

• Qu'est-ce qu'une bonne proposition commerciale ?

Par Pierre-Albert Carlier, consultant en systèmes d'information, DSI de transition, fondateur de MonCIO (moncio.com)

En tant que DSI, nous recevons des propositions commerciales de nos fournisseurs, ou, en tant que consultant, nous rédigeons, soumettons et défendons des propositions. Ce ne sont que les deux faces d'une même pièce. Dans un cas comme dans l'autre, nous sommes-nous déjà vraiment posé la question : qu'est-ce qu'une « bonne proposition commerciale » ?

Peut-on objectivement répertorier un certain nombre de critères que l'on retrouvera dans toutes les bonnes propositions ? C'est l'objet de cet article. Il propose des clés de ce qu'il faut faire/ne pas faire, si vous rédigez des propositions, et de ce à quoi il faut être attentif, quand vous recevez des propositions commerciales de la part de fournisseurs.

Nous nous placerons dans le cas des propositions qui ne sont pas contraintes par un cadre précis (tel que celui des marchés publics), mais la plupart des éléments qui sont évoqués dans cet article restent pertinents. On peut vendre avec une mauvaise proposition, mais ce n'est pas facile et cela demande beaucoup de travail (on se demande aussi alors parfois pourquoi le client achète...), et une très bonne offre n'est pas la garantie de vendre (il peut toujours y avoir un concurrent qui soit plus proche de la cible).

I - En guise de préambule, la fable de la perceuse

Une personne emménage dans un nouvel appartement et souhaite accrocher ses tableaux. Cette personne se rend donc dans un magasin spécialisé pour y acheter une perceuse. Le vendeur lui propose un modèle dont « on » vante les caractéristiques techniques (visseuse/dévisseuse, puissance en joules, percussion, capacité de la batterie, etc). C'est exactement la perceuse qui convient... Mais, effrayée par le descriptif technique qu'elle ne comprend pas, la personne s'enfuit du magasin sans rien acheter. La vente n'est pas faite. Fin de l'histoire.

Et si au lieu de lui vendre une perceuse en mettant en avant les qualités techniques de l'engin, on lui avait vendu des trous dans le mur ? Car c'est bien cela que la personne veut acheter : « des trous dans le mur ». La perceuse n'est qu'un moyen, un mal nécessaire. Si, donc, on lui avait vendu des trous dans le mur, elle serait très certainement repartie avec la perceuse.

Moralité : il faut vendre une solution à un problème, le comment doit devenir secondaire. Il en est de même pour les propositions dans le domaine des systèmes d'information.

II – Les caractéristiques uniques et la forme d'une proposition commerciale

• **Les caractéristiques particulières d'une proposition de conseil et, plus généralement, d'une proposition de mise en œuvre dans les domaines des SI**

Dans notre domaine d'activité, nous retrouvons trois caractéristiques essentielles :

1. On achète un produit intangible. Une mission de conseil, la mise en place de SAP ou bien une mission de management de transition. Ce n'est pas un produit fabriqué en série. En fait, on vend (achète)... du rêve, on vend (achète) notre intime conviction. On ne peut pas démontrer, de façon certaine et mesurable, la qualité du produit, car elle ne préexiste pas à la vente.

2. Le produit objet de l'offre n'existe pas et va donc être fabriqué de façon unique. On peut toujours se vanter de l'industrialisation de nos processus, à un moment donné, le produit reste fabriqué (ou refabriqué) de façon totalement manuelle et artisanale. Certes, il y a des progrès et on sait d'avance que des techniques et des méthodes sont efficaces, ou dangereuses ; certes nous disposons d'outils de plus en plus performants ; certes, il existe des méthodes de détection d'erreur... Mais on fait tout « à la main. »

3. Dernière caractéristique et non des moindres : c'est en général cher et le client n'y comprend rien. Donc il a peur. En outre, il n'est pas impossible qu'il ait eu des expériences passées négatives...

Il faut donc, d'une part, user de ces caractéristiques si l'on vend (dire au client qu'on l'a compris, qu'on sait faire et qu'il a raison d'avoir peur) et, d'autre part, en être conscient si l'on achète (refuser le jargon, revenir aux besoins et vérifier ce qui est vérifiable donc des références).

