères :

1. Elle doit donner une image de clarté et de fluidité. Evitez donc les présentations trop serrées, en caractères corps 7 ou 8, dans une police peut être originale mais peu lisible. Les parties et sujets traités doivent apparaître clairement. La structure doit transparaître au travers de la présentation. N'hésitez pas insérer des repères dans le document, à faire des apartés en utilisant une police différente et des astuces de présentation (encadré, note de bas de page, fond de couleur ou contrasté). Utilisez les schémas lorsqu'ils viennent renforcer l'explication mais pensez à les référencer et selon le ton du chapitre ou de la partie, vous pouvez aérer l'ensemble avec des images, photos ou dessins.
2. Plusieurs lecteurs utiliseront prioritairement : le sommaire, le résumé introductif, le chapitre financier. En conséquence, outre le soin que vous apportez au résumé introductif, il est nécessaire que le plan présenté dans le sommaire puisse presque se lire comme une démonstration logique. Le choix des titres doit donc être significatif.

3. Les points ou arguments que vous voulez mettre en valeur peuvent faire, comme on l'a vu plus haut, l'objet d'encarts. S'il s'agit par exemple des atouts que vous voulez faire ressortir, utilisez systématiquement la même présentation pour que le lecteur sache, en voyant le paragraphe, qu'il s'agit d'une précision importante de votre offre.
4. Tout ce qui est long, systématique ou récurrent dans les propositions (plan de prise en charge, planning détaillé, description du dispositif qualité, etc.) peut faire l'objet d'annexe. En général les spécifications du cahier des charges précisent que le candidat peut adjoindre tous les documents de son choix visant à préciser son offre. Ce sera par exemple le cas d'une présentation produit, qui est un document marketing et technique et n'a pas sa place dans le corps de la proposition. Non que le document ne soit pas important, mais il risque de perdre le lecteur dans des détails et lui faire perdre le fil de votre exposé écrit.

En conclusion, toutes les formes de présentation peuvent être envisagées si on garde à l'esprit qu'il s'agit de faciliter la lecture, de donner une image de clarté et de fluidité et que visuellement le lecteur peut facilement s'y retrouver. Si vous-même à la relecture vous vous perdez dans votre propre document, il est nécessaire de revoir certains détails...

4 RÉPONDRE C'EST AUSSI DÉFINIR UNE STRATÉGIE

*Selon que vous serez puissant ou misérable
Les jugements de cour vous rendront blanc ou noir.*

– Les animaux malades de la peste - J. de La Fontaine

On pourrait adapter cette morale à notre sujet car :

*Selon que vous êtes leader, challenger ou sombre inconnu
Le jugement préalable du Client fera votre dossier bon ou mauvais
Et l'attention qu'il y portera en sera modifiée.*

C'est pourquoi il faut considérer qu'une réponse ne se limite pas à un dossier, aussi complet soit-il, mais à un véritable plan de bataille.

- Des objectifs à atteindre – Les objectifs qu'on se fixe en répondant à un appel d'offres sont différents selon la position que l'on a sur le marché, le degré d'intimité client, la connaissance que l'on a du dossier, l'antériorité de la relation, etc. Mais en fonction de tous ces paramètres, si le gain de l'affaire reste l'objectif final (sauf exception comme on l'a vu dans la phase initiale), il n'est pas nécessaire de se focaliser sur cet objectif final avant d'avoir atteint les objectifs intermédiaires : soutenance, finale, gain de l'affaire. Il faut d'abord apprécier sa position initiale pour déterminer la manière dont on va piloter cette offre et adapter les efforts en fonction. Il vous appartient de sécuriser chaque étape en adoptant pour chacune d'entre elle le bon discours et les bons arguments. Par exemple, il est inutile d'invoquer vos compétences pointues sur un outil tant que le choix du Client n'est pas fait. Il vaut mieux se concentrer sur l'argumentation en faveur de l'outil. Ne faites pas non plus une offre financière très agressive tant que le dossier technique n'est pas validé. Des modifications, des ajouts ou retraits, peuvent vous amener à réviser à la hausse votre prix et vous faire perdre ce qui semblait être un avantage au départ.
- Des adversaires, des alliés et un service de renseignement... Avant de démarrer, il est préférable de savoir où sont ses adversaires, sur qui on pourra compter et le cas échéant qui pourra nous informer de l'évolution. Les adversaires sont principalement de deux ordres : les concurrents et potentiellement quelques membres du comité de sélection qui ne vous sont pas favorables (peu importe

les raisons). En ce qui concerne les concurrents, l'objectif est en premier lieu de les identifier. Cela va de soi mais il est pourtant rare qu'un Commercial puisse donner la liste exhaustive de ses concurrents sur un marché. Une fois identifiés, vous devez apprendre à les connaître, si possible récupérer, par d'autres canaux, certaines propositions pour déterminer leur approche, essayer de savoir les produits ou techniques qu'ils mettront en avant et enfin (si possible) quels prix ils pratiquent. Connaître aussi leur stratégie d'entreprise et leur politique commerciale pour déterminer si le client ou le marché lui-même les intéresse. Quelle position ils occupent par rapport à ce marché. Un concurrent peut être spécialisé sur certains secteurs (marchés publics, industries, banques-finances, services, médias, etc.). Un concurrent solide sur le plan technique mais ignorant du secteur n'aura pas plus de chances qu'un challenger qui est spécialisé sur le secteur.

