

## Le Proposal Management

# Une solution pour optimiser les appels d'offres

Par Emmanuelle FAURE, Responsable du Pôle Appels d'Offres et veille interne au sein de la Direction des Entreprises, des Collectivités et des Associations de La Banque Postale et Porte parole national de l'Association Française du Proposal Management créée à l'initiative de La Banque Postale et d'Arval le 1er décembre 2009. ([www.af-proposal-management.org](http://www.af-proposal-management.org))

### Comment rester dans la course au sein d'une économie ultra-concurrentielle ?

Certes le « savoir-vendre » est indispensable. Mais il ne suffit pas nécessairement... Trop souvent oublié par les grandes entreprises, l'art ou la manière d'organiser son activité de réponse aux appels d'offres ou consultations de marché contribue de façon notable à l'efficacité commerciale.

La crise économique ayant eu pour conséquence de renforcer l'optimisation des coûts et la maîtrise des dépenses, les entreprises ont pu observer quel que soit leur secteur d'activité en B to B :

- une baisse des affaires entrantes,

- une compétition commerciale et tarifaire accrue,
- un nombre croissant de candidats pour une consultation,
- des délais de réponse de plus en plus courts,
- la multiplication des demandes de produits et services sur-mesure sans surcoûts ou à moindre frais,
- des budgets commerciaux engagés sur de l'évènementiel et du marketing direct pour générer des Lead (contacts commerciaux aboutis) qui ne suffisent plus à garantir les apports d'affaires.

Pour les grandes sociétés françaises, la capacité à délivrer de « meilleures » offres

### Une brève définition du Proposal Management

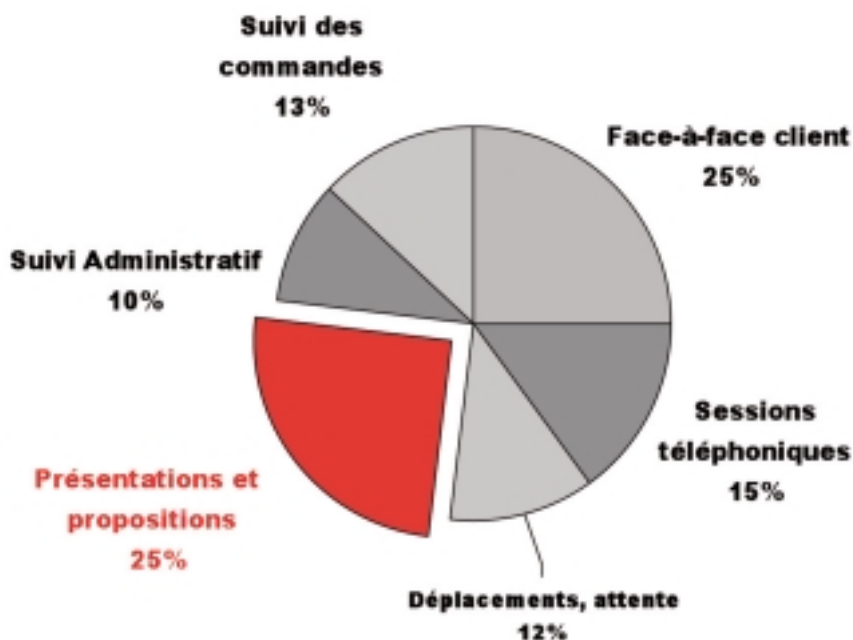
Le Proposal Management, particulièrement mature dans les cultures anglo-saxonnes, vise à structurer l'activité de réponse aux appels d'offres et consultations de marché. Il repose sur l'établissement de méthodes et de processus opérationnels et efficaces, pilotés et mis en œuvre par des équipes responsabilisées et compétentes, qui s'appuient sur des outils adaptés.

écrites (propositions commerciales ou réponses à appels d'offres) est plus que jamais une composante essentielle de leur développement.