• **Le support**

La nature du support de l'offre dépend beaucoup du client. Classiquement les offres sont présentées sous forme de

documents Word ou en PowerPoint. Mais comme on peut insérer des schémas dans Word et des textes dans PowerPoint, la nature du document n'a finalement que peu d'importance.

Word permet d'automatiser plus d'éléments, mais n'est pas autosuffisant. A l'inverse, PowerPoint est moins précis pour les tables des matières et les références croisées.

À mon sens, PowerPoint permet une plus grande réutilisabilité (on refabrique plus vite un support de soutenance à partir d'une proposition en PowerPoint que d'une proposition en Word) et c'est donc le support que j'utilise de façon systématique, sauf demande expresse du client. La réutilisation peut toutefois présenter l'inconvénient de faire redite.

La proposition peut être formulée dans un ou plusieurs documents, selon le contexte du client (par exemple, il est parfois nécessaire de mettre les prix à part).

En tout état de cause, l'offre doit être facile à lire : très bien présentée, aérée, avec des schémas de qualité, éventuellement en utilisant des couleurs.

Les points d'attention du rédacteur

- Insérer un pied de page qui précise le nom du client, celui de l'émetteur, la date et la version de l'offre, la pagination.
- Rester vigilant quant à l'impact d'une page sortie de son contexte (ce qui est plus facile si toutes les pages ont un pied de page).
- La pagination est essentielle pour discuter d'une offre oralement et sans projection.
- Disposer d'une charte graphique et éditoriale fait gagner beaucoup de temps et rend immédiatement identifiable l'offre par le client. C'est un plus. •

III - Comment détecter très rapidement une mauvaise proposition ?

Plusieurs indices permettent d'identifier une mauvaise proposition commerciale, notamment :

- On ne sait pas si le soumissionnaire a compris le problème du client (la proposition ne reprend pas dans ses premières pages, le problème tel qu'il a été compris).
- On cherche une information, mais on ne sait pas, où la trouver.
- Le nom du client (ou du projet) n'apparaît pas sur chaque page. En d'autres termes, si une page peut servir pour EDF, un champion du luxe, le théâtre au coin de la rue, alors il y a

fort à parier que la proposition est mauvaise. Chaque page doit parler du client. Une page où on ne parle pas du client ne sert à rien. J'ai déjà dépouillé des offres pour le compte d'un client en identifiant le nombre de fois où l'offreur mentionnait son nom. Et mon client a été tout surpris de voir que c'était finalement un des indicateurs les plus pertinents !

• « *Mais pourquoi a-t-on demandé à un stagiaire de ressortir des références ?* » : les références doivent être peu nombreuses et illustrer parfaitement la proximité avec le contexte du client. Au-delà de cinq références, je considère que l'offre est douteuse. Dès que je lis une référence en me disant « *mais pourquoi ?* », je classe l'offre dans la catégorie « *pas bonne* ». Comme on traite de l'immatériel, seule la référence (et l'équipe dans une certaine mesure) est de nature à donner confiance puisque c'est, en pratique, la seule chose que l'on peut vraiment vérifier.

• « *Mais pourquoi a-t-on demandé à un stagiaire d'assembler les annexes ?* ». Les annexes ne servent ni à caler les meubles, ni à rendre plus grasse une proposition famélique. Elles doivent être réservées à des descriptifs techniques, des exemples. Et le même niveau de pertinence doit caractériser les annexes et le corps de l'offre. En outre, le plus souvent, elles ne seront lues que si le reste de la proposition a été intéressant, c'est un argument de plus pour mettre en annexe les descriptifs techniques et difficiles à lire.

