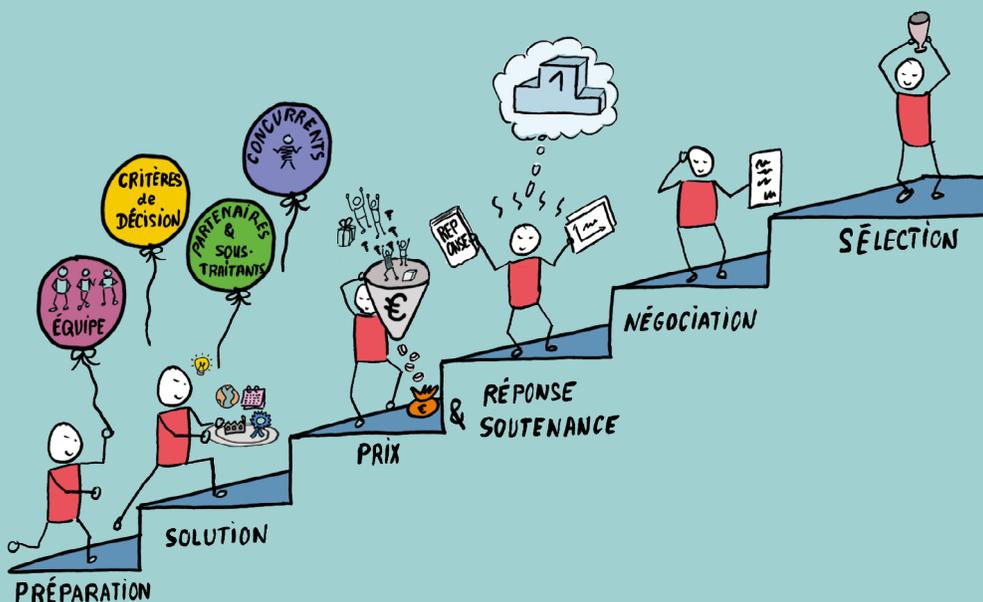


FABIENNE HARRIS

RÉPONDRE À DES APPELS D'OFFRES

Les clés pour une réponse gagnante !



A L I S I O

Améliorez votre performance, impressionnez vos partenaires potentiels et remportez vos futurs appels d'offres !

Pour les débutants comme pour les initiés, répondre à un appel d'offres est toujours un défi. Comment se distinguer des propositions de la concurrence ? Comment élaborer et présenter un dossier qui répondra non seulement aux besoins du client, mais parviendra aussi à le convaincre ? Quels documents et éléments doivent être intégrés à la réponse ? Comment aborder la soutenance de son offre devant l'équipe du client ?

Ce guide pratique est destiné aussi bien aux entreprises de toutes tailles qu'aux indépendants. Il vous permettra d'aborder l'ensemble des étapes nécessaires pour comprendre, préparer et répondre à des appels d'offres privés ou publics. Chaque chapitre est conçu pour être une ressource autonome, vous permettant de plonger directement dans les différents sujets selon vos besoins et urgences. Des schémas explicites, des fiches récapitulatives et des quiz instructifs vous guident pas à pas pour optimiser votre temps, perfectionner vos réponses et les rendre claires et pertinentes.

Depuis 25 ans, **Fabienne Harris** travaille dans le domaine des appels d'offres, à la fois aux côtés des prestataires de services et en assistance à maîtrise d'ouvrage pour les acheteurs de services informatiques. Sa connaissance des différents enjeux juridiques et opérationnels des contrats ou marchés lui permet d'accompagner efficacement les entreprises – clientes ou prestataires – dans leurs projets.

20,50 €

Prix TTC France

ISBN : 978-2-37935-433-5



9 782379 354335

A L I S I O



FABRIQUE
EN FRANCE



éditeur écoresponsable

Rayon : Développement professionnel

Répondre à des appels d'offres

Suivi éditorial : Anthéa Krebs
Relecture : Anne-Lise Martin
Correction : Christophe Mata-Julien
Maquette : Patrick Leleux PAO
Design de couverture : Emmanuelle Audebrand
Illustrations : Fabienne Harris

© 2024 Alisio,
une marque des éditions Leduc
76, boulevard Pasteur
75015 Paris
ISBN : 978-2-37935-433-5

Fabienne Harris

Répondre à des appels d'offres

Les clés
pour une réponse gagnante !

