



DOSSIER /

LES SPÉCIFICITÉS DE LA COMMANDE PUBLIQUE

La commande publique est normalement un des marchés stratégiques des professionnels de la sécurité. Normalement car, dans bien des cas, les complexités des marchés en découragent beaucoup...

Getty Images





SOMMAIRE /

- 1/ UNE COMMANDE TRÈS PARTICULIÈRE**
P. 34
- 2/ UNE CERTAINE FORME DE FATALISME...**
P. 36
- 3/ UNE COMMANDE PUBLIQUE PLUS ATTRACTIVE ?**
P. 38
- 4/ NE SUBISSEZ PLUS ! SOYEZ PROACTIFS !**
P. 40



1 / UNE COMMANDE TRÈS PARTICULIÈRE

La commande publique, parfois complexe à gérer, est un marché important pour les acteurs de la sécurité. Marché où le moins-disant l'emporte souvent.

Ministères, collectivités locales ou territoriales, services publics..., la commande publique répond à des règles précises et n'est pas toujours des plus simples à gérer. L'organisation et la procédure d'achats variant selon les donneurs d'ordres. Ainsi, l'État, et ce depuis plusieurs années, a engagé une politique de mutualisation de ses achats de prestations de sécurité privée, tant au niveau ministériel qu'interministériel. Généralement, ces contrats sont portés par les plateformes régionales achats (PFRA) et le ministère des Armées pour les sites relevant de son autorité ou confiés à l'Union des groupements d'achats publics (Ugap).

«L'État a voulu, depuis plusieurs années, rationaliser sa politique d'achat, confirme Frédéric Laisney, président de Challancin Prévention & Sécurité. Et pousse à passer par l'Ugap (Union des groupements d'achats publics) qui mutualise les achats. Initiative louable mais qui a montré certaines limites, car les sites concernés par les appels d'offres n'ont pas toutes les mêmes caractéristiques, ne sont pas implantés dans les mêmes environnements...»

PUBLIC/PRIVÉ : RENCONTRE DU 3^e TYPE

«J'ai travaillé presque dix ans dans le privé avant de rejoindre une institution publique régaliennne. Après dix-sept années de service, je suis à nouveau dans le privé depuis bientôt quatre années. Avec cette expérience cumulée et pour ce qui me concerne, j'en arrive à la conclusion que si elles sont mal établies, les relations qui peuvent unir des entités publiques et leurs fournisseurs ou prestataires lors de la mise en œuvre d'un sujet de sûreté peuvent très souvent s'apparenter à une véritable rencontre du troisième type», constate Virgile Augé, président d'Aco Protect.

Avant d'ajouter : «En tant qu'assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO), la relation à tisser ne me semble pas se définir comme uniquement contractuelle et commerciale. Elle est avant tout humaine parce que stratégique. Elle permet une relation d'échanges d'idées et de visions ainsi que de compréhension des contraintes. L'AMO doit sentir le terrain, mais également les personnes. De fait, c'est donc bien une relation très particulière qui se noue durant une mission. Je constate pourtant que ce sont presque toujours deux mondes radicalement différents qui se rencontrent alors et cela peut malheureusement provoquer des erreurs ou des gâchis réels si cette situation n'est pas totalement anticipée par l'assistance à maîtrise d'ouvrage.»



2 QUESTIONS À...



**VIRGILE AUGÉ,
PRÉSIDENT
D'ACO PROTECT**

Quelle méthode employez-vous lorsque vous intervenez en tant qu'AMO ?

Je redoute principalement les changements soudains de réflexion politique ainsi que les complications, invariables et inévitables, provoquées par les rapports de force constants entre les différents services de l'entité concernée. Mais j'avoue que la phase finale du traitement administratif des paiements constitue, pour moi, une vraie leçon sur ma capacité à la patience et au calme. J'emploie donc une méthode très personnelle. Je veille à relever ces trois aspects fondamentaux : qui décide réellement ? Quels sont les rapports de force dans le comité de pilotage ou d'exécution ? Qui est le facilitateur durant la phase des paiements ? Je ne commence réellement mon travail

que quand je dispose de ces informations. Pour moi, cela fait partie intégrante du processus de réussite de la mission. Cela me permet de gagner en efficacité de traitement et en relative certitude sur les aspects administratifs.