Les principaux points faibles d'une mauvaise proposition commerciale

- Le problème du client n'est pas expliqué clairement.
- De nombreuses pages sont rédigées sans mentionner le nom du client ou du projet.
- Les exemples donnés et la rédaction utilisée s'appliquent tout aussi bien pour une autre entreprise.
- Il y a trop de références, elles ne sont pas en relation avec le projet/métier de l'entreprise.
- Les annexes sont inutiles, inintéressantes, mal rédigées, mal présentées, pas en rapport avec le contexte. •

IV – Le plan de la proposition commerciale

Au moins trois éléments suscitent l'intérêt du lecteur d'une proposition commerciale :

- Une synthèse de direction, ou « *Executive Summary* », nous reviendrons ci-après sur ce qu'elle doit contenir.
- Des références : la meilleure garantie est de savoir que la perceuse a déjà fait des trous.
- Un prix.

Si on se rate là-dessus, l'affaire est probablement pliée...

Plus précisément, une bonne proposition doit être structurée de la façon suivante, la pertinence et l'importance des points ci-dessous devant être adaptées au contexte et à la personnalité de l'entreprise :

- Une lettre d'accompagnement.
- Une synthèse de direction.
- Une table des matières.
- Le contexte du client et le problème à résoudre.
- Pourquoi choisir ce prestataire ?
- Comment s'y prendre ?
- Les facteurs clés de succès et les écueils à éviter.
- Le planning.
- La gestion de la mission (du programme, du projet), y compris l'équipe et la gouvernance.
- La synthèse des résultats qui seront produits.
- Les conditions commerciales.
- Les annexes.

Les principaux points faibles des plans

- La table des matières est difficile à trouver, il n'y a pas de renvois aux numéros de pages ou des erreurs dans ces renvois.
- Le plan de l'offre n'est pas présenté, on ne comprend pas la logique.
- Un plan a été suggéré dans le cahier des charges ou la demande, mais il n'est pas aligné avec l'offre proposée. •

La lettre d'accompagnement et la synthèse de direction

Il est utile que les personnes qui font faire l'adjudication du marché lisent au moins la lettre d'accompagnement et la synthèse de direction. Certes, cela représente entre une et trois pages et certains émettront un avis sur l'offre sans même avoir lu ces pages. Mais si elles sont bien conçues, alors quelques décideurs y seront attentifs et pourront devenir des alliés.

Selon la taille des propositions, on peut regrouper la lettre d'accompagnement et la synthèse de direction dans un document de format A4 recto/verso au maximum. La lettre d'accompagnement doit exprimer la compréhension du problème et l'engagement personnel du dirigeant le plus haut placé chez

le soumissionnaire (toujours en fonction de la taille du marché). Le décideur qui la lit doit se dire : « *OK, mon interlocuteur a compris ma problématique et si nous rencontrons des difficultés, je pourrai l'appeler* ».

La synthèse est... une synthèse : la rédiger en quelques lignes pour une offre qui peut représenter plusieurs dizaines de pages reste un exercice compliqué, qui nécessite de faire des choix forts et qui demande du temps. La synthèse de direction n'est pas un document que l'on bâcle un dimanche soir à 21 heures.

Lettre d'accompagnement et synthèse de directions : les principaux points faibles

- Il n'y a pas de lettre d'accompagnement, on ne comprend pas quel dirigeant s'engage personnellement, ni sa place dans l'organigramme.
- Ce dirigeant n'a pas envoyé un message personnalisé pour dire qu'il a relu l'offre élaborée par son équipe et que je peux l'appeler si j'ai des questions.
- La lettre est standard, il n'y a pas d'âme, elle n'est pas contextualisée avec les enjeux.
- La synthèse n'est pas « autoporteuse » : celui qui ne lit que la synthèse passe à côté d'informations clés.
- Si on ne lit que la synthèse, on ne retrouve pas des éléments clés, tels que le coût et le planning.
- La synthèse ne met pas en évidence les points clés et discriminants de l'offre.
- La synthèse n'est pas une synthèse, mais un résumé mal conçu.
- La lettre d'accompagnement et la synthèse ne sont pas présentes dès le début de l'offre. •

La table des matières

Partant du principe que si le client ne lit qu'une seule chose, cela doit être la synthèse de direction. La table des matières vient ensuite et fait écho à la synthèse qui mentionne des numéros de pages. La table des matières est présentée en une page. Si elle doit en faire plus, alors une version longue est mise en annexe.

