



Travailler mieux pour aller mieux

On ne gagne jamais un appel d'offres  
par hasard !

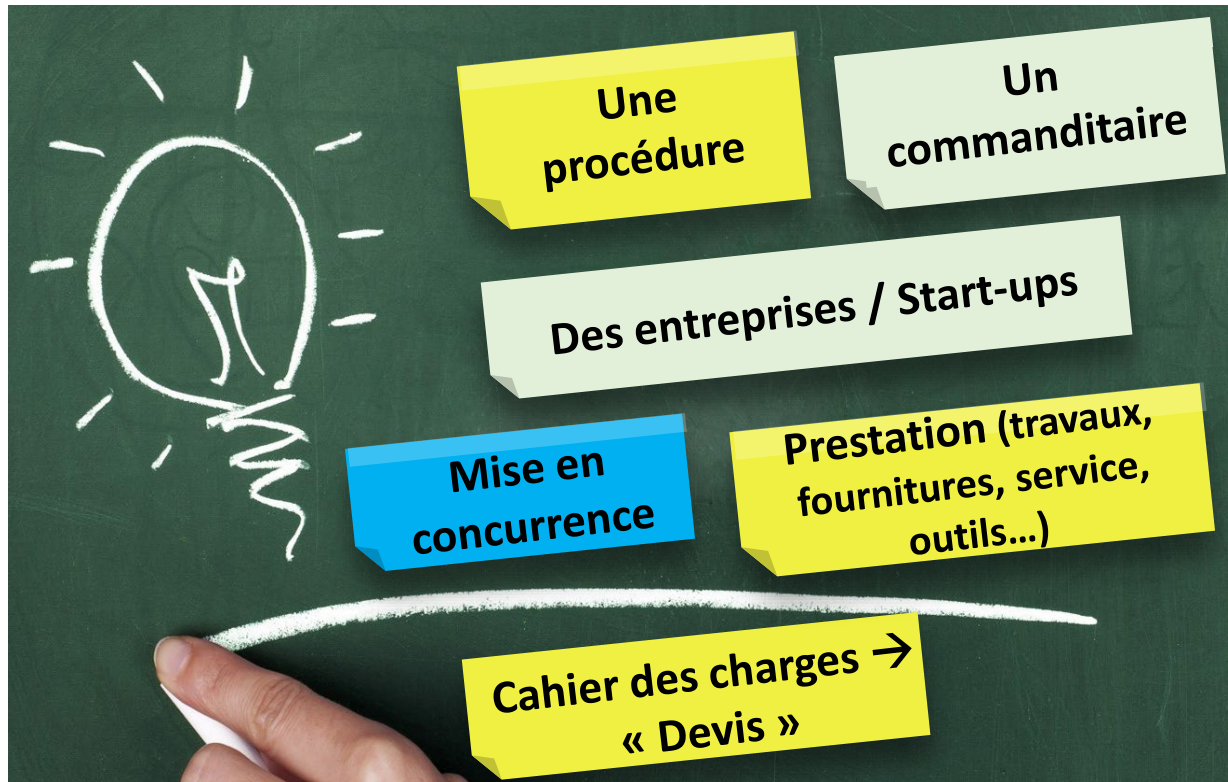
Ce contenu de formation vous est proposé par  
**Ohward**

avec la participation de Artus de Longuemar [www.artusdelonguemar.com](http://www.artusdelonguemar.com)



# ON NE GAGNE JAMAIS UN APPEL D'OFFRES PAR HASARD !

Qu'est-ce qu'un appel d'offres (AO) et pourquoi les entreprises passent-elles par un AO ?



Répondre à des Appels d'Offres :

Ponctuel :  
Constitution  
d'une équipe  
à la volée

Régulier :  
Par une  
organisation  
dédiée (BE...)



# ON NE GAGNE JAMAIS UN APPEL D'OFFRES PAR HASARD !

Comment se déroule un appel d'offres ?

Vu du commanditaire

## Un appel à candidature

- Publication AO / consulte des opérateurs ciblés
- AAPC Avis Appel Public à Consultation (Candidature) – CMP
- Publication au BO / JOUE ou autre

## Un besoin émis par un cahier des charges (CDC) qui comprend :

- volet fonctionnel (CDCF)
- volet technique (CCTP – clauses techniques particulières)
- volet administratif : RC ; CCAG et CCAP (clauses administratives Générales et particulières)

## Un Process à réception des offres

- Réception offres à date buttoir
- Dépouillement / analyse ; possibilité d'élimination – short list
- Demande de compléments sur l'offre (questions / réponses)
- Négociation (orales) / plusieurs rounds avec possibilité d'élimination en cours (soutenance orale)
- Sélection
- Contractualisation pour le ou les acteurs sélectionnés
- Justifications aux opérateurs non retenus



