

RFQ / RFP : Le guide de l'appel d'offres pour les Acheteurs

Découvrez en détail le rôle, le processus et les outils incontournables pour réussir un appel d'offres aux Achats tout en incluant la dimension RSE.





POUR RECEVOIR LE GUIDE COMPLET DE 25 PAGES

Suivez le lien en commentaire



Editorial

Les appels d'offres (RFQ, RFP) sont des instruments cruciaux pour les acheteurs, leur permettant de structurer et d'optimiser les processus d'achat au sein des organisations.

En maîtrisant ces outils, les acheteurs peuvent non seulement obtenir des conditions avantageuses, mais aussi répondre aux exigences de transparence, de compétitivité et de conformité réglementaire.

Historiquement, les appels d'offres étaient principalement orientés vers la réduction des coûts et la gestion des risques.

Cependant, avec l'évolution du rôle des achats, notamment en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), ces outils doivent désormais intégrer des critères plus complexes, tels que l'impact environnemental, la durabilité des fournisseurs, et l'alignement avec les valeurs de l'entreprise.

Bien conçu, l'appel d'offres devient un levier puissant pour transformer les organisations vers un modèle plus durable et performant.

En activant les bons leviers de performance économique, sociale et environnementale, il permet de sélectionner des fournisseurs qui partagent ces valeurs, favorisant ainsi une chaîne d'approvisionnement responsable et résiliente.

Chaque appel d'offres devient alors une opportunité de renforcer la compétitivité tout en contribuant activement à la durabilité de l'entreprise.

Vous découvrirez dans ce guide les nouveaux enjeux autour de l'appel d'offres, ainsi que l'approche méthodologique et les outils pour intégrer les quatre dimensions de la performance Achats.

Ce guide vous aidera à répondre aux obligations de résultats attendues par les directions générales, tout en maximisant votre efficacité lors des phases d'appel d'offres.

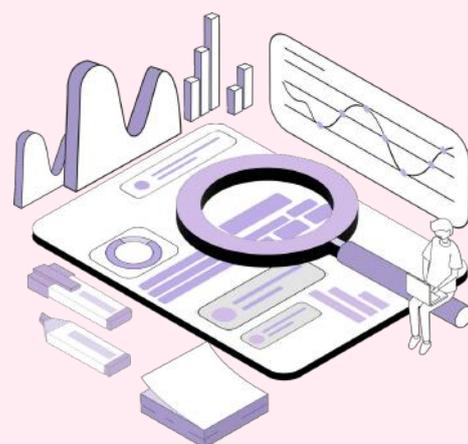
Quelques chiffres

➔ 85 % Des directions achats, la réduction de l'empreinte carbone demeure la priorité de la stratégie RSE de l'entreprise

Source: Priorités des directions achats 2024 étude CNA et d'AgileBuyer

➔ Les chaînes d'approvisionnement représentent jusqu'à 90 % des émissions et de l'impact environnemental des entreprises

Source : McKinsey: Starting at the source: Sustainability in supply chains, 2016



Sommaire

01

Les nouveaux enjeux
autour de l'appel
d'offres

p.4

02

L'évolution du
processus d'appel
d'offres à l'ère de la
RSE

p.16

03

Les quatre types de
leviers Achats
responsables (RSE)

p.26

04

La boîte à outil de
l'AO pour les
Acheteurs 4.0

p.29

Les nouveaux enjeux autour de l'appel d'offres (AO)

01

Nouvelle obligation de résultats pour les AO



Quelques chiffres

➔ 85 % Des directions achats, la réduction de l'empreinte carbone demeure la priorité de la stratégie RSE de l'entreprise

Source: Priorités des directions achats 2024 étude CNA et d'AgileBuyer

➔ Les chaînes d'approvisionnement représentent jusqu'à 90 % des émissions et de l'impact environnemental des entreprises

Source : McKinsey: Starting at the source: Sustainability in supply chains, 2016

L'obligation de résultat attendue par les directions générales à l'égard de la fonction Achats a évolué, reflétant les nouvelles attentes des consommateurs et un cadre réglementaire plus strict.

Si elle visait historiquement à améliorer la performance économique et à gérer les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, elle intègre désormais deux axes supplémentaires : l'amélioration des impacts en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et une meilleure réponse aux besoins des parties prenantes.