Une fois ces informations obtenues, comment travaillez-vous ?

Préalablement, je m'emploie à clarifier définitivement les buts à atteindre, les résultats recherchés et les délais fixés. Ensuite, je les fais impérativement graver dans le marbre. Il doit s'agir d'une vraie base solide et intangible de décisions. Pour imaginer, je dirais que ce serait un peu comme un master plan dans un programme de bâtiment. Une fois validé, le constructeur fonce et ne s'arrête plus. Tout changement est considéré comme tel. Il n'y a plus alors ni perte de temps ni doutes. Toute modification aux choix initiaux est alors répertoriée, certes modifiée pour convenir à la nouvelle décision, mais toujours de manière tracée et donc rémunérée. Il est impératif que tout changement porte le nom et la signature de quelqu'un. Empêcher ainsi la dilution des responsabilités m'apparaît fondamental.

LOGIQUE DU MOINS-DISANT

Les erreurs et gâchis évoqués par Virgile Augé ont plusieurs origines. Les potentiels partenaires, publics et privés ne semblent pas toujours sur la même « longueur d'onde ». « La commande publique est très réglementée. Ce qui est en soi normal. Cela dit, nous nous heurtons à des "habitudes" qui ne jouent pas en faveur d'une relation apaisée avec les donneurs d'ordres publics. Il est par exemple regrettable qu'il ne soit pas possible de négocier un prix, ajoute Frédéric Laisney. Le donneur d'ordres analyse les offres. Les appels d'offres ne sont quasiment jamais passés sous le régime du marché négocié. Une fois notre dossier déposé, nous n'avons plus l'opportunité de discuter de son bien-fondé, de le défendre... Par ailleurs, la part de la note concernant le prix ou la technique peut varier. Or, bien souvent, c'est l'offre la moins-disante qui est retenue... »

Mais tout n'est pas si noir entre le public et le privé. Comme le confirme Virgile Augé : « Chez mes interlocuteurs publics, je rencontre très majoritairement une envie de vraiment bien faire, de réelles motivations de servir l'intérêt général. Par ailleurs, les situations d'atteintes aux personnes ou aux biens à traiter ajoutent très souvent un degré supérieur à ce volontarisme. Je rencontre vraiment des personnes très sincèrement impliquées. Toutefois, il arrive presque toujours le moment où les modes de fonctionnement interne de ces grandes institutions ou collectivités, ne permettent pas ou plus d'atteindre le bon degré de rapidité dans l'exécution des décisions ou le bon niveau de certitudes quant à l'orientation à prendre... » Et de conclure : « Pour le dire plus clairement, je redoute toujours les changements de cap soudains dans les décisions prises ou, pire, le changement de référents sur le dossier traité. Par ailleurs, je crains tout autant les différentes phases administratives de traitement préalable des documents à fournir ou, en fin de mission, des facturations à envoyer. Pour être honnête, je me dis souvent que Kafka n'est jamais vraiment très loin à ce moment-là dans ces deux cas. Pourtant Chorus constitue un vrai plus... » ■



230

MILLIONS D'EUROS

En 2020, la commande de l'État en prestations de sécurité dépassait les 230 millions d'euros.

“

Il est rarement possible de négocier ces marchés.”

FRÉDÉRIC LAISNEY,
PRÉSIDENT DE CHALLANCIN
PRÉVENTION & SÉCURITÉ



La sécurité électronique Fiable & Efficace

Des solutions électroniques pour une sécurité sans faille

Protégez vos sites avec nos solutions innovantes

- ✓ Surveillance en temps réel
- ✓ Détection et alerte immédiates
- ✓ Facilité d'installation
- ✓ Fonctionnalités avancées
- ✓ Autonomie et connectivité



SAFER POD S1



SMART HUB+



VIDÉOSURVEILLANCE

www.vpsgroup.fr

• 0892 707 607 •
(COURTOISY - PRES D'UN APPEL LOCAL)

info@vpsgroup.fr

2 / UNE CERTAINE FORME DE FATALISME...