Dans la logique du cycle de vente, l'offre écrite tient un rôle central. Il s'agit :

- de comprendre et de répondre de façon claire et transparente à la demande des clients ;
- d'aider l'acheteur-prescripteur à convaincre en interne (comité de décision) ;
- de parfaire la compréhension de l'acheteur sur l'offre technique et financière
- de mettre en exergue les éléments différenciateurs et nécessaires au benchmark des offres, avec pour objectif de se différencier et de distancer les concurrents à offres quasi-équivalentes ;
- de justifier et anticiper l'innovation, les évolutions de marchés ;
- d'aider à faire la différence entre partenaires ou commerciaux d'égal talent en s'appuyant sur des engagements dûment formalisés par l'entreprise.

Cette activité mobilise en moyenne 25 % du temps de travail d'un commercial.



DR

Source APMP

Pour mettre sur pied la « meilleure » proposition commerciale en un minimum de temps et augmenter le taux de signature et les marges générées, il convient, au-delà de la pertinence de la rédaction, de s'intéresser à la méthodologie d'organisation de réponse aux appels d'offres dans l'entreprise. Cette activité, née dans les pays anglo-saxons, porte un nom : le Proposal Management.

La mise en place d'un dispositif efficace pour répondre aux appels d'offres repose sur trois enjeux principaux.

**1 - Maîtriser son image et ses messages :**

Les grandes entreprises investissent dans la communication institutionnelle, mais elles négligent parfois la réponse à l'appel d'offres. La réponse commerciale doit être en adéquation avec l'image et les valeurs portées par l'entreprise. Par ailleurs, la maîtrise de ses écrits commerciaux garantit une réponse claire et professionnelle à l'ensemble de ses clients.

**2 - Augmenter la productivité :**

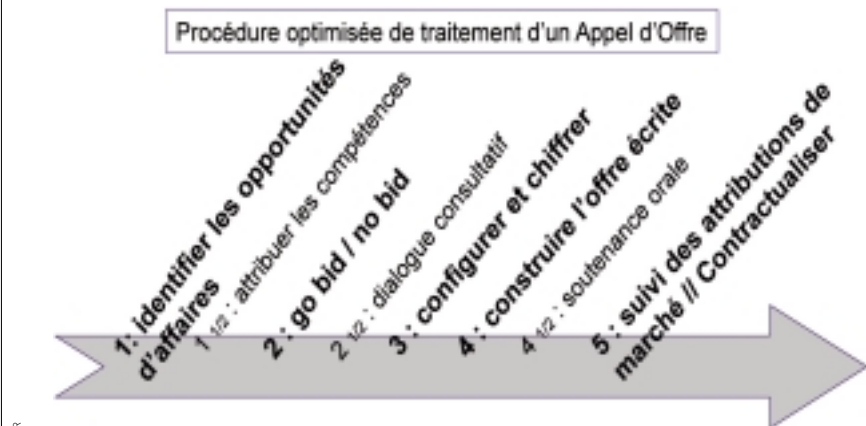
L'entreprise améliore son efficacité en externalisant sa veille et en mettant en place le sourcing des appels d'offres et consultations de marché. Cette recherche de clients ou d'opportunités commerciales est facilitée par le référencement direct auprès de cabinets conseils, de clients, de plateformes ou de sites privés ou publics dédiés à la publication des appels d'offres. L'achat de progiciels dans la gestion de contenu de texte ou d'assistant à la construction d'argumentaire garantit l'accès aux informations de base : elle facilite l'élaboration et le chiffrage de solutions.

Pour illustration, prenons l'étape de construction de l'argumentaire : les temps consacrés à la capitalisation (accès aux informations de base) et à la mise en page représentent 70 % du temps total, pour à peine 30 % consacrés à une personnalisation approfondie.

**3 - Respecter les règles de la déontologie et de la conformité :**

La maîtrise du circuit des flux d'informations, la standardisation de briques modulaires d'arguments de vente fiabilise l'offre et garantit la qualité des réponses remises et permet aux commerciaux de disposer d'informations précises et actualisées.

Pour l'entreprise, c'est également un bon moyen d'éviter ou de limiter les litiges et



DR

les pénalités trouvant leur origine dans un engagement écrit mal ou non formulé.