Le deuxième adversaire peut se trouver au sein même des membres du comité de sélection ou à proximité. Identifier au plus vite ceux qui composent ce comité est impératif. Et il ne s'agit pas seulement de connaître leur nom. Il faut savoir d'où ils viennent, s'ils ont eu des relations avec l'un des concurrents (salarié ou consultant pour lui), quels sont leurs préférences, s'ils ont fait un choix a priori, etc. En fonction de leur position il faudra les traiter avec plus ou moins de profondeur. Si par hasard l'une de ces personnes est le leader du groupe, il faudra trouver quelqu'un au-dessus de lui ou suffisamment influent pour qu'il soit amené à regarder votre offre sous un angle différent. S'il s'agit d'un des membres dont les fonctions peuvent évoluer (perte de pouvoir, charge supplémentaire) si vous emportez le marché (d'ailleurs vous ou un autre), il faudra déployer l'énergie suffisante pour le rassurer et, plus que les autres, le projeter dans un futur rassurant. Chaque cas est différent mais chaque cas doit être traité avec attention.

Enfin, quand cela est possible, il faut disposer d'un service de renseignement, c'est-à-dire d'un agent dans la place qui vous informera des évolutions du dossier. Il peut s'agir d'un des décideurs qui n'est pas forcément membre du comité mais qui pourra glaner les informations et vous les communiquer. Il peut s'agir d'un intervenant avec lequel vous entretenez de bonnes relations et qui saura prendre la température, écouter les bruissements autour du dossier, récupérer çà et là une information capitale.

- De la position de départ (tenant du titre ou challenger) - Si vous êtes challenger, le premier objectif est d'entrer dans le dernier carré, c'est-à-dire de figurer parmi les sociétés retenues pour une soutenance. Une fois cet objectif atteint il faudra se qualifier pour être en finale, c'est-à-dire face à face avec le tenant du

titre (la société en place par exemple ou le leader du marché ou encore le poids lourd du secteur), et enfin de gagner le titre. A l'inverse, si vous êtes leader, vous avez plus à perdre dans les premières étapes. Votre proposition doit être à la hauteur de votre réputation ou de votre image. Si la perspective d'être en finale est quasiment certaine, le gain de l'affaire n'est pas acquis. Votre stratégie sera plutôt orientée vers la frappe lourde et immédiate : prix, innovation, organisation, technicité. Tout devra d'emblée être au meilleur de ce que vous avez à proposer. Enfin si vous êtes tenant du titre vous avez incontestablement un avantage énorme mais un handicap de taille aussi. Avantage parce qu'aucun de vos concurrents ne connaît mieux le Client et l'environnement dans lequel vous devrez évoluer. Vous disposez de toutes les données, toutes les informations utiles et même d'un certain nombre de contacts en internes et probablement tous les membres du comité de sélection. Mais vous avez aussi un handicap non négligeable. On vous connaît donc on connaît aussi vos faiblesses. Vous avez probablement un historique et contrairement aux challengers qui vont concourir vous ne pouvez pas enjoliver le futur au risque de vous voir reprocher de ne pas avoir fait le nécessaire auparavant. Vous avez toutes les données donc vous allez naturellement faire une offre plus réaliste qui tiendra compte de votre connaissance du contexte et des faiblesses de votre Client (qui n'aime pas qu'on les lui rappelle d'ailleurs). Votre stratégie va donc s'adapter en se positionnant sur une attitude plus défensive qu'offensive, plus raisonnable qu'utopique. De ce fait, vous aurez du mal à injecter une part de rêve dans votre offre et vous devrez à l'inverse jouer sur la raison et plaider l'absence de risques. Il existe bien sûr une infinité de combinaisons et de situations. Il n'en reste pas moins qu'au travers de ces 3 profils (challenger, leader, tenant du titre) on perçoit que la position influe notablement sur la manière d'aborder, de traiter et de conduire le dossier.

- Du terrain (entreprise cliente, environnement, climat) – Dans le même esprit que ce qui précède, le terrain et son étude sont nécessaires. En clair, le terrain vous est-il favorable ou non ? Il l'est notamment si les techniques, les compétences, les références dont vous disposez sont vos « terrains de jeu » privilégiés. Si vous vous aventurez dans un monde inconnu (spécialiste de la finance vous allez dans l'industrie...ou l'inverse) vous devrez faire preuve d'une adaptabilité plus forte : les usages, le vocabulaire, la manière d'être de vos interlocuteurs risquent de vous dérouter. Dans certains cas il sera même nécessaire de faire appel à un conseil pour savoir comment aborder un secteur nouveau. De la même manière, le terrain est favorable si le nombre d'adversaires est réduit. Vous aurez d'autant plus de facilités à faire prévaloir votre dossier que vous serez peu nombreux à proposer une solution. C'est notamment le cas sur certains types de marchés (worldwide) ou à technicité spécifique. Le climat est

également un élément clé. Si l'AO vise à réduire ou externaliser une partie du personnel, il est naturellement plus difficile que si son but est de développer les compétences internes ou de libérer une part des ressources d'une charge qu'elle maîtrise difficilement et qui lui pose problème au quotidien.