A L I S I O

SOMMAIRE

SOLUTION

PAGE 92
ÉLÉMENTS
STRUCTURANTS

PAGES 109
113
127
CONCEVOIR



PAGE 163
RÉPONSE

PRIX

PAGE 104

PAGE 139



FINALISER

PAGE 193
RÉPONSE



PAGE 43
CONTEXTE

S'ORGANISER
PAGE 87

CRITÈRES
SÉLECTION



MESSAGES

PAGE 71

PAGES 55, 60
71, 100
170

SE DIFFÉRENCIER
PAGES 43, 51, 71

GAGNER

ART 2
ART 15
ART 20
ART 22
PAGE 205
RÉPONSE
CONTRAT

COMMUNIQUER

FAIRE SAVOIR
PAGE 317

DOCUMENTS
DE RÉPONSE

PAGES 163, 193, 244

PAGE 261

PRÉSENTATION



UN, DEUX, TROIS, PICTOS!



CLIENT



VOUS



CONCURRENT



AUDITDIRE - FOULE



PROJET



CIBLE



BUDGET



DOCUMENTATION



OUTILS



PROCESS



CALENDRIER



PODIUM



IDÉE



ÉQUILIBRE



DÉLAIS



DOCUMENT



CAFÉ



FAIRE SAVOIR



STOP



USINE



INTERNATIONAL



DANGER



PRÉSENTATION



CADEAU



ÇA DÉPEND...



ARRIVÉE



VISIO



TÉLÉPHONE MAIL

Vous êtes prestataire de services ? Ce livre est fait pour vous !

Travaillant depuis plus de vingt-cinq ans dans des projets de services de toutes tailles, aux côtés de mes clients ou au sein d'entreprises prestataires de services, j'ai identifié quelques causes principales d'échec pour les prestataires : manque de préparation en amont, mauvaise compréhension des enjeux du client, mauvais positionnement du prix, approche essentiellement technique sans prise en compte des facteurs humains individuels ou collectifs, manque de personnalisation de l'offre, projection par le prestataire de son propre contexte sur celui du client, mauvaise gestion du temps...

Une réponse imprécise, des engagements mal évalués, des hypothèses incomplètes peuvent aussi, si l'on gagne l'appel d'offres, avoir des conséquences sur le déroulement du projet et, dans le pire des cas, se retourner contre vous en cas de litige.

Ce livre part de plusieurs constats que j'ai faits ces dernières années en répondant ou en aidant mes clients à répondre à des appels d'offres dans des domaines variés, et en intervenant en tant que conseil auprès d'entreprises pour le choix de leurs prestataires dans le domaine informatique :

- Plus grand formalisme dans les entreprises pour les achats hors production, multiplication d'indicateurs introduits par la fonction Achats.
- Du fait du besoin toujours croissant* des organisations privées ou publiques de transparence dans les choix de leurs fournisseurs, le nombre d'appels d'offres croît d'année en année. Certaines lancent d'ailleurs des appels d'offres pour des montants très faibles, inférieurs aux seuils, alors qu'elles n'y sont pas obligées.
- Augmentation du périmètre des projets par les clients (du local au national, ou du national à l'international, élargissement à un ensemble de services), ce qui a pour effet d'étendre la concurrence à des prestataires nouveaux, en particulier au niveau international.
- Augmentation de la part des services dans la plupart des contrats, imposant aux prestataires de proposer toujours plus de valeur ajoutée à leurs clients.
- Nécessité pour les prestataires de services, dans cette logique de valeur ajoutée, de prendre en compte encore mieux que par le passé les besoins de leurs clients afin de personnaliser leur offre.