Les consommateurs exigent aujourd'hui des entreprises qu'elles agissent de manière responsable, en réduisant leur empreinte environnementale et en contribuant positivement à la société.

De plus, les réglementations imposent des standards plus élevés en termes de transparence et de durabilité. Ainsi, la fonction Achats doit non seulement optimiser les coûts et gérer les risques, mais aussi intégrer des critères RSE dans la sélection et la gestion des fournisseurs.

Cela implique de mesurer l'impact environnemental, social et éthique de chaque décision d'achat et de s'assurer que les fournisseurs partagent ces engagements.

Parallèlement, les parties prenantes – employés, investisseurs, partenaires commerciaux, communautés locales – jouent un rôle de plus en plus central dans l'évaluation de la performance des entreprises.

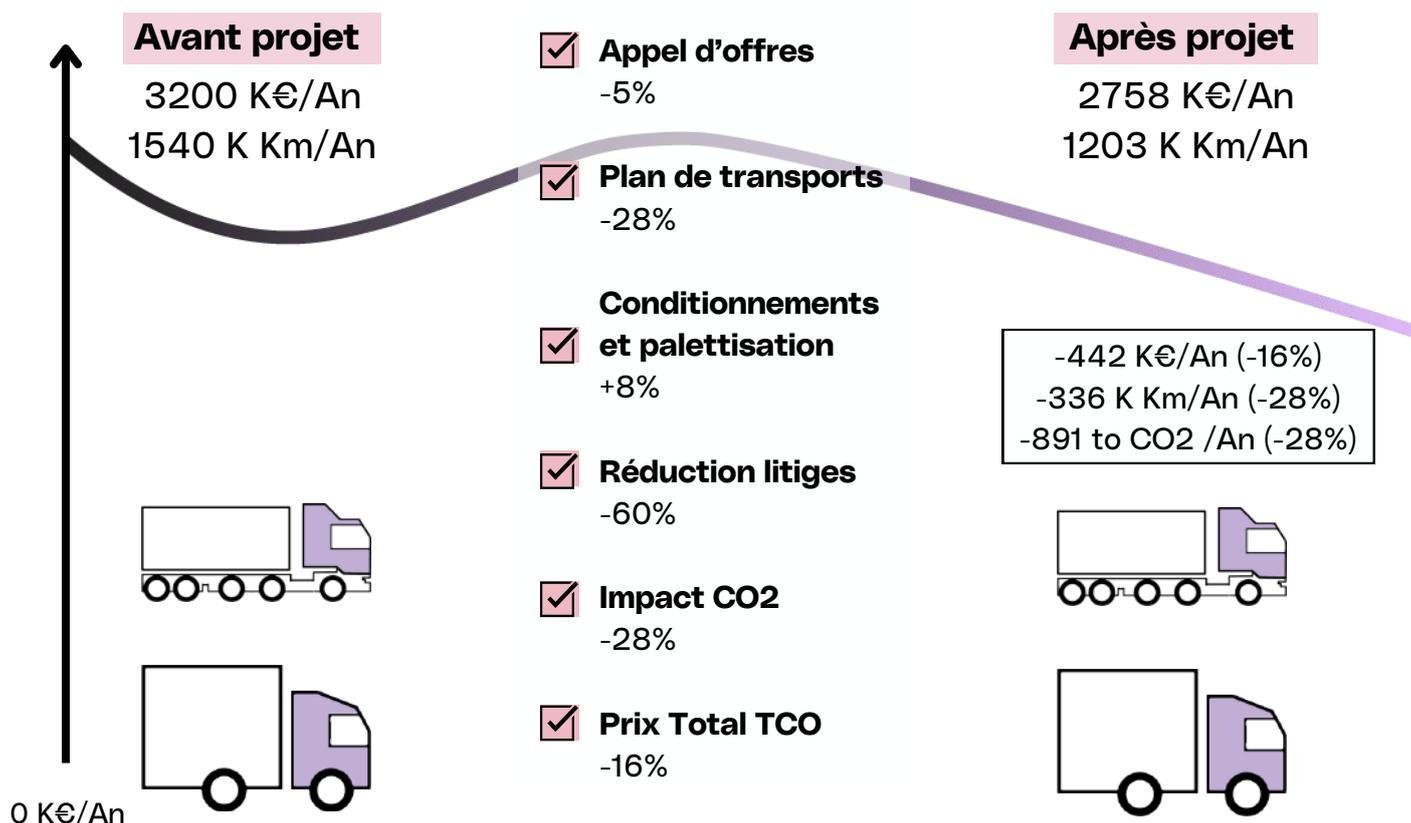
Les Achats doivent donc aligner leurs stratégies avec les valeurs de l'organisation pour répondre aux attentes de ces groupes. Cette approche renforce la confiance avec les parties prenantes, tout en contribuant à la durabilité de l'entreprise.