**Comment générer du Business : le chiffre d'affaires passe par la maîtrise de son processus de vente et l'optimisation de son organisation**

Les services commerciaux renforcent leur organisation interne et optimisent leur processus de vente.

Afin de toujours mieux répondre aux attentes de ses clients et de conforter son niveau d'expertise, La Banque Postale a créée en 2008 un pôle Appels d'Offres, dédié d'une part, à la veille des marchés publics, et d'autre part, à la recherche, l'analyse et la réponse aux appels nationaux et régionaux ainsi qu'aux consultations bancaires.

Conçu comme un véritable Proposal Center qui a capitalisé sur les bonnes pratiques, le pôle d'Appel d'offres de La Banque Postale s'est d'abord attaché à identifier et recruter en interne des experts et à former des Proposal managers et des Bid writers. Pour ce faire, il a notamment démultiplié les méthodologies de traitement d'un appel d'offres, et automatisé la veille de marché. Enfin, il s'est appuyé sur un logiciel d'aide à la construction des trames de contenus écrits.

En 2008, La Banque Postale a ainsi augmenté significativement ses volumes de traitement d'appels d'offres sur la gamme des flux financiers, en répondant à plus de 200 appels d'offres contre 120 en 2007. Par ailleurs, la mise en œuvre de ce dispositif a permis de centraliser le recensement des différents types de risques sur chaque dossier.

Cette démarche a renforcé l'expertise de La Banque Postale dans le domaine de traitement des appels d'offres.

De plus, la mise en œuvre de ce dispositif lui permet de satisfaire toujours mieux ses clients Entreprises.

**Quels types d'outils en relais ? (Focus)**

Des outils associés au Proposal Management peuvent accompagner tout ou partie des processus définis.

Les plus connus sont les plates-formes de sourcing ou de dématérialisation, les configureurs d'offres, les gestionnaires de contrats, ou les outils d'aide à la construction et la rédaction d'offres écrites. Ces derniers offrent plusieurs types de fonctionnalités :

- Mise à disposition de référentiel de contenu pour gérer et réutiliser le contenu argumentaire,
- Accompagnement à la création de propositions commerciales avec des structures thématiques logiques pour guider à la construction du document,
- Fonctions de reporting,
- Workflow de validation des réponses.

Pour exemple, recourir à des outils professionnels remplace avantageusement les outils de bureautiques de rédaction et leur processus artisanaux de « copier-coller ». Ainsi, les outils de traitements de texte « intelligents » gèrent à la fois la forme et le contenu en utilisant directement la base de connaissances produits de l'entreprise et sa charte graphique.

Il s'agit ainsi de gérer le référentiel des contenus utilisés dans les propositions commerciales et les réponses à appels d'offres. Ils apportent une aide à la construction des

## Eclairage sur le Proposal management : 4 piliers à maîtriser

Si l'activité « propositions » existe au quotidien, son « management » reste aujourd'hui une pratique à développer. C'est l'objet de la discipline anglo-saxonne du Proposal Management. L'activité de réponse aux appels d'offres et consultations de marché nécessite la mise en place d'un dispositif structuré.

Le management de cette activité s'articule autour de 4 fondamentaux :

- la formation des équipes pour accompagner et développer les compétences en matière de traitement des appels d'offres et de consultations.
- l'établissement d'une méthodologie précise pour piloter l'activité : indicateurs, reporting, capture plan, plans d'actions, dispositif d'amélioration continue, rédaction d'argumentaires de vente (ingénierie documentaire)...
- ... et des processus appropriés (Proposal centers, circuits de travail collaboratif, reporting, observatoire de la concurrence, comités Go/ No Go -Bid/no Bid...)
- enfin, le choix d'outils professionnels (plates-formes de sourcing des appels d'offres ou de dématérialisation, logiciels de configuration et cotation, logiciels d'aide à la construction des trames et des contenus de l'offre écrite, logiciels de gestion contractuelle...).