# ON NE GAGNE JAMAIS UN APPEL D'OFFRES PAR HASARD !

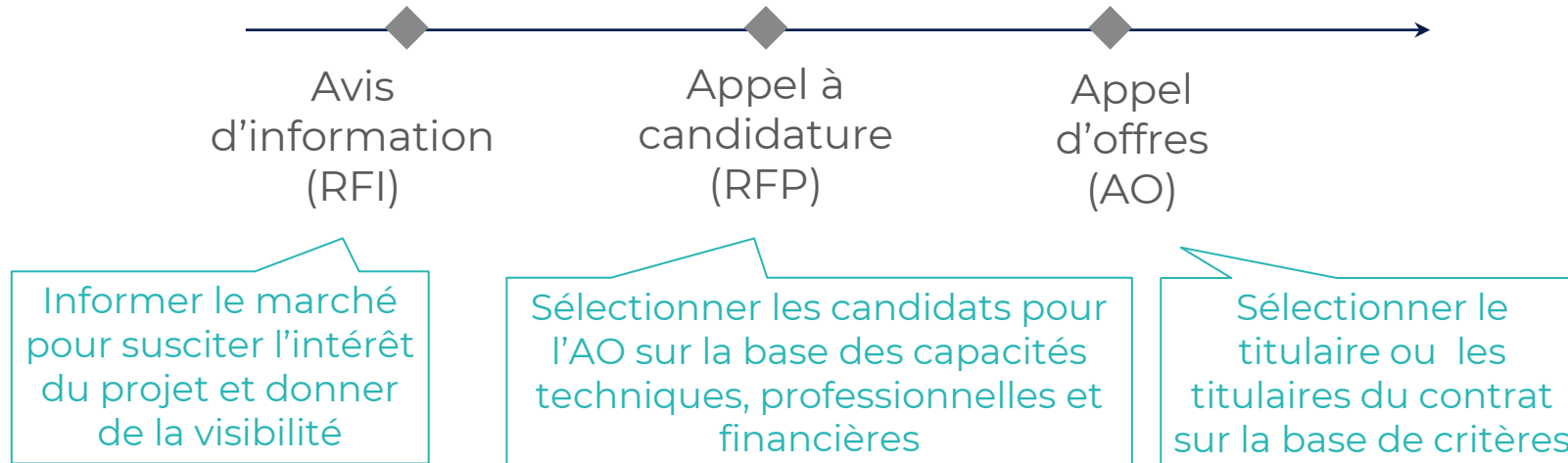
Comment se déroule un appel d'offres ?

Vu du commanditaire

Généralement, si le client met un temps « infini » à se décider et à lancer l'appel d'offres, **les délais de réponse bien souvent très courts !**

La consultation fixe les « **règles du jeu** » de l'appel d'offres.

La consultation suit 3 étapes avec des objectifs précis :





# ON NE GAGNE JAMAIS UN APPEL D'OFFRES PAR HASARD !

Quelle finalité pour un candidat qui répond à un appel d'offres ?

## **Gagner le marché (positionnement cœur de métier)**

Mais en s'assurant de l'équation économique et technique : maîtriser les RISQUES

Faire de la marge

Développer de nouvelles compétences / savoir-faire

## **Autre stratégie ?**

Se montrer / se faire connaître (même si on sait que l'on va perdre)

Avoir une première référence, rentrer sur un marché

Se situer par rapport aux concurrents, s'évaluer

Travailler avec de nouveaux partenaires

Mettre un pied pour élargir le business

Quelle est votre stratégie ?



# ON NE GAGNE JAMAIS UN APPEL D'OFFRES PAR HASARD !

Identifier les besoins explicites, mais aussi implicites !

Cahier des charges = **élaboré par plusieurs entités clients** (métier, RH, IT, achats, juridique, finance, multi sites, multi entités...) ou par un cabinet externe

→ Tous les besoins ou motivations du projet ne sont pas forcément exprimés (besoins implicites et explicites), et ne répondent pas toujours à la réalité client

**Après communication de l'AO, ouverture d'une période de discussions Q/R** entre le commanditaire et les sociétés qui répondent à l'AO :

→ attention, les questions posées par un candidat sont communiqués à tous autres candidats.

→ La période est définie (8 à 15 jours par ex.)



# ON NE GAGNE JAMAIS UN APPEL D'OFFRES PAR HASARD !

Quels sont les déterminants d'un appel d'offres ?

