

Les grandes étapes du lancement de réponse

QUESTIONS IMPORTANTES AU LANCEMENT DE LA RÉPONSE

- Quelles sont les actions à entreprendre pour améliorer notre positionnement ? (Cf. la grille de compatibilité élaborée.)
- Les conditions contractuelles sont-elles acceptables ? Si ce n'est pas le cas, que proposons-nous en alternative ? (Attention : le refus de certaines clauses peut vous éliminer, sans que cela soit écrit dans la consultation. Sur ce point, le seul moyen de le savoir est souvent un échange nourri avec le client avant la consultation.)
- Existe-t-il des paramètres non exprimés à l'écrit, nécessaires pour répondre au client ?
- Le client a-t-il été clair sur ce qu'il fournira pour démarrer les opérations (un site prêt, telle et telle information...) ? Il se peut en effet que dans certains cas, la revue de lancement ne tourne autour que d'une question fondamentale : « Quelles sont les questions à poser au client ? »

PRÉSENTEZ ET DISCUTEZ LA TACTIQUE PRÉVUE

L'idéal est d'avoir suivi le parcours réflexif présenté dans notre ouvrage : notamment d'avoir analysé la consultation et les forces en présence, puis repéré vos *points forts* grâce à la méthode d'analyse compétitive, pour indiquer ceux que vous souhaitez faire ressortir.

Présentez votre *stratégie de services*.

Enfin avancez un *premier positionnement tarifaire*, que vous justifierez en prenant en compte :

- la demande ;
- le coût de votre solution ;
- ce que le client est prêt à payer ;
- *last but not least*, ce que la concurrence va proposer.

Dans la mesure du possible, le fil chronologique doit se faire en ce sens :

1. les besoins du client (une voiture, par exemple) ;
2. votre stratégie de réponse (le choix des voitures disponibles proposées dans la gamme) ;
3. le prix de revient et le prix de vente pouvant en découler ;
4. ce prix de vente comparé à celui qu'avancera la concurrence et au budget du client : s'il n'est pas acceptable, révisez votre stratégie jusqu'à obtenir le meilleur positionnement possible (changer de voiture, ôter des options...).

CONTRÔLEZ LA TACTIQUE

Après la définition d'une tactique commune, vérifiez (ou faites vérifier) les points suivants.

- L'offre va-t-elle répondre à ce que le client veut vraiment ? (Vérifiez à nouveau qu'à toutes les attentes recensées correspondra une réponse.)
- Répondons-nous à la demande de manière unique ou suffisamment avantageuse ?
- Les approches techniques, commerciales et contractuelles sont-elles harmonieuses ? (Ne proposons-nous pas une Logan avec un moteur de Rolls-Royce ?)

FIGEZ LE PLUS TÔT POSSIBLE VOTRE TACTIQUE

En effet, il sera difficile pour les différents acteurs de rédiger une proposition pertinente si la tactique change. La préparation avant la consultation est là aussi pour vous donner cet avantage.

C'est souvent ce manque de préparation ou des décisions tardives qui provoquent des retards, des incohérences et, finalement, font perdre une offre.

PLANIFIEZ LES AUTRES REVUES ET LES GROUPES DE TRAVAIL ÉVENTUELS

Sur certaines offres complexes, tous les points évoqués ne peuvent être résolus en une seule réunion. C'est le cas notamment des aspects légaux, financiers ou techniques, qui peuvent nécessiter des réunions complémentaires.

Le responsable de la coordination de l'offre (ou *bid manager*) prendra soin de planifier ces séances de travail. Les personnes concernées étant en principe autour de la table, la réunion de lancement est le meilleur moment pour le faire.

Pour les offres plus complexes encore, un responsable de domaine (technique, légal...) peut être nommé pour coordonner les différents acteurs de son champ d'action. Le *bid manager* est alors chargé de coordonner les responsables de domaine.

DÉFINISSEZ LES TÂCHES À COUVRIR ET LES RESPONSABLES

Dans le meilleur des cas, les actions ont été planifiées, voire effectuées avant la réception de l'offre. Si tel est le cas il suffit de réactualiser le tableau repère que vous avez dressé.

En voici un exemple, partiel, établi par Franck Fouquère, qui joue ici le rôle de *bid manager*.

Actions	Responsable
Concevoir une architecture technique de site web : technologie HTML java, système d'exploitation Linux ou Windows, matériel, etc.	Mayeul VIDAL, technicien de Webtique
Concevoir le plan du site	Mayeul VIDAL, technicien de Webtique
Préparer le coût de revient de la solution	Franck FOUQUERE, commercial
Définir un prix cible compte tenu du budget du client	Franck FOUQUERE, commercial
Préparer la réponse commerciale et la lettre d'accompagnement	Franck FOUQUERE, commercial

Ces actions ont été idéalement planifiées voire effectuées avant la réception de l'offre. Si tel est le cas il suffit de réactualiser le tableau. Sinon il s'agit de les définir.