* Il n'y a pas, à ma connaissance, d'analyses sur les appels d'offres privés. Des fichiers récapitulent dans certains domaines les grands projets gagnés par les entreprises du secteur, mais je n'ai jamais vu d'analyse comparable au recensement économique de la commande publique publié chaque année par l'État. Dans le dernier recensement disponible au moment où j'écris ces lignes, seuls les chiffres de 2022 sont publiés : 235 629 appels d'offres, avec une croissance de près de 27 % par rapport à l'année précédente, et pour un montant total de 160 milliards d'euros. Il est intéressant de constater que, tous domaines confondus, les PME représentent 60 % des soumissionnaires.

- Augmentation du nombre des entreprises de services moyennes ou grandes qui se dotent d'organisations permanentes pour prendre en charge les réponses à appels d'offres, avec la mise en place de processus de qualification et d'autorisation des projets.
- Coût pour les entreprises, clientes ou prestataires, de ce type de projet.
 - Les frais de réponse à ces appels d'offres, aussi appelés « frais d'avant-vente », représentent pour les entreprises de service un investissement lourd, de l'ordre de 2 % à 5 % du chiffre d'affaires annuel selon que le taux habituel de gain des affaires (« taux de transformation » ou *win rate*) est plus proche de 50 % ou de 20 %. Toute amélioration du taux de transformation a donc un effet significatif sur la marge de l'entreprise.

Ce livre s'adresse donc avant tout aux commerciaux et directeurs commerciaux d'entreprises vendant des services à valeur ajoutée dont la majorité des affaires se gagnent via un processus d'appels d'offres, quel que soit le domaine : informatique, ingénierie, communication, maintenance, transport, conseil... Ils trouveront dans ce livre des outils et recettes faciles à mettre en œuvre pour améliorer leurs performances et optimiser leur temps.

Sans sous-estimer la part technique, très différente d'un secteur à l'autre, on peut affirmer que toutes ces affaires présentent un socle de caractéristiques communes :

- Lié au processus d'appel d'offres lui-même :
 - Déroulement ;
 - Contenu des documents obligatoires constitutifs de la réponse.

- Lié à la situation de concurrence et au projet :
 - Comment démontrer à mon client que ma proposition correspond le mieux à sa demande ?
 - Comment évaluer le bon prix pour ma proposition ?
 - Comment différencier ma proposition de celle des concurrents ?
- Lié au processus de sélection des clients :
 - Lecture des propositions ;
 - Soutenance ;
 - Et un certain nombre d'ateliers avant le choix final.

La plupart des recommandations faites sur les différents sujets traités ici s'adressent aussi bien aux grandes entreprises qu'aux petites ou moyennes structures, ou même aux consultants indépendants qui eux aussi sont soumis au même processus d'appels d'offres.

J'ai eu l'occasion de travailler sur des appels d'offres privés et publics pour des grandes entreprises informatiques, pour des cabinets de conseil en informatique, pour une PME spécialisée dans le domaine de la maintenance ferroviaire, pour des consultants indépendants en stratégie et dans le domaine de la communication, et j'ai aussi accompagné des psychosociologues cliniciens. Les appels d'offres sont structurés de la même manière, les attendus très similaires, seul diffère le contenu « technique » de la réponse. Quel que soit le domaine concerné, celle-ci doit être compréhensible par tous, à commencer par les acheteurs qui n'ont pas nécessairement les compétences techniques détaillées : mon rôle a souvent été d'aider à concevoir une réponse qui soit lisible par tous.

L'objectif de cet ouvrage est de donner un certain nombre de pistes pour optimiser le processus de réponse à des appels d'offres complexes, en particulier quand il s'agit

CE LIVRE EST FAIT POUR VOUS !

de services, et en diminuer le coût. Chacun y prendra ce qui lui est utile dans son contexte particulier, dans l'ordre où il le souhaitera : si, au moment où vous ouvrez ce livre, vous êtes en train de préparer une soutenance, allez directement à ce chapitre spécifique.

PROCESSUS D'APPEL D'OFFRES

Les grandes étapes

RÉFÉRENCIEMENT



Constitution d'un VIVIER de PRESTATAIRES qui seront INVITÉS à répondre aux appels d'offres des 3 ou 5 prochaines années, sur la base de leur périmètre d'intervention et de leurs prix standard.