Le jeu en vaut-il la chandelle? Certains professionnels de la sécurité ont renoncé aux marchés publics. D'autres y ont dédié une structure spécifique au sein de leur entreprise. D'autres encore y voient un exercice obligatoire. Sans grand espoir bien souvent...

Même sur des dossiers techniques, il semble, à en croire les professionnels de la sécurité, que les opérateurs publics ont tendance à privilégier les offres les moins coûteuses. «*Le moins-disant est encore un bon argument pour s'imposer sur ces marchés mais il n'est pas rare de constater que dans le cadre de dossiers très techniques, certains donneurs d'ordres attachent une attention particulière au volet technique,* tempère Frédéric Laisney. *Ce qui est plus regrettable, c'est que certains ne font pas de recherches quant aux offres anormalement basses. C'est un constat tout de même étonnant car, en soi, il n'est pas très compliqué d'analyser ces offres pour se rendre compte qu'elles ne correspondent en rien à la réalité du marché et vont même à l'encontre des intérêts de l'acheteur et de la viabilité économique de l'entreprise qui postule.*»

Le problème de ces offres anormalement basses est profond. Tant et si bien que si un acteur public pense détecter une offre anormalement basse et qu'il demande à l'entreprise concernée si le coût de la prestation proposée est normal, il s'entend souvent répondre oui. Dans ce cas, le donneur d'ordres ne dispose pas de moyens pour signaler ladite offre et les choses en restent là... «*Dans ce contexte, nous sommes*

malheureusement confrontés, assez régulièrement, à des coûts parfois inférieurs à 15 %, voire 20 % de ce qui se pratique généralement, et raisonnablement, dans nos métiers», regrette le président de Challancin Prévention & Sécurité.

UNE CERTAINE MÉCONNAISSANCE...

Il faut aussi souligner que les donneurs d'ordres publics ne jouissent pas toujours, même si des exceptions existent heureusement, des compétences techniques pour arbitrer entre tel ou tel dossier. Certains acheteurs ne sont pas toujours qualifiés pour acheter des prestations de sécurité et ne mesurent pas les conséquences de leur décision. Tant du point de vue technique qu'en matière budgétaire.

Compte tenu de ces éléments, le jeu en vaut-il la chandelle? Pour Frédéric Laisney, cela ne fait aucun doute: «*Nous continuons à répondre à des marchés publics. À l'inverse de certains de nos confrères qui y ont renoncé. Nous y sommes souvent assez mal placés financièrement parlant, mais on espère toujours qu'avec un peu de chance, notre offre technique contrebalancera notre coût pour remporter certains marchés... Afin d'accroître nos chances, nous nous sommes dotés d'une structure dédiée qui fournit un gros travail afin de concevoir des dossiers qui soient compétitifs.*»

Vouloir répondre aux marchés publics n'est pas une mince affaire. Et demande un réel investissement et de l'endurance. Il ne faut pas espérer remporter tous les marchés. Le taux de conversion est même, aux dires de certains acteurs, assez faible: de 10 à 15 % de réponses positives. Cela peut en décourager certains. Même les plus gros acteurs du marché. Toujours est-il que des acteurs de la sécurité continuent à y répondre et effectuent un gros travail de veille pour ne pas rater la bonne occasion. «*Certains appels d'offres sont tellement spécifiques qu'il est permis de se demander s'ils n'ont pas été rédigés pour un seul et unique candidat,* constate Salah Haba, fondateur et dirigeant de l'intégrateur Access Protection. *Mais nous continuons à aller sur les plateformes dédiées aux marchés publics. On peut se demander d'ailleurs si le jeu en vaut la chandelle tant les conditions d'attribution de certains marchés peuvent être surprenantes, voire décourageantes. Mais répondre à des appels d'offres publics, nous permet de nous remettre en question, de voir si nous ne pouvons pas être plus compétitifs, nous incite à la rigueur dans la rédaction des dossiers techniques...*» ■

“
**On peut
se demander
si le jeu en vaut
la chandelle...**”

SALAH HABA, DIRIGEANT
D'ACCESS PROTECTION





2 QUESTIONS À...



**FRÉDÉRIC LAISNEY,
PRÉSIDENT DE CHALLANCIN
PRÉVENTION & SÉCURITÉ**

Pour un groupe comme Challancin, répondre aux appels d'ordres publics est-il encore pertinent ?