En somme, la fonction Achats devient un levier stratégique, naviguant entre exigences économiques, environnementales et sociales.

Répondre à cette obligation de résultat élargie nécessite d'adapter pratiques, outils et indicateurs de performance, pour créer de la valeur à long terme pour toutes les parties prenantes.

01

Exemple de résultats à l'issue d'un appel d'offres



Gains environnementaux

240 To of CO2
32 To Gasoil

1142 To of CO2
152 To Gasoil

2144 To of CO2
285 To Gasoil

3035 To of CO2
403 To Gasoil

3940 To of CO2
523 To Gasoil

4843 To of CO2
642 To Gasoil

2016



2017

2018



2019

2020



2021



Gains financiers

-230€

-673K€

-1129K€

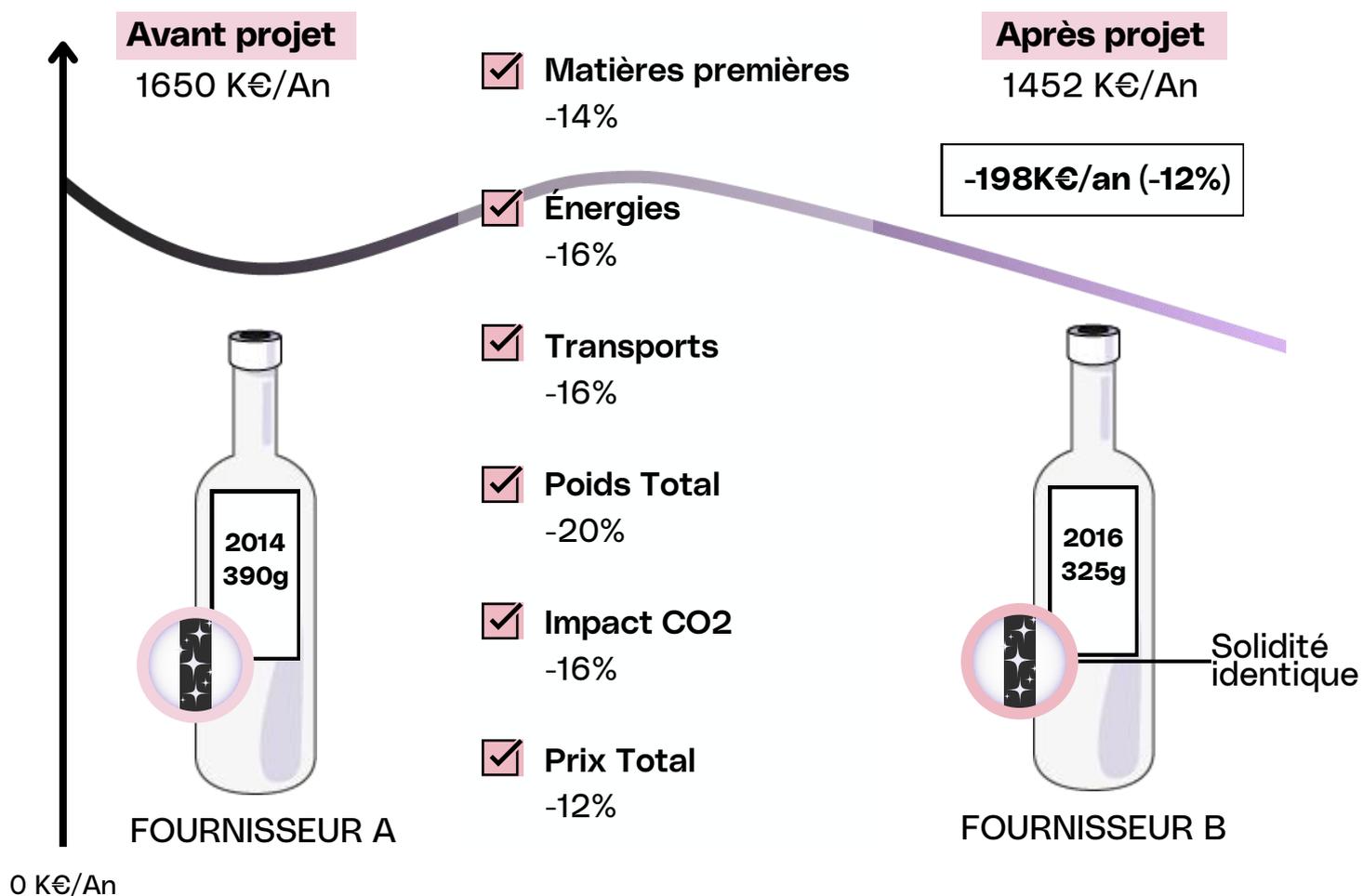
-1605K€

-2025K€

-2475K€

01

Exemple de résultats à l'issue d'un appel d'offres



Gains environnementaux

2016
234 To of CO2
120 To Gasoil

2017
290 To of CO2
270 To Gasoil

2018
900 To of CO2
423 To Gasoil

2019
1300 To of CO2
560 To Gasoil

2016

2017

2018

2019

Gains financiers

-190K€

-350K€

-520K€

-700K€

01

Les 4 axes stratégiques des objectifs d'un AO

01

Développer la Performance économique

02

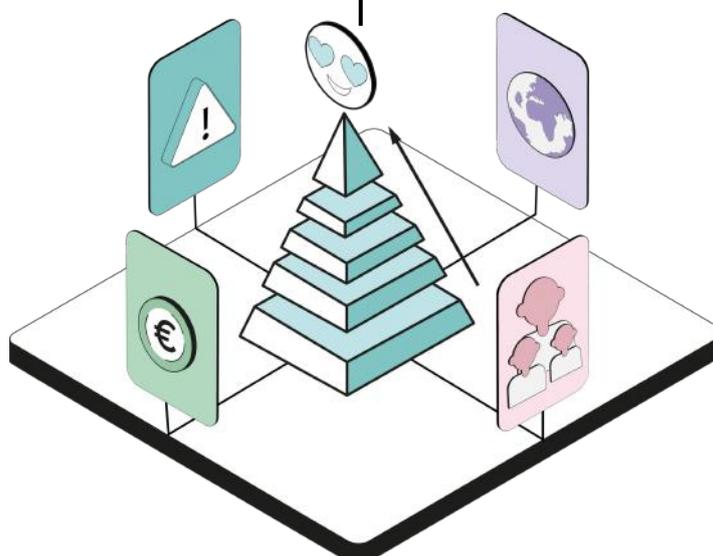
Maîtriser les risques sur la Supply chain

03

Améliorer les Impacts RSE

04

Améliorer la réponse apportée aux parties prenantes internes et externes (clients, utilisateurs etc.)



L'évolution du processus d'appel d'offres à l'ère de la RSE



