

PRÉFACE

Connaître l'efficacité de méthodologie de gestion est souvent une attente des managers ! Quelle méthode est la plus efficace ? La plus rentable ? La plus appréciée ? Au-delà, des méthodes classiques, existe-t-il une méthode de gestion de projet combinant les avantages de plusieurs méthodes ? Ces questions trouveront leurs réponses dans cet ouvrage du Docteur Alexander Elati.

7

Les procédures de réponses aux appels d'offres sont indispensables dans de nombreuses entreprises. Maîtriser et améliorer ces procédures est vitale pour les entreprises qui dépendent de ce type d'attribution de marché. Ces procédures correspondent, la plupart du temps, à un mode de gestion par projet et, plus généralement, à une gestion par processus. Existerait-il donc des méthodes de gestion de projet applicables à ces procédures ? Quelle méthode de gestion de projet est la plus efficace dans ce contexte-là ?

Dans le management moderne, « tout est gestion de projet ! ». De nombreuses procédures, processus et activités sont gérés en mode projet dans une organisation : atteindre un objectif, servir un client, en respectant un délai et un budget tout en laissant de l'autonomie aux acteurs. Voilà bien un mode de management qui est souvent utilisé.

Comment gagner les appels d'offres ?

Alliant approche scientifique et analyse pratique, cet ouvrage est important pour comprendre les meilleurs outils de gestion de projet. Par son approche scientifique, le D^r Elati a mobilisé un design de recherche robuste et original : (1) la revue de la littérature est complète (sur les appels d'offres et leurs procédures de réponse, sur les multiples méthodes de gestion de projet – méthodes traditionnelles, méthodes agiles, méthodes basées sur les processus et démarche Lean project –, sur les indicateurs de performance d'un processus) ; (2) l'étude sur le terrain est construite avec deux approches complémentaires (une étude de performance à travers des simulations utilisant différentes méthodes de gestion et une longue série d'entretiens auprès de managers et chefs de projets pour avoir leur ressenti sur les différentes méthodes) ; (3) des impacts forts et recommandations managériales claires (en listant les avantages et les inconvénients de chacune des méthodes de gestion de projet étudiées, mais surtout en émettant des préconisations managériales).

À l'issu de ce travail, le D^r Elati propose une méthodologie hybride de gestion de projet très novatrice et remarquable. En associant les avantages des méthodes jugées les plus efficaces, elle propose cinq tâches à accomplir pour être plus efficace dans les réponses à un appel d'offres.

Nul doute qu'avec cet ouvrage les dirigeants d'entreprise et les managers de projet ont entre les mains un bel outil pour améliorer leurs pratiques !

*Pr Olivier Lavastre,
Grenoble IAE, Université Grenoble Alpes
Grenoble, le 25 octobre 2022*

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« C'est la concurrence qui met un prix juste aux marchandises et qui établit les vrais rapports entre elles. »

Charles de Montesquieu,
Philosophe, écrivain (1689-1755)

Le processus de réponse aux appels d'offres est une pratique très courante dans le secteur industriel, particulièrement celui des machines et équipements médicaux. Le succès de la réponse aux appels d'offres est la préoccupation permanente des entreprises dans un environnement de plus en plus concurrentiel (Forcier & Foucher, 2016).

La réponse à un appel d'offres est un exercice qui prend du temps et nécessite expérience, professionnalisme, compétence, organisation et discipline de la part de l'équipe en charge de cette mission. L'élaboration d'offres est donc un travail complexe qui nécessite des heures de travail de la part des managers, mais aussi des ingénieurs, financiers, techniciens, sans oublier la participation de partenaires extérieurs pour répondre dans un court délai aux exigences techniques et de sécurité du client. En effet, dans un contexte industriel riche et évolutif, où les concurrents sont nombreux (globalisation des marchés) et les clients exigeants (délais courts, performances techniques précises), les entreprises soumissionnaires aux appels d'offres se doivent

Comment gagner les appels d'offres ?

de développer de nouveaux outils et méthodes de conception pour rester compétitives.

Pour rester compétitives, les entreprises répondant aux appels d'offres doivent soumettre des offres à la fois attractives (notamment en termes de solutions techniques, prix et délais) et réalisables (en termes de processus de réalisation, ressources allouées et risques encourus). Pourtant, très souvent, tout l'effort déployé ne sert à rien et l'entreprise ne remporte pas le marché. Dans ce contexte, plusieurs outils sont maintenant disponibles pour gérer et optimiser le flux des tâches, les communications entre les membres de l'équipe dédiée à cette activité, le temps passé à travailler et surveiller l'avancement, dont les méthodes de gestion de projets.

Face à la complexité du processus de réponse aux appels d'offres, nous souhaitons proposer aux entreprises soumissionnaires une démarche managériale qui améliore ce processus. Nous proposons donc d'utiliser une approche basée sur l'application de méthodes de gestion de projet pour aider les soumissionnaires lors de l'élaboration de l'offre à rationaliser le processus dans un but d'efficacité et de meilleur rendement.

Dans ce livre, nous allons voir comment appliquer les méthodes de gestion de projet à l'industrie du matériel médical, un secteur dynamique, en constante évolution en parallèle avec la métamorphose des procédés d'examen, de diagnostic et de prise en charge du patient. Cette révolution inéluctable qui s'opère actuellement dans les services et soins médicaux à travers le monde oblige les fabricants d'équipements à revoir régulièrement leurs technologies afin de combiner normes de qualité, innovation, sécurité et accessibilité. Elle se traduit par des exigences hétérogènes et évolutives, exprimées par les clients dans l'appel d'offres.

La structure de ce livre suit quatre grandes parties :

- la première partie présente un rappel des processus de réponses aux appels d'offres publics ;
- la deuxième partie décrit les méthodes de gestion de projet et les indicateurs de performance associés ;

Introduction générale

- la troisième partie fait la synthèse des résultats de l'étude de recherche visant à tester l'application des méthodes de gestion de projet à la réponse aux appels d'offres ;
- la quatrième partie présente les recommandations managériales en matière de processus de réponse aux appels d'offres.