PAS de PROJET SPÉCIFIQUE

== Critères CLIENT ==

- ★ Couverture technique, fonctionnelle et géographique
- ★ Qualification et légitimité de l'entreprise

RFI



GRANDES LIGNES du PROJET

PROJET CLIENT

- ✓ stratégie
- ✓ objectifs
- ✓ périmètre
- ✓ budget
- ✓ équipe

RFP



DÉTAIL du PROJET

== Critères CLIENT ==

- ★ Respect des EXIGENCES
- ★ PERSONNALISATION
- ★ PRIX
- ★ ÉQUIPE

La phase la plus LONGUE



NÉGOCIATION



1 ou 2 PRESTATAIRES

== Critères CLIENT ==

- ★ PRIX
- ★ CONTRAT

SIGNATURE



COMPRENDRE LE PROCESSUS D'APPEL D'OFFRES

EN AMONT DES PROJETS : LA PRÉPARATION PAR LE CLIENT

Le processus d'appel d'offres est très formalisé, et il peut intervenir bien après que le client a commencé à réfléchir sur ses objectifs et ses enjeux. Cette phase de préparation en amont est menée en général d'abord par les opérationnels pour la définition des besoins, puis avec le support du service achats. Elle commence par la définition des objectifs stratégiques, techniques et financiers, et l'identification des contraintes de l'entreprise. Elle se poursuit par la définition du cadre « technique » de la consultation, et l'identification de prestataires capables de répondre aux besoins.

Une phase déterminante

Une préparation insuffisante va avoir des répercussions sur le déroulement du processus

Premier atelier de travail avec le client après la soutenance, nous avons la chance de faire partie des trois candidats sélectionnés. Le client évoque un changement de périmètre géographique, et un changement d'organisation de son équipe projet. Une demande formelle de cotation de prix nous parvient quelques jours après, avec plusieurs ajouts et plusieurs retraits de pays, ce qui change de manière importante notre solution. Cela se reproduit plus tard dans le processus, après une série de nouveaux ateliers. Finalement, le client nous annonce que son modèle de centralisation n'a pas été accepté par des pays clés, et qu'il change d'approche : nous sommes priés de refaire une proposition pour la France et de proposer des « options pays », sans engagement que ces options seront achetées, ce qui nous oblige à revoir encore notre solution et nous mène à un prix trop élevé, en nous contraignant à faire peser l'essentiel de nos coûts fixes sur le périmètre français. Finalement, le client décide de reconduire le prestataire en place et de surseoir à son projet de centralisation. Le manque de préparation « politique » du projet nous aura coûté très cher en frais d'avant-vente...

L'équipe projet du client doit travailler sur trois axes : l'élaboration de la stratégie pour ce projet, la définition des services et volumétries et le calendrier qui lui a été donné par son management. Un changement de contexte ou d'organisation, des directives données en cours de réflexion sur le projet peuvent entraîner des discussions qui auront un impact sur le degré de préparation du dossier de consultation.

Pour les prestataires, ce manque de préparation va compliquer leur tâche et avoir des répercussions importantes sur leur budget d'avant-vente et la motivation des équipes. La préparation insuffisante se traduit souvent dans la documentation de l'appel d'offres et dans le déroulement du projet.

- Documentation :
 - Une description trop succincte ou vague du périmètre et des services attendus ;
 - Des volumétries incohérentes ou incomplètes dans les différents documents transmis.
- Déroulement du projet :
 - Une prise de décision très longue par le client ;
 - Des désaccords flagrants entre les membres de l'équipe du client sur les objectifs, le budget, le calendrier ou les services attendus, se traduisant concrètement par des changements tardifs de périmètre (services, ou périmètre géographique) ou de multiples reports des différentes étapes du calendrier fixé au départ par le client ;
 - Ajournement ou annulation du projet dans son ensemble : c'est par exemple ce qui peut arriver pour un marché public en cas de changement de doctrine de l'État sur un sujet donné, tel le cloud, destiné à « affaiblir la dépendance au cloud étranger* ».

