

Marchés publics : pour ou contre ?

J'ai toujours été réservé sur l'intérêt pour une entreprise de s'intéresser aux marchés publics. Complexité, délais de paiement, absence de prise en compte de la relation client-fournisseur ou des efforts consentis étaient pour moi des limites pour investir dans ce domaine. La rencontre récente d'une entreprise qui ne s'adresse qu'aux marchés publics m'a fait de nouveau réfléchir à cette question. Si l'offre, produit ou service, peut être la même pour les environnements publics et privés (cela mériterait d'entrer en profondeur dans le sujet), marché privé et marché public sont deux écosystèmes différents qui imposent, si l'on veut performer, une réponse différente en termes d'approche commerciale, de management et d'organisation de plusieurs maillons de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Ce n'est pas d'être pour ou contre qui est intéressant, c'est de savoir si l'analyse stratégique objective de l'environnement concurrentiel me permet de valider, ou pas, l'intérêt d'aller sur les marchés publics¹. Si la réponse est oui, le sujet est alors d'aligner l'organisation de l'entreprise et son management stratégique avec ce choix. Cela devient alors une spécialisation comme une autre, un savoir-faire, des compétences et des process qu'il faut savoir rendre cohérents avec cette stratégie.

Quoi de mieux pour comprendre un système qu'une personne qui l'a vécu longtemps de l'intérieur avant de le regarder depuis l'extérieur ? C'est pourquoi je vous propose l'interview de Charlotte Anselmo, juriste, ayant travaillé 15 ans auprès d'acheteurs de marchés publics. Elle a fondé et dirige le cabinet conseil NEXIO, spécialisé dans l'aide aux entreprises répondant à ces marchés.

M. Mathieu - Charlotte Anselmo, quand vous avez décidé de lancer votre cabinet Nexio pour accompagner les entreprises dans leur réponse aux marchés publics, qu'est-ce qui vous a motivé ?

Charlotte Anselmo - Ma première motivation est personnelle : nous sommes dans un monde où il faut savoir se renouveler. Comme vous le dites, passer de l'intérieur du système à son extérieur me semblait un cheminement intéressant et naturel. La deuxième raison est plus professionnelle : j'ai trop vu d'entreprises produisant des réponses peu ou pas exploitables. Leur apporter mon expertise m'intéressait.

MM - Quel est le premier conseil que vous donneriez ?

CA - Je confirme vos propos, on ne répond pas de la même façon aux marchés privés qu'aux marchés publics. Cela doit être réfléchi comme un choix stratégique, pas comme une opportunité traitée au milieu d'autres priorités. Si ce choix est fait, il doit impérativement se traduire par un certain nombre de décisions concernant le travail de découverte en amont, la présentation de l'offre, son déploiement, son management, sans oublier sa gestion.

MM - Beaucoup de dirigeants de PME et d'ETI pensent que les marchés publics sont réservés aux grandes entreprises, voire joués d'avance. Qu'en pensez-vous ?

CA - C'est l'idée reçue que j'entends le plus souvent, et je la comprends. Elle vient souvent d'un constat réel : ce sont fréquemment les mêmes entreprises qui remportent les marchés. Mais pour avoir travaillé pendant 15 ans du côté des acheteurs publics, je peux vous dire que ce n'est pas parce que les dés sont pipés. C'est tout simplement parce que ce sont toujours les mêmes entreprises qui répondent ! Les acheteurs en sont les premiers frustrés : ils n'arrivent pas à renouveler leur vivier de fournisseurs.

¹ La valeur dépensée par la France en appels d'offres publics est estimée, a minima, à 250 Md€ par an.

Bien sûr, les grandes entreprises se positionnent, mais cela ne veut pas dire qu'elles sont meilleures. Leurs processus sont souvent définis et peu adaptables, ce qui peut leur faire manquer d'agilité. Leurs coûts de fonctionnement sont aussi plus élevés, et cela se retrouve dans leurs prix. N'oublions pas que l'acheteur attribue le marché à la meilleure offre qu'il a reçue, qui n'est pas forcément la meilleure offre disponible dans le secteur. Si vous ne répondez pas, vous ne pouvez pas montrer ce que vous savez faire et vous ne pouvez pas être choisi.

Il y a aussi tous ces « petits » marchés. Chacun a sa définition du « petit », mais disons que ce sont ceux dont le montant fait penser que le travail administratif sera trop lourd pour le chiffre d'affaires à la clé. Les grandes entreprises n'y répondent pas, et les TPE-PME-ETI estiment souvent qu'il n'y a pas assez à gagner. Résultat : l'acheteur se retrouve sans offre, ou avec une seule, ce qui ne le satisfait pas non plus. Pour une petite structure, ces marchés sont le moyen de mettre un pied dans l'univers « merveilleux de la commande publique ».

MM - Concrètement, par où une entreprise doit-elle commencer ?

CA - Quand on débute, on est tenté de répondre au plus grand nombre de consultations possible, en se disant qu'on multiplie ses chances. C'est un piège. Si les résultats ne sont pas au rendez-vous, on a mobilisé beaucoup de temps et d'énergie pour rien, et on risque de démobiliser durablement les équipes sur le sujet. Il vaut mieux apprendre à mettre en place une veille ciblée, puis se concentrer sur deux ou trois consultations bien choisies.