Il est certain que ce ne sont pas les marchés les plus faciles à remporter pour une entreprise qui veut vendre des prestations, quelles qu'elles soient, à leur juste coût. D'une manière générale, il faut être prêt à faire de gros efforts financiers pour espérer avoir une chance de remporter un marché public. La qualité de la réponse technique n'étant pas, loin de là, ce qui prime... Si les marchés au niveau de l'État nous semblent fermés, il ne faut pas oublier qu'un très grand nombre d'acteurs publics lancent des appels d'offres : villes, conseils départementaux, conseils régionaux, hôpitaux... Mais là aussi, nous avons fortement intérêt à être à la fois très

compétitifs techniquement et parmi les moins-disants. C'est un peu la quadrature du cercle car il est souvent très difficile de se différencier significativement sur le plan technique.

Comment expliquez-vous ce peu d'appétence des donneurs d'ordres publics pour les dossiers, certes un peu plus chers, mais dont la réponse technique et le sérieux offrent une certaine forme de sécurité aux donneurs d'ordres ?

Le contexte économique est une des explications. Il est évident que l'État, les pouvoirs publics, les régions... doivent faire avec des contraintes budgétaires qui n'encouragent pas à choisir le mieux-disant. Par ailleurs, certains manquent de vision à long terme. Ils ne comprennent pas que choisir le moins cher est loin d'être gage de sécurité quant à la pérennité du contrat et la qualité de la prestation et des moyens – techniques et humains – qu'elle implique... Enfin, il y a la peur du recours judiciaire du candidat moins cher qui aurait été évincé. Cela peut paraître aberrant, mais c'est ainsi !

Gala Agora Directeurs Sécurité

www.gala-securite.com

MARDI
18
MARS 2025



14^{ème}
ÉDITION

LE RDV INCONTOURNABLE DU MONDE DE LA SÉCURITÉ-SÛRETÉ

QUI RÉUNIT PLUS DE 500 ACTEURS CLÉS DE LA PROFESSION

THÉMATIQUE

**SITUATION GÉOPOLITIQUE ET RISQUES MAJEURS : DÉFIS,
ENJEUX ET RÉPONSES EN FAVEUR DE LA SÉCURITÉ-SÛRETÉ**

2 TEMPS FORTS

**JOURNÉE D'ÉTUDE
« Le Before »**

au Cercle d'Aumale
de 9h00 à 16h30

**GALA DES DIRECTEURS
SÉCURITÉ-SÛRETÉ**

au Pavillon Cambon Capucines
de 18h00 à 23h45

S'INSCRIRE
SCANNEZ ICI



#GalaSECU

A L'INITIATIVE DE



EN PARTENARIAT AVEC



UN ÉVÉNEMENT





PAROLE D'EXPERT



SALAH HABA, FONDATEUR ET DIRIGEANT DE L'INTÉGRATEUR ACCESS PROTECTION

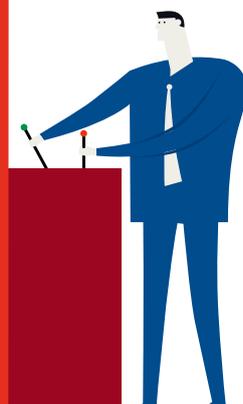
«Malgré leur complexité, il ne faut pas renoncer à ces marchés.»