02

Évolution du processus



Quelques chiffres

➔ 74 % des directions ont des objectifs liés au développement durable ou à la RSE (vs 66% en 2023)

Source: Priorités des directions achats 2024 étude CNA et d'AgileBuyer

➔ Les sociétés qui instaurent des achats durables peuvent diminuer leurs dépenses liées de 9 à 16%.

Source : Source: World Economic Forum - Beyond Sustainable Procurement.

Historiquement, le processus Achats en entreprise a toujours été centré sur l'acquisition de biens et services nécessaires à la conduite des activités.

Ce processus se décompose en plusieurs étapes, allant de l'identification du besoin à la signature du contrat avec le fournisseur.

Cependant, il est communément admis que de nombreux professionnels des Achats ont tendance à confondre le processus global d'achat avec l'appel d'offres, qui n'en est qu'une partie intégrante du processus global.

Cette confusion peut conduire à une gestion incomplète et parfois inefficace du cycle d'achat.

Le processus d'achat englobe l'ensemble des activités nécessaires pour identifier, sélectionner et construire le cadre de collaboration avec les fournisseurs.

L'appel d'offres, bien que crucial, n'est donc qu'une étape de ce processus, consistant à solliciter et à comparer les offres des fournisseurs potentiels afin de choisir celui qui répond le mieux aux besoins de l'entreprise.