## Les critères d'évaluation des offres :

- Une partie technique
  - Méthodologie : comment vous répondez au besoin, innovation, ...
  - Savoir-faire, références
  - Équipe
  - Plan de management, gouvernance, sécurisation des risques
- Une partie financière
  - Le coût
  - Les modalités de rémunération et de contractualisation (quand elles ne sont pas totalement définies par le client)

|                         | note    | poids | note        |  | note    | poids | note        |
|-------------------------|---------|-------|-------------|--|---------|-------|-------------|
| Note financière         | 20 / 20 | 30%   | 6           |  | 10 / 20 | 30%   | 3           |
| Note technique          | 12 / 20 | 70%   | 8,4         |  | 16 / 20 | 70%   | 11,2        |
| Note finale             |         |       | <b>14,4</b> |  |         |       | <b>14,2</b> |
| Poids critère financier |         |       | 41,6%       |  |         |       | 21,1%       |

**Attention  
à l'impact « coût » :**

Le mieux-disant a 20/20 alors que le meilleur en technique a rarement 20 si bien que le poids relatif du « coût » est plus important que le poids facial ; exemple



# ON NE GAGNE JAMAIS UN APPEL D'OFFRES PAR HASARD !

Et les concurrents ?

Hormis les marchés de gré à gré, un appel d'offres vise à engager une concurrence entre plusieurs opérateurs.

Chaque concurrent joue **son « jeu »**

Chaque concurrent a **des points forts et des points faibles**

Chaque concurrent est **perçu d'une certaine manière par le client**

Chaque concurrent a **un intérêt stratégique spécifique** pour le projet

→ Identifier ses concurrents potentiels et leurs forces

→ Parfois créer des alliances





# ON NE GAGNE JAMAIS UN APPEL D'OFFRES PAR HASARD !

Ce qui se passe en général...

- **Une réponse en dernière minute** (processus de Go / No Go vs délai restant pour répondre!)
- Un **patchwork de contributions personnelles** sans ligne directrice
- Un **problème d'alignement** des acteurs internes et partenaires
- Une **incapacité à s'assurer d'avoir traité exhaustivement le besoin** client
- Une tendance à **pousser « son » offre plutôt que de répondre au réel besoin** client
- **Un manque de maîtrise de connaissance** du client, de sa culture et de ses complexités internes
- On « **espère** » **gagner** ...mais sans savoir pourquoi (pas de stratégie de réponse)
- **Des coefficients de sécurité sur les prix** qui obèrent les chances de gagner
- **Des oraux mal préparés**

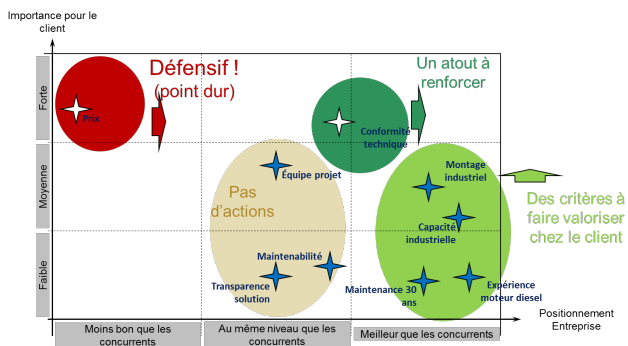


# ON NE GAGNE JAMAIS UN APPEL D'OFFRES PAR HASARD !

Dans un contexte économique qui augmente significativement le champ concurrentiel, les entreprises sont de plus en plus confrontées aux appels d'offres.

La détermination de la stratégie de réponse et l'alignement des acteurs sur les axes stratégiques est primordiale !

Définir les axes stratégiques qui vont servir de fil conducteur dans la réponse



Piloter la réponse en mode projet : Qui fait quoi, quand, comment...  
Planifier dès le démarrage des comités de relecture

| Technical Proposal                                | Account | Leader          | Status | Predefined date | Reviewed       | Status | Date plan  | Reviewed 2     | Status | Ret    | Status | Comments                           |
|---|---------|-----------------|--------|-----------------|----------------|--------|------------|----------------|--------|--------|--------|------------------------------------|
| 1. Communications Solutions Network (CSN)         | 006     | Ruana ALEXANDRE | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      | 2020/01/16 | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Final review (pending) (S) (S) (S) |
| 2. Single Mobile Radio System (SMRS)              | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Final review (pending) (S) (S) (S) |
| 3. Wireless Network Radio System (WNRS)           | 006     | Francis MARTEL  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Final review (pending) (S) (S) (S) |
| 4. Trunking and High Power System (THPS)          | 006     | Paul LITTO      | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      | 2020/01/16 | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Final review (pending) (S) (S) (S) |
| 5. Passenger Network Radio System (PNRS)          | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      | 2020/01/16 | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Final review (pending) (S) (S) (S) |
| 6. Public Address System (PAS)                    | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      | 2020/01/16 | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Final review (pending) (S) (S) (S) |
| 7. Public Address System (PAS)                    | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      | 2020/01/16 | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Final review (pending) (S) (S) (S) |
| 8. Control Room System (CRS)                      | 006     | Ruana ALEXANDRE | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      | 2020/01/16 | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Final review (pending) (S) (S) (S) |
| 9. Standalone Security System (SSS) Requirements  | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 10. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 11. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 12. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 13. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 14. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 15. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 16. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 17. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 18. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 19. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 20. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 21. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 22. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 23. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 24. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 25. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 26. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 27. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 28. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 29. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |
| 30. Standalone Security System (SSS) Requirements | 006     | David GONZALEZ  | O      |                 | David GONZALEZ | ✓      |            | David GONZALEZ | ✓      | System | ✓      | Review in progress (S) (S) (S)     |