Répondre à des appels d'offres publics demande de s'armer de patience. On peut comprendre que ces marchés soient réglementés et répondent à des règles précises, mais parfois on a l'impression d'y consacrer beaucoup d'énergie pour pas grand-chose. Cela dit, ils nous permettent de montrer notre expertise et notre capacité à nous adapter à des exigences techniques souvent pointues. Si la complexité de ce type de marché peut en rebuter certains, je ne crois pas qu'il faille y renoncer. Ils permettent souvent de monter en compétences, de nous imposer une certaine rigueur pour monter nos dossiers techniques. Ce ne sont jamais des efforts perdus car ils nous serviront pour d'autres marchés. Tant publics que privés.

ZOOM

UN INDICE QUI VA DANS LE BON SENS

Le GES a mis en place un indice du coût de revient de la sécurité privée qui mesure les évolutions du coût de la main-d'œuvre des agents de la sécurité privée. Lorsque le point d'indice est connu, il peut être utilisé comme un outil objectif dans les relations contractuelles entre prestataires et clients. «Cet indice va dans le bon sens. Certains donneurs d'ordres publics jouent le jeu. Il nous donne un outil qui nous permet, dans notre réponse à l'appel d'offres, d'anticiper le coût de nos prestations et constitue une base cohérente lors de la réévaluation des contrats», reconnaît Frédéric Challancin.



3 / UNE COMMANDE PUBLIQUE PLUS ATTRACTIVE ?

Les marchés publics ne semblent pas intéresser les acteurs de la sécurité privée comme ils le devraient. On peut les comprendre. Or, il suffirait de pas grand-chose pour les rendre plus attractifs...

Certains appellent de leurs vœux des mesures concrètes telles que l'instauration, enfin, la garantie financière, véritable serpent de mer de la sécurité privée. Dans tous les cas, apporter un peu d'attractivité à la commande publique est une question que tous les acteurs concernés doivent se poser. «Rendre ces marchés plus attractifs, susceptibles de susciter l'intérêt des entreprises et professionnels de la sécurité les plus fiables et compétents, est une vraie question, confirme Virgile Augé. Une fois de plus, je ne parle que depuis ma propre expérience du sujet, mais je sais que je ne vais quasiment jamais sur des appels d'offres où le critère de prix est supérieur à 45 %. Il faut en finir avec des critères de prix supérieur à 45 % dans les commandes publiques. Tout miser sur le prix est une erreur totale sur le moyen et long terme.»

Pour aider à améliorer les relations entre acheteurs et acteurs privés, certains appellent de leurs vœux une meilleure formation des premiers en matière de connaissance des marchés, des prix de revient des prestations, de détection des offres anormalement basses. «Il faudrait aussi faire en sorte que ces marchés soient plus équitables, notamment au moment de leur révision, afin de permettre de réévaluer les prix des prestations en fonction du contexte économique. Trop souvent, le taux de révision calculé avec la formule du marché est complètement déconnecté de la réalité vécue par l'entreprise», regrette Frédéric Laisney.

À QUAND LA GARANTIE FINANCIÈRE ?

On en parle depuis des années. Alors qu'un secteur assez proche de la sécurité privée en profite déjà, en l'occurrence l'intérim, la garantie financière n'est pas encore effective dans la filière qui nous occupe. Elle aurait pourtant l'avantage de fermer ces marchés à des acteurs aux pratiques douteuses. Si beaucoup de professionnels l'attendent et que des donneurs d'ordres la verraient d'un bon œil, certains y voient une entrave à la liberté d'entreprendre et une barrière à l'entrée. Dommage...





RÉGLEMENTATION

MARCHÉS DÉFENSE ET SÉCURITÉ

Un décret du 4 avril 2024 définit la forme selon laquelle les opérateurs économiques doivent présenter leurs éléments techniques et comptables dans le cadre du contrôle du coût de revient des marchés de l'État et des établissements publics. Il définit, entre autres, les données à produire par les entreprises. Par exemple, il souligne que le coût de revient prévisionnel d'une prestation est une estimation du coût de revient effectif, établie à des conditions économiques données et fondée sur une prévision

objective des éléments techniques et comptables. Ce coût de revient intègre, en les distinguant, les provisions pour risques ou garantie. Le coût de revient effectif est déterminé à partir des éléments techniques constatés sur la prestation et des éléments comptables constatés sur chaque exercice en norme sociale.