* <https://www.economie.gouv.fr/securite-performance-souverainete-strategie-cloud>.

Les décisions du client influent sur l'engagement des prestataires

Le client va faire un certain nombre de choix qui vont vous renseigner sur la manière dont il va mener le projet et vous guider dans votre approche. Parmi les plus fréquents, on peut citer :

- Découpage de l'appel d'offres en lots : le projet ne sera pas a priori confié à un seul prestataire.
- Nombre important de prestataires invités : cela entraîne souvent un allongement de la prise de décision du client et une moindre disponibilité de ses équipes pour des discussions.
- Temps de réponse très court : il vous sera difficile de personnaliser votre solution.
- Calendrier global du projet irréaliste compte tenu de sa complexité et de la nécessité, par exemple, de consulter les instances représentatives du personnel en cas de réorganisation ou de changement des conditions de travail des employés.
- Équipe projet internationale qui nécessitera d'une part de prévoir une équipe de réponse parlant anglais, et d'autre part d'identifier les positions et objectifs respectifs et le poids de chacun dans la prise de décision.
- Accompagnement du client par un cabinet de conseil : c'est d'abord le signe d'une moindre disponibilité des équipes chez le client, et une confirmation de l'importance du projet. Cela peut être aussi l'annonce d'un plus grand formalisme dans le processus, et d'un engagement moindre du client dans la décision finale.

GESTION DE L'APPEL D'OFFRES PAR LE CLIENT

et ses conséquences sur votre approche

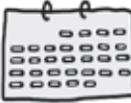
Projet STRATÉGIQUE



POINTS D'ATTENTION

- Innovation
- Jeux
- Retour sur investissement
- Visibilité

CALENDRIER du projet



Risques et impacts

Composition de l'ÉQUIPE projet



LANGUE de communication

- Différences CULTURELLES

NOUVEAU projet ou RENOUELEMENT



- Prestataire(s) en place
- Prix / Budget

Préparation

- Organisation
- Partenaires

DELAI de RÉPONSE



SE DIFFÉRENCIER



NOMBRE de prestataires invités à répondre

- Approche
- Innovation
- Équipe
- Prix

ANTICIPER

- des variations de périmètre
- des difficultés à décider

INCOHÉRENCE

des chiffres ou des demandes

Mauque d'ALIGNEMENT interne



Instructions à respecter à la LETTRE (fond et forme)



FORMALISME important

Présence d'un CABINET de CONSEIL



- Exigences spécifiques
- Communication
- Négociation

NIVEAU de DÉTAIL élevé



- Soyez PRÉCIS
- Détaillez vos hypothèses

Les points importants

Évaluez le degré de préparation du projet de votre client, et tentez par les questions que vous pourrez poser d'obtenir les éclaircissements nécessaires*.

Si cela ne suffit pas, commencez à identifier les hypothèses que vous adopterez pour élaborer votre solution, et essayez d'envisager, si cela est permis dans le règlement de l'appel d'offres, des options qui vous semblent pertinentes.

Identifiez et prenez en compte les choix de votre client pour commencer à faire la liste des points structurants nécessitant une adaptation de votre approche, par exemple :

- Composition de l'équipe de réponse.
- Nécessité de faire appel à des partenaires (sous-traitants ou création d'un groupement).
- Recherche d'innovation.
- Forte demande de personnalisation de la solution par rapport à vos habitudes.
- Prise en compte de risques de variation de périmètre.
- Niveau de centralisation de la solution et de la gouvernance.
- Focus ou non sur le prix. Etc**.

* Voir la section « Préparez les questions à poser au client », p. 98.

** Voir la section « Quels sont les points structurants du projet ? », p. 92.

LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DU PROCESSUS DE SÉLECTION D'UN PRESTATAIRE

Un jour, un prospect, entreprise privée, m'annonce qu'il est en train de lancer un appel d'offres. Commerciale encore novice, je lui demande de bien vouloir me l'envoyer pour pouvoir y répondre. Son refus est sans appel : « Nous ne l'avons envoyé qu'à des prestataires référencés, c'est donc impossible. » Je découvre alors que le client a effectué un référencement des prestataires l'année précédente, et que nous n'y avons pas participé, nous privant ainsi de la possibilité de répondre à ses appels d'offres dans notre domaine pendant les trois prochaines années.