Le contexte du client et le problème posé

Ici, on se réfère à nouveau au problème de la perceuse : « Vous venez d'emménager dans un nouvel appartement situé à XXX et il est important que vous vous y sentiez bien rapidement. Pour se faire, vous devez accrocher un certain nombre de choses (tableaux, rideaux, étagères). En fonction de la qualité de vos murs, l'opération peut se révéler compliquée et nécessiter de nombreux outils dont vous n'aurez plus l'usage ultérieurement. Vous avez entendu parler de certains travaux qui se passent mal. Vous avez pris une sage décision en souhaitant confier ces tâches à un professionnel réputé dont vous pourrez aisément vérifier les références ». Bien entendu si l'on connaît la qualité des murs ou d'autres contraintes, on les reprendra dans l'exposé du problème.

Les principaux points faibles dans l'exposé du contexte et du problème

- Le contexte n'est pas repris.
- Un contexte est exposé, mais il est standard et ne me correspond pas (« dans un univers en perpétuel évolution »).
- Les enjeux de mon entreprise et, au-delà, mes enjeux personnels, ne sont pas repris.
- L'exposé du problème est mal fait, peu clair, abscons, rédigé dans un jargon professionnel.
- Je ne me reconnais pas dans ce qui est écrit. •

Pourquoi me choisir ?

Plusieurs arguments sont pertinents pour se différencier des concurrents, par exemple :

- Le niveau de réutilisation et d'expérience est une garantie.
- Le projet peut démarrer dès la semaine prochaine.
- Les références sont vérifiables immédiatement.
- Le prestataire propose de consulter, dans ses bureaux, les livrables produits sur des missions très proches.
- L'organisation du prestataire donne un accès direct au plus haut niveau.
- Le prestataire connaît parfaitement la culture des pays où le système sera déployé.

Parmi les points faibles concernant les critères de choix, notons le fait de ne pas comprendre les éléments différenciants entre un fournisseur et un autre, les éléments mentionnés s'appliquent à

tous les fournisseurs du même genre et il n'est pas fait mention des garanties spécifiques que ce fournisseur va apporter.

Comment s'y prendre ?

Il s'agit ici de présenter la démarche. Si cette dernière est relativement « lourde », il est préférable de la placer en annexe. Pour chaque étape de la démarche, il faut préciser :

- Les objectifs de l'étape.
- Les prérequis.
- Les moyens (notamment les hommes) et outils mobilisés (matériels, logiciels, techniques, modèles, etc...).
- Les points de réalisation.
- Les livrables.
- Des points d'attention.

Les principaux points faibles

- La démarche est confondue avec le planning.
- Le fournisseur reprend textuellement la démarche présente dans le cahier des charges, sans valeur ajoutée.
- Les différentes étapes de la démarche ne sont pas présentées de façon homogène.
- On ne comprend pas quels seront les livrables.
- Si le projet devait s'arrêter en cours de route, on ne comprend pas ce que l'on en retire et ce sur quoi il est possible de capitaliser.
- Tout dans la démarche paraît avoir été inventé pour moi.
- Si je cherche dans Google, je trouve la même chose. •

Les facteurs clés de succès et les écueils à éviter

Dans cette partie on s'efforcera de mettre en exergue :

- Pour les facteurs clés de succès, des éléments qui ne seront pas repris par les concurrents, ou bien sur lesquels on estime avoir une forte plus-value.
- Pour les écueils à éviter, on reprendra la liste des peurs supposées du client.

Les points faibles

- En lisant cette partie, si elle existe, je n'ai pas l'impression de découvrir de nouvelles choses, il n'y a que des lieux communs.
- Cette partie ne me donne pas envie d'aller vérifier dans une autre offre ce qui a été écrit sur un sujet donné.
- Ce chapitre ne met pas en évidence les questions que j'aurais envie de poser à tous les soumissionnaires. •

Le planning

Le planning doit répondre aux objectifs du client (s'ils sont réalistes), la négociation interviendra ultérieurement. Attention toutefois à ne pas surestimer sa capacité à livrer dans les délais, en particulier si on est lié par des contraintes externes, telles que des informations venant du client.