- Des forces dont on dispose (commerce, juridique, technique, finances, consultants) et dans le temps imparti. Si on disposait de l'éternité pour produire une offre, on peut imaginer que toutes les offres seraient parfaites. Hélas, les délais de réponse sont contraints, voire fortement contraints parfois, et nécessitent une utilisation optimale des ressources dont on dispose. Il faut donc que le *BID MANAGER* s'évertue à utiliser au mieux les ressources allouées à son équipe de réponse. Ce qui suppose des choix de traitement, de profondeur ou de détail dont il devra s'accommoder. De la même manière, il devra aussi choisir le temps qu'il peut consacrer aux multiples sujets d'une offre et prendre le risque de certaines simplifications. La stratégie de construction de l'offre de ce point de vue, n'est qu'une suite de renoncements et de priorités. Tous demanderont plus de temps, plus de détails, plus de possibilités d'étudier telle ou telle solution... que vous ne pourrez pas accorder. Le travail de construction d'une offre est un travail sous contrainte permanente du temps, des éléments, des exigences, des objectifs de l'entreprise et de sa stratégie. Il faudra donc, comme le réalisateur d'un film, couper et faire des ellipses pour que le propos ne soit pas dénaturé sans pour autant tomber dans la caricature.

5 LA SOUTENANCE : OPÉRATION SÉDUCTION

La soutenance est une ligne droite ! - Nous avons passé le cap du dépouillement des AO, nous avons été sélectionnés pour soutenir notre offre devant les membres du comité de sélection et d'attribution. Notre offre a donc été jugée compétitive ou au moins suffisamment intéressante pour justifier une présentation « en live ».

Réjouissons-nous mais attention ! L'exercice est loin d'être sans risque. On a vu nombre d'offres qui étaient en tête de la course après la remise du dossier, passer en queue de peloton après la soutenance. Cela étant l'inverse est aussi vrai. La soutenance peut bouleverser le classement provisoire parce que ce n'est pas un exercice rationnel (comme peut l'être l'analyse des réponses) mais un exercice dans lequel la relation humaine est prépondérante ; c'est un véritable exercice de séduction.



Discover our eBooks on
Time Management Skills
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

La soutenance montre le vrai visage de l'offre. Est-elle réellement pertinente ? Les acteurs sont-ils aussi préparés qu'ils le semblent à la lecture du dossier ? Ont-ils parfaitement saisi les enjeux du projet ? etc. Telles sont les questions et les impressions qui vont être données au Client lors de cette épreuve.

Du côté de l'offre, en tant que candidat, nous devons poursuivre l'effort engagé et démontrer, encore plus qu'au moment de la rédaction, que nous sommes en mesure d'apporter au Client ce qu'il attend, ce qu'il a exprimé et ce qu'il n'a pas exprimé (craintes, ambitions, buts).

Pourquoi la soutenance est-elle une ligne droite ? Parce que côté Fournisseur le doute n'est pas permis. Bien sûr il y a encore des inconnues. Bien sûr que nous n'avons pas forcément saisi toute la complexité ou toute la portée du projet ou de la prestation. Mais l'histoire que nous avons écrite doit apparaître structurée, solide et sans ambiguïté. En conséquence nous allons voir comment chaque participant doit contribuer à renforcer l'image donnée, démontrer la totale cohérence de l'offre, de l'équipe, de l'entreprise et sa volonté de s'engager sans réserve dans la réussite du projet. Au moment de la soutenance il n'y a qu'un seul objectif et non plusieurs. L'objectif peut dépendre de la situation, des échos ou remarques que l'on aura pu glaner par le biais des contacts internes, d'une information officielle, de l'orientation des questions auxquelles il faudra répondre. Mais en tout état de cause, l'équipe doit être prête pour ne se consacrer qu'à un seul objectif. Le reste est détail ou complément.

5.1 ORGANISATION DE LA SOUTENANCE

Idéalement, la soutenance peut se préparer en parallèle de l'élaboration du dossier de réponse. Les éléments clés que l'on veut mettre en valeur, les arguments principaux, la stratégie de réponse peuvent très bien être résumés en parallèle et constituer la base de la soutenance. Cela dit, pour ce qui me concerne, je préfère profiter de la soutenance pour surprendre, intéresser, marquer les esprits. C'est pourquoi souvent j'introduis la présentation en expliquant que nous ne reprendrons pas tous les points largement développés dans le dossier (ce qui suppose que tous les participants aient lu le dossier...ce qui n'est jamais le cas, mais comme ils ne peuvent pas l'avouer à ce moment-là, ils feront comme si.) mais que nous allons essayer de développer de préférence les points clés de notre offre et naturellement répondre aux questions que l'auditoire voudra bien nous poser.

Mais tout d'abord il faut se préparer.

- Qui participe (chez vous) ? Selon l'importance du marché et du Client, on a toujours un nombre variable de personnes qui estime leur présence indispensable. Le *BID MANAGER* doit avoir la main sur le sujet et définir, comme il l'a fait pour la réponse, le casting. Sont impératifs : le Commercial

en charge du compte, le *BID MANAGER* et probablement celui qui sera potentiellement le responsable du projet ou de la prestation. A ce trio de base s'ajoute potentiellement toutes les personnes qui ont participé à la réponse (notamment dans le domaine technique). Les Clients apprécient souvent le premier contact avec celui qui sera en charge de la prestation, mais c'est à double tranchants. Si le Chef de projet ou Delivery Manager est bon dans l'exercice, qu'il sait séduire, qu'il a le style qui convient au Client, votre dossier marque incontestablement des points. Mais s'il n'est pas dans le ton, si on le trouve trop jeune ou trop vieux, trop expérimenté ou pas assez capé, bien que le dossier soit toujours aussi pertinent, on risque de perdre quelques points (voire beaucoup) simplement parce que le Client ne se projettera pas dans la prestation ou le projet avec la personne présentée. En dehors de ces 3 participants obligatoires, le casting dépend de la situation : partenaires, experts techniques, membres de la direction... En général, (si le nombre de participant est libre) on essaye d'équilibrer le nombre d'intervenants Fournisseur et le nombre de participants Client. L'impératif : l'équipe de soutenance doit être en mesure de couvrir l'ensemble des questions du dossier.