Il y a aussi un levier que très peu d'entreprises exploitent : les rencontres organisées par les acheteurs. De plus en plus d'entités publiques organisent des journées pour présenter leurs projets à venir et échanger avec les entreprises, notamment locales. C'est un excellent moyen de se faire connaître, de comprendre les attentes de l'acheteur avant même la publication de la consultation, et d'anticiper ses réponses. Le problème, c'est que ces rencontres passent souvent inaperçues. Il faut aller régulièrement sur les sites internet des acheteurs ciblés, et se renseigner auprès des CCI, des chambres de métiers et des fédérations professionnelles, qui relaient souvent ces événements.

Pour faire le tri parmi les consultations, je conseille ensuite de se poser quatre questions. Est-ce que je sais faire exactement ce qui est demandé ? Ai-je les références et les moyens exigés ? Ai-je le temps de produire une offre de qualité ? Et surtout : si je gagne, suis-je vraiment capable de faire tout ce à quoi je me suis engagé ? Cette dernière question est souvent oubliée. Pourtant, remporter un marché qu'on ne peut pas exécuter correctement est bien plus dommageable que de ne pas y répondre.

MM - Constituer une réponse demande du travail. Qu'est-ce qui est réellement lourd, et qu'est-ce qui l'est moins qu'on ne le croit ?

CA - Une réponse comporte deux volets : le dossier de candidature et le dossier d'offre, et ils ne demandent pas le même effort.

Le dossier de candidature est long à constituer la première fois. Il faut se familiariser avec les formulaires, établir sa liste de références, recenser ses moyens humains et matériels... Mais une fois ce travail fait, il suffit de le mettre à jour et de l'adapter à la marge d'une consultation à l'autre.

Le dossier d'offre, lui, demande à chaque fois un vrai travail de rédaction et de chiffrage, car il doit répondre précisément au besoin de l'acheteur. Et c'est vrai que cela demande d'y passer du temps. C'est pour cela que je déconseille de répondre à une consultation dont la date limite de remise des offres est trop proche, en général à moins de quinze jours. Sinon, on bâcle le travail, et l'offre risque d'être rejetée parce qu'elle est incomplète ou insuffisamment argumentée. Mieux vaut laisser passer une consultation que d'y perdre du temps et de la crédibilité.

MM - Qu'est-ce qui fait la différence entre une offre retenue et une offre écartée ?

CA - On a souvent tendance à croire que le prix fait tout. Ce n'est pas forcément le cas : tout dépend des critères de sélection fixés par l'acheteur et de leur pondération, indiqués dans les documents de la consultation. Sur certains marchés, le prix pèse lourd. C'est le cas des achats dits « sur étagère », qui n'impliquent pas de valeur ajoutée particulière, comme les fournitures de bureau ou les véhicules. Sur d'autres marchés, la valeur technique compte davantage et, depuis août 2026, les engagements environnementaux prennent aussi une place croissante car les acheteurs ont désormais l'obligation de prévoir au moins un critère environnemental dans leurs consultations.

La première chose à faire est donc de lire attentivement ces critères et leur pondération, pour savoir où concentrer ses efforts. Dans tous les cas, on ne peut pas se contenter d'un prix attractif accompagné d'une plaquette commerciale.

L'acheteur ne note pas votre entreprise : il juge la qualité de votre proposition au regard de son besoin. Une offre qui parle de l'entreprise en général, plutôt que de la façon dont elle va concrètement répondre à ce besoin, perd des points. Il faut donc prendre le temps de bien comprendre ce que l'acheteur attend, puis montrer précisément comment vous allez y répondre.

MM - Beaucoup d'entreprises essaient une fois, perdent et abandonnent. Que leur diriez-vous ?

CA - Répondre aux marchés publics, c'est comme jouer aux échecs. La première fois, on ne comprend rien, on perd sans savoir pourquoi et on n'a plus envie de rejouer. Mais plus on joue, plus on comprend les règles, plus on élabore des stratégies, et plus on gagne. Comme toute stratégie, cela demande une vraie réflexion, du travail et d'accepter de juger son efficacité dans un temps plus long que celui de Tiktok. La première chose à faire après un échec, c'est de demander les motifs du rejet. Le Code de la commande publique le permet, et c'est la meilleure façon de découvrir ses points faibles et ce qui a fait la différence. Beaucoup trop d'entreprises n'utilisent pas cette faculté.

Se faire accompagner permet d'éviter les erreurs de débutant, de gagner du temps sur les premières réponses et de monter en compétence beaucoup plus vite. On peut être accompagné sur une consultation précise ou formé pour devenir autonome. Les marchés publics offrent une clientèle solvable et des contrats souvent pluriannuels : ce serait dommage de s'en priver après une seule partie.

Michel MATHIEU
Doctor of business administration

Charlotte ANSELMO - Fondatrice de NEXIO
Tel : 06 58 60 14 19
Mail : ch.anselmo@nexiomarchespublics.fr
<https://www.linkedin.com/company/nexio-marches-publics/>

Octobre 2026