On peut mettre en perspective, dans le planning, les étapes clés de la démarche et les livrables associés. Dans le planning ou la démarche, on peut utilement indiquer les charges de travail qu'il faut prévoir par profil du côté du client. Hélas, souvent, les plannings sont peu précis, mal présentés, incohérents, voire irréalistes.

La gestion de la mission (du programme, du projet) couvrant l'équipe et la gouvernance

Ici on s'attache à expliquer la gouvernance de la mission, la visibilité que cela donnera au client et le pilotage qu'il pourra exercer.

Si l'équipe est présentée, elle ne le sera pas avec des CV standards, mais sur la base de CV rédigés, qui illustrent en quoi les intervenants pressentis sont les meilleurs pour le client.

On ne manquera pas de préciser que l'équipe définitive sera confirmée à la signature du bon de commande. On peut aussi expliquer ici comment seront abordés les éventuels changements de périmètre.

Les principaux points faibles de la gestion des missions

- On ne comprend pas comment sera dirigée la mission, ni à quoi servent les différentes réunions et comités prévus.
- La gestion des changements au cours de la mission n'est pas expliquée. Si le périmètre doit évoluer, comment cela sera-t-il pris en compte ?
- La structure de l'équipe, les rôles et responsabilités n'apparaissent pas clairement, pas plus que les pourcentages d'intervention.
- Les CV sont mal conçus.
- Lorsque l'on effectue quelques recherches sur Internet et LinkedIn, on ne retrouve pas d'informations cohérentes avec l'offre. •

La synthèse des résultats qui seront produits

Cette partie, en forme de conclusion, rappelle :

- En quoi la réponse est alignée point par point sur le cahier des charges. Un tableau en annexe doit reprendre toutes les demandes du client, page par page, avec la référence à la réponse, paragraphe par paragraphe.
- L'importance de la liste, sous forme de synthèse, des livrables qui seront produits.

Les conditions commerciales

Dans le chapitre « conditions commerciales », on trouve les éléments suivants :

- Les composantes du coût et la politique de refacturation des frais. Si du travail est possible hors heures ouvrées, on précisera alors à quel tarif.
- Les principes de facturation (entité juridique, modalité, modèle de facture).
- Les conditions de réalisation (sur site, hors site, bureaux et moyens à mettre à disposition).
- Les conditions générales de vente.
- Un exemplaire prérempli du bon de commande.
- Les hypothèses de travail qui bornent la proposition.

Les annexes

Les annexes contiennent les éléments suivants :

- Une table des matières détaillée.
- Les éléments détaillés de la démarche.
- Des exemples ou des extraits de livrables similaires.
- Un tableau qui reprend une à une les demandes du client et renvoie aux pages de l'offre y répondant.
- Une table des matières des livrables clés.
- Les CV détaillés.

V - Le rasoir d'Ockham

Avant d'envoyer votre offre, passez-la au « rasoir d'Ockham » (principe de simplicité, qui exclut la multiplication des raisons et des démonstrations à l'intérieur d'une construction logique) et retirez tout ce qui n'est pas strictement nécessaire. Rappelons que le principe du rasoir d'Ockham consiste à ne pas utiliser de nouvelles hypothèses, tant que celles déjà admises sont suffisantes, à utiliser les hypothèses déjà émises, avant d'en introduire de nouvelles. Autrement dit, il faut éviter d'apporter aux problèmes une réponse spécifique avant d'être quasiment certain que c'est indispensable, au risque de complexifier le problème.

VI - La question du prix

Comment aborder la question du prix quand vous développez une offre ? La clé est bien entendu d'avoir bien compris le besoin du client, d'une part, et, d'autre part, de s'être assuré que le client a bien compris le travail que sa demande implique. Il peut arriver que les clients n'aient pas une idée très réaliste du prix de leur demande. Si le cycle d'avant-vente a démarré suffisamment tôt, cela peut éventuellement être corrigé en partie. Le prix doit être clair, facile à comprendre, maîtrisable par le client. Si on explique précisément comment un prix est construit mais que les paramètres sont trop complexes et trop nombreux, le client ne comprendra rien.