- Quoi ? L'équipe qui prépare la soutenance (et qui a répondu à l'offre) sait très bien où sont les points saillants, les faiblesses et les forces de la proposition. Il faut choisir son angle d'attaque qui va servir de fil conducteur à la soutenance mais n'empêche pas de développer d'autres sujets ou de présenter d'autres avantages. Par exemple on pourrait arriver en soutenance en introduisant le sujet de la manière suivante : « aujourd'hui votre service vous coûte x ; nous vous proposons de faire plus et mieux pour x moins 30% ». L'acheteur est saisi. Les autres s'interrogent. Et vous n'avez plus qu'à démontrer pourquoi vous pouvez baisser de 30% le prix actuel en injectant dans l'argumentation tous les éléments techniques, organisationnels, financiers, et contractuels que vous souhaitez. La même technique peut fonctionner avec un produit novateur, une organisation d'équipe, des compétences particulières, une méthode originale ou que sais-je encore.
- Comment ? On peut toujours se rassurer en reprenant sous la forme de slides la proposition. Ça fait du volume, on a plein de slides pour tenir 3 heures, mais ça ne sert à rien ! Si vous avez l'occasion de présenter votre offre directement aux intéressés, pourquoi les ennuyer avec des informations dont ils ont (normalement) déjà pris connaissance ? Pensez à votre public. S'il y a 2 ou 3 candidatures en lisse et que chaque soutenance est prévue sur 2 heures (ou 3) vos auditeurs vont devoir réentendre durant 6 ou 9 heures sensiblement le même discours ! Il faut donc les surprendre, les intéresser, les amuser, les rassurer. Il

faut qu'ils se projettent avec vous, qu'ils manifestent l'envie, qu'ils adhèrent à votre manière de voir le projet ou la prestation et les rassurer en même temps pour qu'ils n'aient pas le sentiment de faire un saut dans l'inconnu. Vous avez une ligne directrice, un fil rouge. Il reste à construire le discours en faisant en sorte que chaque argument renforce le précédent et permette d'annoncer le suivant. L'offre est une base. La soutenance une démonstration.

- Mise en scène – Même si la soutenance comporte un plan imposé, vous avez la possibilité en faisant l'introduction de passer immédiatement les 2 ou 3 messages principaux et de définir son objectif (le vôtre). La mise en scène consiste juste à faire intervenir les bonnes compétences, le bon discours au moment opportun. Faites en sorte qu'il y ait du rythme. C'est un exercice de communication, pas une litanie de lieux communs. Le « Monsieur Loyal » c'est le *BID MANAGER* qui introduit successivement les « numéros » : le rappel du besoin et sa compréhension, les enjeux, la problématique que vous avez traitée, les solutions que vous apportez et la démonstration de leur pertinence, l'organisation que vous mettez en place et enfin le coût de l'ensemble. Chaque point doit être traité comme une scène, un moment plus ou moins fort. Inutile d'insister de la même manière sur tout. Nuancer le propos, favoriser un point plutôt qu'un autre. N'insistez pas sur les points acquis ; inutile de vendre ce qui est déjà vendu. Si votre offre écrite a séduit l'auditoire sur un aspect (quel qu'il soit), considérez cela comme acquis. Dites simplement que ce point est largement détaillé dans la proposition et que sauf s'il y a des questions particulières vous n'avez pas prévu de revenir dessus. Ce type de technique permet d'une part de montrer à quel point vous êtes sûr de votre solution et d'autre part de ne pas perdre de temps pour raconter à nouveau ce qui a plu dans votre dossier (et cela évite en plus le risque de se contredire ou de prêter le flanc à une question qui pourrait vous mettre en porte à faux). Le plan de votre intervention doit donc être construit comme un conducteur (au sens cinématographique) dans lequel vous avez identifié les moments clés. Tout est convenu au sein de l'équipe : introduction, prise de parole, éventuellement boutades ou clin d'œil, moment de décontraction et moment « dramatique », renvoi de question ou reprise de parole. Gardez à l'esprit le rythme et normalement tout ira bien.
- L'auditoire : c'est également un point déterminant pour savoir comment orienter le discours et les messages. Idéalement, il est souhaitable d'identifier tous les participants coté Client et leur fonction au sein du groupe. Vous pouvez, même si la connaissance du Client est suffisante, savoir ce que les uns et les autres attendent lors de la soutenance. De la même manière il est nécessaire, sinon impératif, de connaître la distribution des rôles. Premiers rôles, rôles secondaires,

figurants. Qui vous est favorable, opposé, indifférent. Utilisez ensuite les méthodes de classification (voir internet DISC⁴ [Dominant, Influent, Stable, Conscientieux] ou Rouge – Vert – Jaune - Bleu) pour définir votre discours.