### Compétences

Apports d'expertises techniques, juridiques, financières  
Sélection des hommes clés  
Formations et professionnalisation

### Méthodes

Mesure et pilotage de l'activité. (indicateurs, reporting, plans d'actions, outils de pilotage de la relation client)  
Clausiers juridiques  
Bibliothèque d'argumentaires de vente (briques modulaires)  
Méthode de cartographie et de rédaction structurée (Mind Mapping/Information mapping...)

### Proposal Management

### Procédures d'entreprise

Détermination des rôles et des responsabilités et flux collaboratifs (capture plan)  
Création d'instances (Comité Go/No Go)  
Validation des procédures de travail  
Lobbying /Networking

### OUTILS/ Prestations externalisables

Progiciels de gestion des référentiels de texte et d'aide à la construction des scénarii de réponse, signature électronique, plates-forme de sourcing et de veille des marchés publics, Plaquettes et supports de communication (spécimen/CD-rom...)

trames et au choix des argumentaires les plus ciblés. Ils fluidifient et améliorent le travail collaboratif, notamment avec les équipes sur le terrain. Ils s'interfaçent généralement aux outils de gestion de la relation client (CRM), ERP ou configurateurs déjà en place dans l'entreprise.

Les objectifs - gagner du temps et améliorer la qualité à cette étape - ont un double bénéfice : se concentrer sur la valeur ajoutée commerciale, c'est-à-dire la personnalisation effective de l'offre, ou libérer du temps à consacrer aux autres activités du cycle de vente.

### Ressources utiles

Pour connaître les outils du Proposal Management (configurateurs d'offres et de prix, aide à la rédaction, ...) vous pouvez vous connecter au site du CXP ([www.cxp.fr](http://www.cxp.fr)) avec les mots clé rédaction, contrat, configurateur, proposal management...).

Pour découvrir les meilleures pratiques du Proposal Management, vous pouvez adhérer à l'AFPM (Association Française du Proposal Management : [www.af-proposal-management.org](http://www.af-proposal-management.org)) ou, pour les bid managers évoluant des marchés anglo-saxons, à l'APMP (Association of Proposal Management Professionals : [www.apmp.org](http://www.apmp.org))

## Les meilleures pratiques à mettre en œuvre

**La Mobilisation des forces managériales de l'entreprise : « le proposal management est l'affaire de tous » :**

Direction commerciale / Direction Marketing / Direction Technique / Direction de la communication / Direction informatique / Direction Qualité / Déontologie / Conformité / Direction développement Durable

**Mettre en place une task force : « choisir des experts de l'ingénierie commerciale et connaissant parfaitement l'entreprise. C'est une des clés de réussite pour garantir la transversalité et la conduite de projet »**

Il s'agit idéalement d'avoir un « Bid Manager » à la tête d'un « proposal center » s'appuyant sur une équipe constituée de Proposal manager, de proposal writer, de content manager, d'un SME (Subject Matter Expert)... fonctions dont la terminologie n'existe pas en France. Alors comment les identifier et s'assurer de leurs niveaux de compétence ? Comment et où les recruter ? Comment former à ces métiers ?

**Optimiser ses écrits commerciaux, tant sur la forme que le contenu technique, pour augmenter son taux de réussite :**

Quelle méthode de persuasion commerciale adopter ? A quelle technique d'ingénierie documentaire recourir ? Quel Verbatim ? Comment se différencier par cible ? Plan ? Quelle solution technique choisir ? Comment évaluer les risques associés, quels engagements prendre et tenir pour son client ?...

**La maîtrise des Procédures permettant l'optimisation des circuits de travaux collaboratifs**

Mise en œuvre de veille des marchés, Sourcing. Mise en œuvre d'instances "GO/NO GO-BID / NO BID". Gestion des dérogations tarifaires. Contrôle et validation des écrits (construction de l'offre écrite), suivi d'activité (suivi d'attribution/ analyses statistiques), veille concurrentielle.

Lectures recommandées : « Optimisez vos propositions commerciales : méthodes et outils du proposal management - Editions

Dunod » et « Shipley Proposal Guide for business development and sales professionals, Editions PPF, APMP ■