Mettre en place et animer un plan de face-off tout au long de la préparation de l'offre



Montrer au client, via une matrice de traçabilité des exigences, que son besoin est parfaitement traité

| Document | Avant Paragraph                        | Requirement   | Type        | REDACTOR      | STATUS             | COMMENTS | REQ. ID |
|----------|--|---|-------------|---------------|--------------------|----------|---------|
| Annex 1  | 8.1.3 Production Cycle - Collaboration | The system shall be able to be used in a collaborative manner... (text truncated) | Requirement | CGI           | IN FULL COMPLIANCE |          | 01842   |
| Annex 1  | 8.1.4.4 Clair                          | The system shall be able to be used in a collaborative manner... (text truncated) | Requirement | George Dawson | IN FULL COMPLIANCE |          | 01842   |
| Annex 1  | 8.1.4.4 Clair                          | The system shall be able to be used in a collaborative manner... (text truncated) | Requirement | George Dawson | IN FULL COMPLIANCE |          | 01842   |
| Annex 1  | 8.1.4.4 Clair                          | The system shall be able to be used in a collaborative manner... (text truncated) | Requirement | George Dawson | IN FULL COMPLIANCE |          | 01842   |
| Annex 1  | 8.1.4.4 Clair                          | The system shall be able to be used in a collaborative manner... (text truncated) | Requirement | George Dawson | IN FULL COMPLIANCE |          | 01842   |
| Annex 1  | 8.1.4.4 Clair                          | The system shall be able to be used in a collaborative manner... (text truncated) | Requirement | George Dawson | IN FULL COMPLIANCE |          | 01842   |
| Annex 1  | 8.1.4.4 Clair                          | The system shall be able to be used in a collaborative manner... (text truncated) | Requirement | George Dawson | IN FULL COMPLIANCE |          | 01842   |
| Annex 1  | 8.1.4.4 Clair                          | The system shall be able to be used in a collaborative manner... (text truncated) | Requirement | George Dawson | IN FULL COMPLIANCE |          | 01842   |
| Annex 1  | 8.1.4.4 Clair                          | The system shall be able to be used in a collaborative manner... (text truncated) | Requirement | George Dawson | IN FULL COMPLIANCE |          | 01842   |
| Annex 1  | 8.1.4.4 Clair                          | The system shall be able to be used in a collaborative manner... (text truncated) | Requirement | George Dawson | IN FULL COMPLIANCE |          | 01842   |
| Annex 1  | 8.5.5 VOP                              | The system shall be able to be used in a collaborative manner... (text truncated) | Requirement | David Anson   | IN FULL COMPLIANCE |          | 01842   |
| Annex 1  | 8.5.5 VOP                              | The system shall be able to be used in a collaborative manner... (text truncated) | Requirement | David Anson   | IN FULL COMPLIANCE |          | 01842   |



**ON NE GAGNE JAMAIS UN APPEL D'OFFRES PAR HASARD !**

Des questions ?



# L'OFFRE D'OHWARD

Nous rendons visible le vécu au travail pour développer l'apprentissage continu et le bien travailler ...



## O'Feedback

Faites le bilan et disposez des indicateurs et leviers utiles

*Prenez le pouls de vos équipes.  
Vos collaborateurs s'expriment et deviennent acteurs dès l'origine de la transformation.*

*Des études quantitatives & qualitatives sont menées afin de mesurer la bonne santé de vos équipes en s'appuyant sur des indicateurs humains et les leviers d'action les plus pertinents*



## O'Story

Tracez l'évolution du travail dans le temps

*Vos collaborateurs vivent la transformation dans la durée, réagissent, témoignent, suggèrent de nouvelles actions.*

*Une trace dynamique de la transformation qui s'opère est construite et partagée : indicateurs, échanges, initiatives, témoignages, suggestions pour réagir, commenter, partager, ajuster et décider des suites à donner.*

Nous donnons les moyens d'analyser les effets des décisions, actions, expérimentations



# Travailler mieux pour aller mieux

« Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et tes femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose. Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et de tes femmes le désir de la mer. »

Antoine de Saint-Exupéry





# VOS CONTACTS

Marie-Laure BOUHASSIRA

06.16.01.90.57

ml.bouhassira@ohward.com

Estelle GODEFROY-MOURIER

06.10.33.06.32

e.godefroy@ohward.com