Nous avons eu plus de chances avec un autre prospect, qui ne faisait pas de référencement, mais émettait systématiquement un RFI pour les projets importants. Notre succès à cette phase de RFI nous a permis de concourir lors de l'appel d'offres.

Référencement des prestataires

L'objectif est d'identifier, pour chaque type de services ou de prestations, les prestataires les plus qualifiés et présentant les meilleurs prix de manière à rationaliser la liste des fournisseurs et à gagner du temps et limiter les coûts lors du lancement des appels d'offres. Le référencement des prestataires se fait en général pour une période de trois à cinq ans. Ces prestataires référencés seront les seuls à recevoir les appels d'offres qui les concernent. Il est néanmoins possible, sans être référencé, de participer à ces appels si vous avez réussi à convaincre un candidat retenu de vous

prendre comme sous-traitant dans un domaine particulier pour lequel, par exemple, il n'a pas assez de ressources.

Un dossier de référencement est souvent composé de plusieurs lots correspondant à différents types de prestations, où le prestataire devra se positionner, et fournir, pour les lots qu'il a choisis, les prix par type de prestation « standard ».

Vos objectifs :

- Identifier la pratique par le client d'un référencement, et en obtenir le calendrier.
- Soigner votre réponse au référencement pour avoir accès aux appels d'offres à venir dans les trois ou cinq prochaines années.
 - Dans votre réponse à ce référencement, mettez en avant l'étendue de vos services, votre couverture géographique, vos références dans ce domaine, et le cas échéant les partenaires avec lesquels vous travaillez ;
 - Pour garder une marge de manœuvre sur les prix lors des futurs appels d'offres, décrivez avec précision vos hypothèses pour les prix avancés dans la réponse à ce référencement.

Demande d'information – RFI

Il s'agit de l'étape préalable à l'envoi de l'appel d'offres lui-même pour les projets très complexes quand le client souhaite évaluer la réponse du marché à ses besoins, les pistes d'innovation, et identifier les prestataires les plus compétents avant de se lancer dans la phase de demande de proposition, RFP (*Request for Proposal*).

Le RFI est un document synthétique sur le projet. Le client attend des prestataires la présentation globale de

leur stratégie, de leur approche et des moyens qu'ils mettront en œuvre pour répondre à son besoin. Votre objectif : montrer à votre client et éventuellement au cabinet de conseil qui l'accompagne à la fois la capacité de votre entreprise à prendre en charge le projet, votre expérience en la matière, vos innovations dans ce domaine et éventuellement vos suggestions ou recommandations.

Demande de cotation – RFP

L'étape du RFP est de loin la plus coûteuse en ressources, tant pour le client que pour chacun des prestataires invités, et la plus longue si l'on prend en compte non pas le délai de réponse (souvent très court) mais la période s'écoulant entre la réception du RFP et la date de la signature du contrat. Il se passe en général plusieurs mois, période pendant laquelle l'équipe doit être disponible pour toute demande du client.

Le client envoie aux prestataires un cahier des charges détaillé, et attend une proposition technique et un prix, global ou par lot, s'il a laissé la possibilité aux prestataires de choisir les lots auxquels ils répondent.

Outre l'envoi de la documentation complète aux prestataires, cette phase comprend plusieurs jalons :

- Dans certains cas, et dans un délai fixé par le client, la confirmation officielle écrite que l'on va bien répondre à l'appel d'offres.
- Dans les deux semaines suivant l'envoi des documents par le client, une étape de « questions & réponses ». Certains clients demandent aux prestataires de remplir un fichier spécifique, d'autres acceptent les questions sous un format libre. Tous récapitulent les

questions de manière anonyme et adressent le plus souvent les réponses à l'ensemble des prestataires.