DÉCRET N° 2024-308 DU 4 AVRIL 2024 relatif au contrôle du coût de revient des marchés de défense ou de sécurité de l'État et de ses établissements publics.



FACILITATEUR ADMINISTRATIF ET DÉLAI DE PAIEMENT

On pourrait aussi imaginer favoriser un format d'interlocuteurs publics qui soit de réels binômes. «*En façade, c'est toujours le cas. Dans la réalité, la personne qui devrait suppléer l'interlocuteur principal en cas de défaillance est constamment occupée sur d'autres sujets ou très peu concernée et donc peu ou pas réellement informée. Une formation, une maladie, une priorité... plus urgentes et c'est toute l'interaction qui s'écroule et le prestataire se retrouve dans une incertitude lourde. Donc deuxième critère, proposer une véritable équipe en binôme réel*», ajoute Virgile Augé.

Autre piste à explorer : faire en sorte qu'un facilitateur administratif au profit des prestataires soit membre à part entière de l'équipe projet de l'entité publique. Cela apporterait franchement et réellement un vrai plus et beaucoup d'incertitudes ou de pertes de temps en moins.

Enfin, il faudrait pousser à la mise en lumière complète des responsabilités de chacun des membres du comité de pilotage ou d'exécution. Qui fait quoi, qui décide *in fine*? Un Raci* préalable, clair et connu de tous est également un impératif. Chaque problème doit avoir un nom. «*J'insisterais aussi sur la question du délai de paiement qui doit réellement être prise en compte et parfaitement respectée par l'entité publique. En tous les cas, elle doit vraiment être anticipée par le prestataire*», conclut Virgile Augé. ■

*Méthode de management des responsabilités sur un dossier ou un projet



2 QUESTIONS À...



**YANN MANCHERON,
DIRECTEUR COMMERCIAL,
GROUPE BARKENE**

En quoi les appels d'offres publics sont-ils complexes ?

La plupart sont très orientés prix. Il est fréquent de se retrouver face à des appels d'offres où la note technique ne constitue qu'une part comprise entre 20 et 30 % de la note totale. Le reste est réservé au prix. Un intégrateur comme Barkene qui s'efforce d'offrir une solution alliant expertise technique et approche personnalisée pour ce genre de marché se trouve confronté à des prix tirés vers le bas. Nous travaillons donc les AO où la part de la notation technique est plus importante. C'est ainsi que nous pouvons espérer faire valoir notre plus-value et remporter des marchés où notre solution technique assurera à l'acheteur des produits

innovants de qualité, la pérennité de son installation et lui apportera l'expertise de nos équipes techniques qualifiées.

Concrètement, comment gérez-vous les marchés publics ?

Nous avons mis en place, il y a deux ans, une cellule dédiée aux marchés publics. Elle est chargée de réaliser une veille quotidienne et précise. Elle analyse les demandes et besoins contenus dans les appels d'offres. Après cette première étape, si la cellule identifie des AO intéressants sur les activités de la sûreté, de l'incendie ou de l'automatisme, elle les transmet à l'équipe commerciale de la région concernée par l'appel d'offres. Cette équipe peut alors se concentrer sur l'analyse de l'AO et sur la création de notre réponse technique. Ce fonctionnement permet aux équipes techniques, commerciales et achats de Barkene de se focaliser sur leur cœur de métier pour répondre efficacement aux appels d'offres. Depuis la mise en place de cette cellule dédiée, l'entreprise constate une augmentation significative du nombre de marchés remportés grâce à ce travail d'équipe structuré et collaboratif.

4/ NE SUBISSEZ PLUS! SOYEZ PROACTIFS!

Les professionnels de la sécurité se plaignent de la difficulté à gérer la commande publique. Elle est certes complexe. Mais ils gagneraient à être un peu plus proactifs, à moins subir cet état de fait.