- Messages clés – Argumentation – Oppositions : vous avez des messages forts à faire passer. Ceux-là, vous les avez définis. Vous avez en réserve l'argumentation sur les différents points clés (solution technique, organisation, choix de l'équipe, prix et construction du prix, éventuellement points contractuels). Même si vous n'avez pas prévu d'aborder certains points, vous devez avoir la « fiche » correspondante pour répondre. Quel que soit le niveau de préparation, vous allez être confronté à la question imprévue (pas forcément piège d'ailleurs), à l'opposition sur un point ou un autre, à une précision Client qui peut vous amener à revoir rétrospectivement tout le discours. Pas de panique. Si on ne peut pas tout prévoir, on peut prévoir la conduite à tenir en cas de surprise.

5.2 DÉROULEMENT DE LA SOUTENANCE

La soutenance, lorsqu'elle est bien préparée, est presque un exercice simple. Vous connaissez le texte, les acteurs, les répliques qui doivent faire mouche, les entrées et sorties de scène. Vous ne connaissez pas en revanche les réactions de votre public ni son état d'esprit (sauf information préalable). Concentrez vous donc sur eux. Identifiez d'emblée ceux qui adhèrent à votre propos dès l'introduction, ceux qui par leur attitude sont réfractaires, ceux qui font semblant de ne rien écouter (ou qui dorment littéralement). En tant que *BID MANAGER*, laissez vos acteurs jouer leur texte et avec l'aide du Commercial faites en sorte d'emporter la majorité du jury.

- Pas de perte de temps sur ceux qui vous sont acquis. Ils vous sont favorables, jouez leur jeu s'ils posent une question mais ne vous fixez pas sur eux.
- Ignorez ceux qui vous sont défavorables. Ne gaspillez pas d'énergie à convaincre des gens qui de toute manière trouveront toujours l'argument contraire (sauf s'ils mettent en cause votre solution ou votre organisation).
- Concentrez-vous sur les indécis. C'est eux qu'il faut amener à adhérer à votre proposition. Selon leur profil utilisez les techniques DISC (des chiffres précis pour certains, de la valeur pour d'autres, du rêve...). Prenez-les à partie. Isolez-les temporairement du groupe par votre intervention (Est-ce que je dois comprendre dans votre question que..., Pensez-vous que je ne sois pas capable de..., etc.). Soit ils argumenteront en vous fournissant par la même occasion les arguments pour les convaincre, soit ils renonceront se rendant compte dans leur formulation que leur opposition est sans fondement. Reprenez néanmoins leur question et assurez-vous de ce qu'ils souhaitent. Pour chacun d'entre eux vous avez le détail qui les rassure, le mot clé qu'ils attendent.

- Concentrez-vous en priorité sur le décideur principal qui doit être totalement convaincu. Vous saurez le déterminer lorsqu'il écartera lui-même les oppositions.
- Ne répondez pas à tout. Ne prenez pas le risque de faire une réponse à l'emporte-pièce pour devoir ensuite justifier un retour sur votre position. Vous avez le droit de compléter et réfléchir avant d'apporter une précision. En clair, tout ce que vous n'avez pas prévu fait l'objet d'un renvoi à complément.
- Maîtrisez le temps ! c'est nécessaire pour deux raisons. La première est que vous avez prévu une présentation complète et vous devez aller au bout. La deuxième c'est que vous laissez une impression de maîtrise complète qui reste un point très positif. Si la présentation est prévue sur 2 heures et que vous terminez avant, ce n'est pas grave. Si tout est dit, l'auditoire vous en sera reconnaissant.
- Ne traînez pas sur les sujets. N'ajoutez plus rien qui ne soit nécessaire.

5.3 COMPLÉMENTS

Mot clé : réactivité - Il est fréquent après la soutenance de devoir apporter quelques précisions, quelques compléments de réponse. En revanche vous êtes dans une course où tout est prévu. Que vous n'ayez pas la réponse immédiate en séance, parce que l'expert sur la question n'est pas présent ou parce que l'information qui vous est donnée modifie légèrement votre réponse, est tout à fait admissible. Que vous mettiez un temps excessif à répondre en revanche ne se comprendrait pas.

Les compléments de réponse sont une excellente chose. En général le Client ne perd pas son temps à demander des précisions ou des compléments s'il a décidé de vous écarter. En plus, chaque complément est l'occasion d'un contact et d'un échange qui doit renforcer le lien entre le Client et vous.

Enfin, il est possible qu'après échange (en soutenance ou par la suite) vous ayez besoin de revoir votre offre (souvent sur les aspects financiers liés à la charge ou au besoin). Vous entrez donc dans la dernière phase de négociation, ce que nous intitule « le dernier kilomètre ».

6 LE DERNIER KILOMÈTRE

6.1 LA PRÉPARATION DE L'ULTIME NÉGOCIATION

Comme pour l'ensemble du dossier, cette phase se prépare. Une multitude de points peuvent surgir, quel que soit le domaine. Mais si on doit les résumer brièvement il y a 3 points que l'on retrouve constamment :

1. Une connaissance exhaustive du dossier : historique de la relation et de l'offre, intervenants, acteurs, organigramme, décideurs, calcul des prix, taux de marge, risques identifiés, position de l'offre par rapport à la concurrence, concurrence et contenu de l'offre (cela va de soi).
2. Engagement, prix, délais, on doit savoir le seuil à ne pas dépasser. Il y a un point à partir duquel l'entreprise prendrait trop de risques et dans la perspective de gagner le dossier on aura tendance à laisser filer les positions qu'on se sera évertué à défendre jusqu'alors. A ce titre, rien de pire que d'emmener un dirigeant lors des derniers rendez-vous. Ou briefez bien le patron avant de l'emmener avec vous !
3. Les atouts de dernière minute : si vous repartez vous battre pour emporter le marché, vous ne pouvez pas y aller sans munition. Vous devez avoir des conditions à offrir qui vont au-delà de ce qui a été proposé initialement. Ces arguments de dernière minute auront été soigneusement préparés dès l'élaboration initiale du dossier. A noter que ces conditions peuvent revêtir de multiples aspects : conditions de prix, de paiement, engagement, ajout de fonctionnalité, conditions de garantie, prise en charge d'un élément particulier, etc.