- L'audition des prestataires, quelques jours après la date de remise des réponses. Certains clients éliminent dès la réception des offres certains prestataires dont la réponse ne leur a pas paru digne d'intérêt, alors que d'autres reçoivent en audition tout le monde.
- L'analyse des offres et la sélection des prestataires finalistes par le client. Une fois les documents reçus et les auditions réalisées, l'équipe du client analysera dans le détail les offres reçues ainsi que les documents de soutenance.
 - S'ensuit une première présélection de partenaires avec lesquels le client organisera des réunions de travail, des visites sur leurs sites de production, et les invitera éventuellement à venir vérifier leurs hypothèses ;
 - Le client demandera alors aux différents prestataires de mettre à jour leur offre, aussi bien technique que financière. Dans les projets internationaux, on parle souvent de *Bafo* (*Best and Final Offer*) ;
 - C'est pour les prestataires l'opportunité de remettre une proposition qui prenne en compte toutes les informations additionnelles recueillies, de corriger les points jugés faibles, et de mettre encore un peu plus leurs points forts en lumière.

Cas particulier des enchères inversées

Certaines entreprises pratiquent les enchères pour finaliser le choix du prestataire : il s'agit le plus souvent d'enchères « à la baisse », que l'on appelle « enchères inversées ». Ce processus particulier est en général décrit dans le règlement de la consultation. Pour les marchés publics, des enchères peuvent être mises en place, mais seulement sur des marchés « simples » comme ceux de fournitures ou de matériels standards.

Négociation et signature

Selon les clients, la négociation est menée avec un ou plusieurs prestataires (négociation compétitive).

La période de négociation se déroule en général sur quelques semaines, avec la participation des juristes, voire des avocats, de chacune des entreprises. Les premiers temps sont dévolus aux clauses les plus « classiques », la dernière partie de la négociation, la plus dure, portant notamment sur les clauses concernant le prix, les engagements, la résiliation et la responsabilité*.

* Voir le chapitre « Comment analyser la proposition de contrat quand on n'est pas juriste ? », p. 205.

Cas des centrales d'achats dans les marchés publics

Pour un certain nombre de produits ou de services, les clients publics utilisent des marchés génériques passés par les centrales d'achats. C'est de fait une forme de référencement, puisque les marchés sont conclus pour plusieurs années.

Là encore, il est possible de se faire connaître auprès de l'un des titulaires du marché pour qu'il vous accepte comme sous-traitant et présente votre candidature au client.

Vous trouverez les catalogues de ces marchés globaux sur les sites des centrales d'achats, avec les détails des lots et les noms des titulaires retenus. Par exemple :

- Ugap (Union des groupements d'achats publics) : <https://www.ugap.fr/nos-solutions>.
- Resah (Réseau des acheteurs hospitaliers) : <https://espace-acheteur.resah.fr/>.
- Centralis (Centrale nationale d'achat public, dédiée à la rénovation du patrimoine) : <https://centralis.site/prestataires/formalise>.

LA DOCUMENTATION DE L'APPEL D'OFFRES

Si bon nombre d'entreprises, notamment des TPE et des PME, hésitent à répondre à des appels d'offres quand elles ont suffisamment de clients par approche directe, c'est en partie parce que les rédacteurs des appels d'offres, publics ou privés, y mettent du leur... Comme si le sérieux d'un appel d'offres se mesurait au nombre de pages ou à la complexité de la documentation ! « Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement, Et les mots pour le dire arrivent aisément », écrivait Nicolas Boileau*. Pourtant la documentation nous semble être souvent un jeu de piste entre les différentes pièces (cahier des charges, annexes par exemple) pour arriver à trouver la réponse à des questions simples : quoi ? quand ? comment ? De ce fait, le lecteur désireux de répondre à cet appel d'offres passe beaucoup de temps à essayer d'interpréter ce que le client a voulu dire.

Les appels d'offres sont constitués de plusieurs documents différents. En général on recevra un « dossier de consultation » qui comprend un ensemble de documents décrivant le projet et le format des réponses souhaitées :

- Un règlement de consultation donnant quelques éléments de contexte du projet (notamment le calendrier général), les principaux jalons et règles du processus d'appel d'offres :
 - Les règles de communication ;
 - Les dates de réponse ;

* *L'Art poétique* (1674).