« **L**es acteurs de la sécurité, qu'ils travaillent avec le ministère de la Défense ou celui de l'Intérieur, doivent aussi créer les conditions qui leur permettent de mettre le maximum de chances de leur côté pour espérer tel ou tel marché, explique Christophe Ysewyn, ex-officier de l'armée de terre et fondateur d'Auteuil Business Consulting. Les marchés publics sont certes complexes et encadrés par des procédures qu'il est parfois difficile de maîtriser pour des TPE/PME. Cela dit, il ne faut pas que les entreprises hésitent à se faire aider par des structures auxquelles elles confieront la veille des marchés et la détection des opportunités. Ces experts externes pourront aussi les aider à rendre cohérente leur offre technique ou de services avec les besoins des donneurs d'ordres. Dans le secteur de la défense, cette cohérence est très importante car elle permet de proposer aux opérationnels des solutions qui répondront à leurs besoins. »

FAITES-VOUS CONNAÎTRE!

Les professionnels travaillant avec le ministère de l'Intérieur gagneraient, du moins pour certains, à suivre les conseils de Christophe Ysewyn. Notamment pour anticiper les opportunités de business que représentent, tout de même, les marchés publics. « Les acteurs privés doivent s'attacher à détecter les opportunités que peuvent constituer les marchés publics et surtout étudier ce qu'elles pourront apporter aux donneurs d'ordres. Certains acteurs privés se plaignent que les critères techniques des marchés publics soient trop orientés vers telle ou telle technologie, besoin opérationnel, etc. S'ils veulent que cela change, ils doivent faire l'effort de se faire connaître des acheteurs, et ce, avant que les marchés ne soient lancés. Après, il est trop tard. Pour certaines technologies, solutions techniques, il faut que l'acheteur connaisse les spécificités techniques de la solution de l'entreprise X ou Y pour les intégrer à l'appel d'offres... »

On ne pourra aussi que conseiller aux acteurs privés de ne pas attendre la publication d'un marché public. « Les marchés publics se caractérisent par une certaine cyclicité. On aura tout à gagner à aller vérifier les dates auxquelles les marchés arriveront à maturité, en général tous les quatre

ans, pour être capable de se positionner lors de leur renouvellement. Cela implique évidemment un travail de veille, mais qui est à la portée de tous », ajoute Christophe Ysewyn. Avant de poursuivre : « J'insiste sur le fait qu'il est important de se faire connaître bien en amont de la publication de l'appel d'offres, car après cette date, les acheteurs n'ont plus le droit de communiquer. »

CHASSER EN MEUTE

Autres moyens de s'imposer, de se donner de la visibilité : la présence dans les syndicats et autres groupements professionnels. « C'est très important, car cela permet de nouer des liens, de rencontrer d'éventuels donneurs d'ordres lors de tel ou tel événement. Les PME auront également tout à gagner à rejoindre des clusters d'entreprises. Il en existe de très efficaces. Cela permet de chasser en meute, de répondre de manière groupée à des marchés publics en proposant une œuvre cohérente issue d'entreprises qui se connaissent, qui ont régulièrement collaboré et échangé », conclut Christophe Ysewyn. ■



PAROLE D'EXPERT



CHRISTOPHE YSEWYN,
FONDATEUR D'AUTEUIL BUSINESS
CONSULTING

« Les contrats hybrides sont à l'ordre du jour. »

Le contexte économique et industriel est certes difficile, mais cela n'explique pas que certains ne parviennent pas à répondre efficacement aux appels d'offres. D'autant que certains budgets comme celui de la défense sont en hausse et que l'État a décidé de revoir sa stratégie d'achat. La commande publique, pendant plusieurs années, a privilégié les contrats globaux. Elle va désormais, par souci de pragmatisme, passer des contrats hybrides. Ce qui signifie qu'au lieu de confier la maintenance d'un système de A à Z à un prestataire unique, on pourra aller chercher plusieurs acteurs pour telle ou telle partie de la maintenance. C'est dans cette segmentation nouvelle que pourraient se situer des opportunités pour de nouveaux acteurs intéressés par le marché de la défense.