Vous devez évaluer le juste prix pour le travail demandé. Si c'est bien le cas, alors la marge de négociation commerciale est très réduite. Si le client veut payer deux fois moins cher, recommandez-lui un autre fournisseur dont les structures de coûts peuvent éventuellement permettre cette réduction, mais ne commencez pas à baisser le tarif. S'il n'y a pas de malentendu sur le travail à fournir, alors le prix ne doit pas être un problème. Si le prix reste trop élevé pour le client, demandez-lui son budget et dites-lui ce que vous pouvez faire dans le budget donné en utilisant les variables d'ajustement suivantes :

- Le périmètre couvert (il peut être réduit).
- Le planning (il est possible de travailler plus vite, en général le fournisseur y arrive, mais c'est le client qui ne suit pas).
- La nature des livrables (du Powerpoint fait en séance plutôt que du Word fait en *backoffice*).
- La profondeur (la maille) de l'étude et des livrables.

Le TJM (taux journaliser moyen) n'est pas une variable d'ajustement. Tout au plus envisagez une baisse de 5 % en deux temps (3 %, puis 2 %). Baisser le TJM revient à perdre en crédibilité et à mettre en cause la qualité : on ne peut pas baisser le salaire d'un intervenant, ni éliminer des lignes de son expérience ou de ses diplômes. Il est quasi impossible de remonter un TJM chez un client (sauf dans de rares cas où le client gère mal ses fournisseurs et lorsque l'interlocuteur change...).

Finalement, rappelez-vous la citation issue du film Les Tontons Flingueurs : « *Le prix s'oublie, la qualité reste* ».

VII - Quelques éléments concernant la soutenance

L'offre a passé le premier filtre et vous faites partie des élus pouvant la soutenir devant le client.

Voici quelques points d'attention :

- La soutenance doit renforcer l'offre. Il n'est pas inutile de demander au client, ou d'indiquer au fournisseur, ce sur quoi insister.
- La soutenance doit permettre de répondre à d'éventuelles questions du prospect et d'éclaircir des points de la proposition qui seraient restés obscurs.
- La soutenance doit rassurer le prospect et le conforter dans l'idée que vous êtes meilleur que la concurrence.
- La soutenance doit se placer dans une perspective gagnante. À cet égard présenter un planning détaillé de démarrage donne confiance :
- Qu'est ce qui sera fait à la signature (ou même avant) ? En quoi consistent les trois premiers jours ? Qu'est-ce qui aura été fait au bout d'un mois ?

Pour le fournisseur, plusieurs bonnes pratiques sont utiles :

- Arriver très tôt à la soutenance et attendre dans sa voiture sur le parking ou au café d'en face peut permettre de savoir qui est passé avant vous.
- Dans le cas où il y a un cahier d'enregistrement à l'accueil, lire qui est entré dans l'entreprise depuis deux jours peut vous donner le nom de vos concurrents.
- Soyez à l'heure et partez à l'heure. Si le client enchaîne les soutenances et que vous avez fini cinq minutes en avance, il vous en saura gré...
- Avant de laisser un temps aux questions/réponses, finir sa soutenance en présentant une planche récapitulant les « *cinq éléments à retenir de notre offre* ».

De même, pour l'entreprise, les bonnes pratiques sont les suivantes :

- Si les soutenances s'enchaînent, laisser minimum quinze minutes entre deux sessions.
- Effacer les tableaux, retirer et plier les feuilles de paperboard, ranger les documents et les cartes de visite.
- Pour chaque fournisseur, distribuer aux participants une check-list des points d'attention.
- Poser deux questions, à la fin de la présentation, si le fournisseur n'y a pas déjà répondu au cours de sa soutenance : « *Si on vous donne un OK demain, que se passe-t-il après demain, que faites-vous lundi ? Racontez-moi vos dix premiers jours, le premier mois, les cent premiers jours... ?* » ; « *Quelles sont les raisons de vous retenir et expliquez-moi en quoi elles sont différentes de vos concurrents ?* » •