6.2 LA NÉGOCIATION

C'est souvent une phase longue et complexe dans laquelle les acheteurs et les juristes prennent leur part. Jusqu'à présent on était dans un stade en train d'affronter des adversaires. Marquer des points, aller plus vite était nécessaire. La dernière phase est une table de poker.

Les juristes vont trouver le point qui empêche que le marché soit signé ou l'acheteur reviendra sur un engagement pris initialement mais qui a fait depuis l'objet de négociations et qui donc est devenu caduque. Il fera semblant de ne pas s'en souvenir.

De notre côté on aura promis moult choses qui seront-elles aussi devenues caduques au fil des négociations. Reste donc la proposition dans sa dernière révision, le contrat (ou sa dernière mouture), et quelques documents annexes (engagements, planning, etc.).

A ce stade néanmoins, on perçoit assez facilement si la volonté de contractualiser est réelle. Plus on passe de temps à négocier les détails, plus fort est le signal. Aucune des parties en présence ne peut se permettre de gaspiller du temps à l'infini. Pour le Client, le faire en double ou en triple est inconcevable. En d'autres termes, si c'est vous qui passez le plus de temps avec le Client, c'est que vous êtes en tête et sauf accident c'est vous qui allez emporter le marché... Sauf accident !

A quoi ressemble la sortie de route dans les derniers moments :

1. A la faute d'inattention, à l'agacement, au mot qui vexe, à l'emportement avec le juriste qui traîne sur des détails insignifiants (pour vous mais pas pour lui), au mépris de l'acheteur (la décision sera prise sans lui, c'est réglé). C'est rare, mais c'est du vécu.
2. Le point contractuel qui bloque la machine (et pas forcément insignifiant) : point de droit français par rapport à un droit étranger (américain souvent), une garantie non apportée, une habilitation qui manque. D'où l'importance d'analyser le contrat au plus tôt et de lever le point qui peut bloquer. On peut demander une dérogation quelques semaines à l'avance, on ne peut plus à la dernière minute...surtout si l'autre candidat n'a pas ce problème.
3. Le point des engagements / pénalités. Ce qu'on a laissé pour plus tard ressurgit au moment de l'ultime négociation. Si les exigences client étaient trop fortes ou réellement inapplicables, il valait mieux en parler avant. Cette défaillance de dernière minute est plus vécue dans les grands groupes que dans les entreprises de taille intermédiaire car au moment de la signature on remonte souvent aux plus hauts échelons. Du côté client comme du côté fournisseur ce risque n'est pas à négliger...et c'est au *BID MANAGER* de s'en assurer.
4. Dans le même registre on peut se heurter aux conditions de paiement ou de facturation. Certes la loi impose en France et en Europe un délai légal, mais celui-ci n'est pas forcément respecté. Des conditions spécifiques peuvent s'avérer dangereuses pour le fournisseur et mettre en question le déroulement du projet ou de la prestation. Cela étant, si cela reste souvent un point dur, il est rare qu'il fasse échouer le marché.

On pourrait allonger la liste de multiples exemples qui, s'ils ne se sont pas soldés par des échecs, ont donné des sueurs froides aux deux parties. Heureusement, dans la plupart des cas l'issue est favorable et les Parties en présence sont plutôt satisfaites de conclure.

Cela dit, l'ultime négociation reste une phase où la vigilance doit être redoublée car tout ce qui sera accordé à ce moment ne sera plus négociable (par définition). Il faut donc garder à l'esprit que tout est donnant-donnant et qu'il s'agit de trouver des accords « gagnant-

gagnant ». Toute concession doit trouver une contrepartie. Un avantage négocié, c'est une contrainte allégée, un délai allongé, un supplément de prix. Une concession client, c'est un plus produit ou une remise financière. Le but c'est que les deux Parties sortent vainqueurs de la négociation et non que l'un écrase l'autre. Si tel est le cas, que ce soit le Fournisseur qui emporte le marché sans rien lâcher ou le Client qui a réussi à imposer ses règles, la vie du contrat va être pénible et à son terme les rancœurs seront toujours là. Dans les deux cas, c'est la chronique d'un échec presque certain.

Donc pas d'emballement, pas de précipitation, pas d'impatience. L'émotion joue un grand rôle dans cette dernière partie du deal. Soyez impassible. Les événements s'enchaînent. Les difficultés apparentes s'aplanissent. Ne soyez pas dans l'instant mais dans la durée. Le *BID MANAGER* qui est à la manœuvre doit rester serein, composer avec tous les acteurs, user s'il le peut de ses contacts et influences pour faciliter les choses (cf. l'organigramme des décideurs établi au lancement du projet). Des coups de poker seront tentés par les uns et les autres. N'y prêtez pas attention. Reconnaissez si l'autre a joué un joli coup. Tant que la partie n'est pas finie, vous pouvez rester maître du jeu.