En interne :

- qui fournit les informations requises, comment (papier, mail, serveur) et quand (cf. le plan d'actions) ;
- qui se charge de la conception de la solution technique ;
- qui se charge de la proposition de services ;
- qui se charge de l'établissement du coût de revient et du prix de vente ;
- qui se charge du calendrier du projet proposé ;
- qui contrôle les parties écrites par les autres membres.

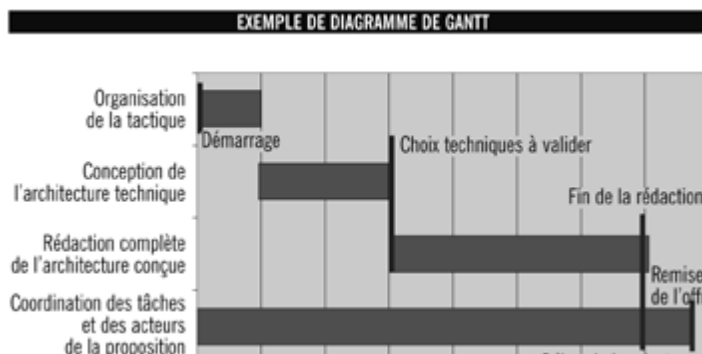
En externe : prévoir une clarification des rôles avec vos partenaires, fournisseurs, sous-traitants, cotraitants, etc.

PLANIFIEZ LES DATES LIMITES DE TÂCHES

Pour chaque action, une date limite de réalisation doit être fixée. Un rétro-planning est la plupart du temps nécessaire. À défaut, vous risquez de voir les dernières tâches bâclées (un tiers n'ayant pas le temps de relire un chapitre pourtant mal rédigé...) voire pire, aboutir à des tâches non effectuées.

Actions	Date limite Tf = remise de l'offre	Responsable
Concevoir une architecture technique de site web : technologie HTML java, système d'exploitation Linux ou Windows, matériel, etc.	Tf moins 15 jours	Mayeul VIDAL, technicien de Webtique
Concevoir le plan du site	Tf moins 10 jours	Mayeul VIDAL, technicien de Webtique
Préparer le coût de revient de la solution	Tf moins 5 jours	Franck FOUQUERE, commercial
Définir un prix cible compte tenu du budget du client	Tf moins 4 jours	Franck FOUQUERE, commercial
Préparer la réponse commerciale et la lettre d'accompagnement	Tf moins 3 jours	Franck FOUQUERE, commercial
Relecture de l'offre	Tf moins 2 jours	Hugo BOSS, directeur

Pour des propositions complexes, un diagramme de GANTT est souhaitable. En voici un exemple, établi par Franck Fouquère, chaque barre verticale correspondant à une journée de travail.



Pour des projets encore plus complexes, d'autres méthodes (comme par exemple le diagramme de Pert) et des outils informatiques de gestion de projets (Microsoft Project Manager ou autre) peuvent s'avérer très efficaces.

PENSEZ À LA LOGISTIQUE

Prévoyez et planifiez les moyens dont vous aurez besoin :

- les ressources informatiques, une photocopieuse, une salle éventuellement dédiée (la *war room*), la nourriture et les boissons si besoin ;
- le packaging de l'offre : de la simple enveloppe à un classeur, voire une armoire complète (une offre peut être très volumineuse). Il convient quelquefois de prévoir jusqu'au transport de votre offre. Les marchés publics exigent parfois un système à deux enveloppes séparées.

D'expérience, nous savons que le conditionnement de l'offre est effectué souvent à la dernière minute, dans la précipitation (quelquefois avec ce que l'on a sous la main, jusqu'à utiliser un sac plastique de tel grand magasin !).

EN PROLONGEMENT DU LANCEMENT DE LA RÉPONSE

Si besoin, faites valider votre approche par votre hiérarchie.

Oralement ou par compte rendu écrit, en fonction de la culture de votre entreprise.

Enfin motivez, motivez encore !

Du retour de la réunion de lancement à la phase d'écriture du projet, ne cessez pas de demander régulièrement comment les choses se déroulent, de proposer votre aide, d'encourager vos équipes aux moments d'avancement clés (en particulier en public), d'informer sur les avancées éventuelles réalisées auprès du client, sur les informations obtenues...

Certaines entreprises vont même jusqu'à organiser un événement social (pot...) afin de souder l'équipe de réponse nouvellement constituée et de la motiver.