**Imagine
your future
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

HARVARD
ManageMentor®

Atos

7 DÉCISION FINALE : VICTOIRE OU DÉFAITE, CE QU'ON DOIT EN RETENIR

Puis vient une période de silence. Période pendant laquelle vous ne pouvez presque plus rien faire si ce ne sont les actions de lobbying éventuelles. Et la décision tombe.

Si elle vous est favorable, vous le saurez souvent avant la date officielle. Si vous devez attendre le dernier jour, voire au-delà, ce n'est pas bon signe.

Dans tous les cas, l'expérience ne doit pas être perdue pour le bid management. La plupart des Clients ont l'élégance de proposer (sur les gros dossiers notamment) un débrief complet qui permet d'expliquer la décision (favorable ou non). Certains le font par courrier en communiquant les notes obtenues (cas de plusieurs administrations) et en détaillant votre position sur les différents critères de notation. D'autres le font au cours d'un entretien formel qui permet de voir quels sont les arguments qui ont été retenus et les faiblesses qui ont posé question.

En cas de victoire, on a tendance à oublier cette synthèse. En cas de défaite aussi d'ailleurs !

Pourtant, dans les deux cas, capitaliser sur les atouts ou les erreurs commises permet de préparer le dossier suivant et d'accroître les chances de gain. Win ou lost, on doit sans cesse affiner le jeu et améliorer son argumentation, son organisation, la manière de présenter, renforcer les points faibles, développer les points forts. Parfois ce qui paraissait évident ne l'a pas été pour le Client qui l'a interprété comme une faiblesse ou un risque. Par exemple, opérer un transfert de compétence peut paraître anodin alors qu'il s'agira peut-être de la plus forte angoisse du décideur. Pour ceux qui sont plongés en permanence dans le sujet, certaines questions n'ont même pas lieu d'être. Mais ceux qui décident ne sont pas du même avis. Ignorer ces besoins après une décision c'est prendre le risque de commettre à nouveau la même erreur et renouveler le risque.

Echanger entre soi sur ce qui a été décisif, positif, négatif, faire part du ressenti du traitement d'un dossier est une manière d'améliorer le processus de construction de l'offre. Les « win-lost review » sont une occasion de développement de la force de l'entreprise. S'en priver c'est négliger une part de l'investissement réalisé.

Gagner ou perdre est prioritaire. Mais savoir pourquoi on a gagné ou perdu est déterminant pour la suite. Cela peut être l'occasion de réorienter certains produits ou prestations, de s'adapter au marché, d'apporter les modifications nécessaires à la démarche commerciale, technique, juridique. C'est l'occasion aussi de capitaliser sur la concurrence et de renforcer sa connaissance du marché.

Check list de la revue :

- Décision prise : gain ou perte
- Catégorie du client (degré d'importance, taille de l'entreprise, etc.)
- Motif invoqué par le Client : meilleure offre technique, meilleure offre commerciale, meilleure offre organisationnelle, etc.
- Position technique
- Position commerciale
- Concurrence : prix, produit, position sur le marché
- Arguments retenus par le Client
- Arguments non pris en compte par le Client
- Défauts ou défaillances identifiées par le Client
- Explications, justifications suffisantes ou insuffisantes
- Degré de confiance du Client : initialement et finalement
- Maîtrise des risques ; risques identifiés, risques maîtrisés, risques subsistants
- Qualité de la proposition : pertinence, clarté, précision, concision

Conclusion de la revue :

- Points forts
- Points faibles
- Actions correctives à mener sur le fond
- Actions correctives à mener sur la forme

8 CONCLUSION

Répondre à un appel d'offres, n'est jamais automatique. Que ce soit la décision de répondre, la manière de traiter le dossier, l'équipe que l'on réunira, l'argumentation qu'on utilisera, le prix qui sera proposé, rien n'est jamais totalement identique. C'est à chaque fois une situation différente et une partie différente qui se joue.

L'expérience montre aussi qu'une bonne réponse n'est pas forcément un gage de réussite comme une réponse moyenne peut parfois conduire à la victoire. Le but du bid management n'est pas de garantir le succès mais de jouer la partie le mieux possible en fonction des cartes dont il dispose.

Dans les exemples auxquels nous nous sommes référés pour faire part de notre expérience, on s'est plutôt placé dans la meilleure situation. Au demeurant les règles générales qu'on a pu définir ne suffisent pas. Ce n'est pas un recueil de recettes qui tendrait à faire penser qu'en appliquant à la lettre tous les conseils donnés conduisent forcément au succès. Au fil des dossiers on s'aperçoit que les impondérables sont nombreux, que la chance (ou la malchance) tient également un rôle non négligeable, qu'une situation imprévue peut aussi conduire à trouver des solutions auxquelles nous n'aurions pas songé en temps normal. C'est tout ce qui fait de l'exercice de la réponse un véritable défi sans cesse renouvelé. Chaque dossier est une partie nouvelle qui ne se joue jamais avec les mêmes cartes mais chaque partie fait appel à la même science du jeu. C'est cette connaissance du jeu que l'on a essayé de restituer.

Avant de conclure, une dernière remarque. Aucune victoire, aucune défaite n'est à prendre sur le plan personnel. Certains *BID MANAGER* sont euphoriques durant une longue période après la victoire ou déprimés pendant des semaines après une défaite. Cela ne sert à rien. L'euphorie n'a pas lieu d'être car la victoire n'est jamais une victoire personnelle. Pour la même raison, la dépression est tout aussi inutile d'autant que d'autres dossiers sont déjà sur la pile et attendent d'être traités avec toute l'énergie et l'attention qu'ils méritent.

Capitaliser sur les événements est la clé car de chaque dossier il y a à apprendre. Le talent commercial, technique ou organisationnel pèse pour une faible part. Ceux qui pensent que leur talent personnel fait la différence sont des sots. Il n'y a de réussite dans ce domaine que des réussites d'équipe. Le vrai talent d'un *BID MANAGER* réside dans sa capacité à tirer les leçons de son expérience et de l'expérience collective et de toujours améliorer son jeu.

9 TABLEAU DE SYNTHÈSE

Étapes	Éléments à prendre en compte	Décision à prendre
RECEPTION	Client	Répondre (GO) Décliner (NOGO)
Revue de GO-NOGO	Concurrence Capacité Espérance de gain	
ORGANISATION	Acteurs et compétences Planning Précision des attentes	Sélection des options techniques, contractuelles, économiques proposées
REDACTION	Organiser la réponse en fonction du plan défini (structure imposée ou libre). Faire en sorte que les arguments clés ressortent à la première lecture. Résumé introductif = pitch de la réponse	Choix technique Choix organisation Choix financier
Revue de SOLUTION		
VALIDATION	Avant de transmettre la réponse : reprendre l'ensemble des constituants principaux de l'offre et obtenir un engagement sans réserve (toutes les parties internes doivent être pleinement en accord sur la proposition).	S'engager Définir les prix Définir le délai Identifier les clauses contractuelles à négocier
Revue de CONTRAT		
PRESENTATION (SOUTENANCE)	Se rappeler que les 5 premières minutes seront déterminantes. Les arguments clés devront être introduits à ce moment-là. Le reste ne sera que démonstration. Aucune variation par rapport à l'objectif ou aux choix qui ont été arrêtés préalablement. Si on doit modifier sa position par la suite, c'est en raison d'une information nouvelle, d'une préférence client exprimée. En tout cas pas pour faire plaisir à l'un des membres du comité en séance. Éviter les réponses non préparées en séances. Toujours se donner le temps de la réflexion.	Participants Messages Arguments Objectifs Résultat attendu
NEGOCIATION	Ne pas aller négocier sans atouts supplémentaires. Connaître sur le bout des doigts la totalité du dossier. Toujours rechercher l'accord gagnant-gagnant Maintenir le cap fixé.	Points sur lesquels on peut négocier et ceux sur lesquels il ne faut pas négocier (adoption d'une position ferme et argumentée).
DECISION	Se demander si tout a été fait pour gagner. Recenser les points forts et les points faibles Faire une analyse du déroulement de la réponse et noter les moments forts ou les moments de faiblesse.	Capitalisation Atouts retenus Points forts à développer Défauts à corriger
WIN-LOST review	Capitaliser toutes les informations recueillies au cours de la rédaction et présentation du dossier.	

NOTES

¹ AGILE – Les méthodes agiles sont des groupes de pratiques de pilotage et de réalisation de projets. Elles ont pour origine le manifeste Agile, rédigé en 2001, qui consacre le terme d'« agile » pour référencer de multiples méthodes existantes. [Source WIKIPEDIA]

SCRUM – Cadre de travail permettant de répondre à des problèmes complexes et changeants, tout en livrant de manière productive et créative des produits de la plus grande valeur possible.[source Guide SCRUM de Ken Schwaber et Jeff Sutherland – juillet 2013]

ITIL - (« Information Technology Infrastructure Library » pour « Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information ») est un ensemble d'ouvrages recensant les bonnes pratiques (« best practices ») du management du système d'information. Les premières versions d'ITIL datent du début des années 1980. Le référentiel n'a toutefois réellement connu son développement qu'au début des années 2000. Aujourd'hui la version 4 est la plus à jour. ITIL est aujourd'hui totalement intégré dans la norme ISO 20000 (dont l'objet d'ailleurs est un peu plus large).

² On précise qu'idéalement, il est nécessaire de se situer très en amont du dossier, voire d'assister la maîtrise d'ouvrage dans la rédaction du cahier des charges lui-même. A priori découvrir le sujet au moment de l'appel d'offres signifie clairement que l'on a raté le coche. Cela dit, notre propos n'est pas de définir ou exposer la stratégie commerciale permettant d'être sollicité sur une offre.

³ RGPD – Règlement général sur la protection des données personnelles. Applicable depuis le mois de mai 2018, ce règlement oblige les entreprises à prendre des mesures d'information et de confidentialité vis-à-vis des personnes physiques ayant communiqué des données personnelles à l'entreprise.

⁴ DISC - Le DISC est un outil d'évaluation psychologique déterminant le type psychologique d'un sujet, créé par Walter Clarke sur la base de la théorie DISC dans le livre Emotions of Normal People sorti en 1928 du psychologue William Moulton Marston [source WIKIPEDIA]. Outil d'évaluation personnel utilisé pour améliorer la productivité, le travail d'équipe et la communication. Il traite uniquement des styles de comportement et de communication Cette méthode assez largement répandue dans la communication, la vente ou le management, permet de « placer » ses interlocuteurs dans des catégories rouges, jaunes, vertes, bleues. Le rouge correspond à « dominant », le jaune à « influent », le vert à « stable » et le bleu à « consciencieux ». Pour plus d'informations il suffit de taper « DISC » sur internet. Plusieurs sites présentent la méthode et son utilisation.