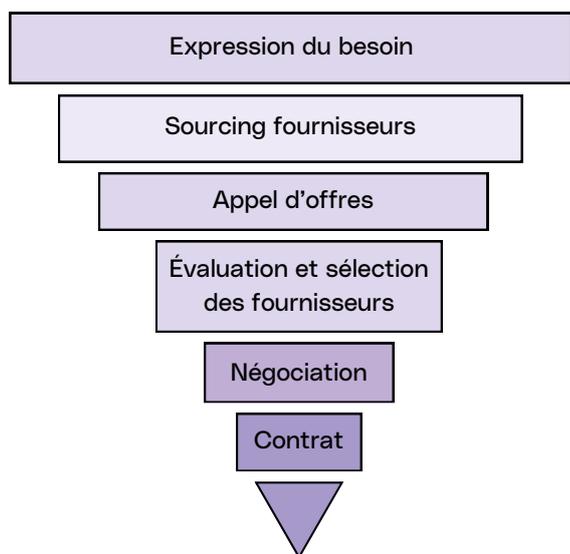
En confondant ces deux concepts, certains professionnels peuvent négliger d'autres aspects essentiels du processus d'achat, comme la phase d'état des lieux initiale (qui dépasse largement un simple sourcing des fournisseurs) qui consiste à réaliser une analyse sur l'ensemble du cycle de vie en interne et en externe pour identifier les leviers activables dans le cadre de l'appel d'offres. (le besoin)

Face à l'évolution des missions de la fonction Achats, qui ne se limitent plus à la simple réduction des coûts, mais incluent désormais des objectifs stratégiques tels que l'innovation, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la gestion des risques, il a fallu repenser le processus d'achat dans son ensemble.

Ainsi, la redéfinition du processus Achats permet aux professionnels d'améliorer leur performance et leur productivité en intégrant les enjeux actuels, tout en clarifiant le rôle de chaque étape, y compris celui de l'appel d'offres, afin d'aligner les pratiques sur les nouvelles attentes des entreprises.

02

Processus Achats



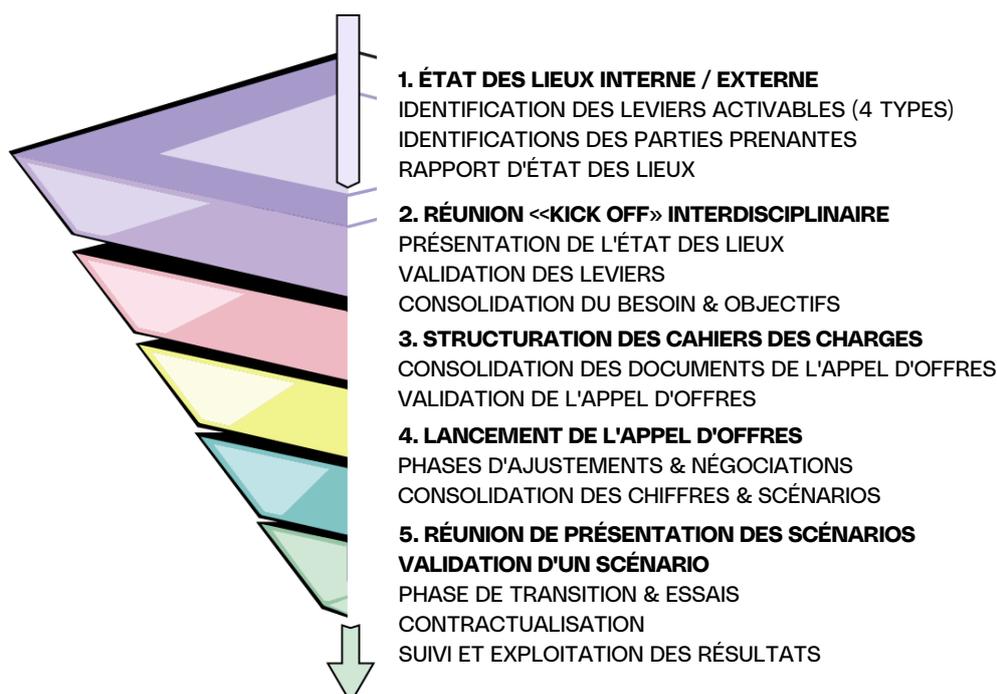
Avant : Le processus Achats, incluant l'appel d'offres, tel qu'il est généralement présenté sur internet et dans la littérature spécialisée, est souvent schématisé de manière standardisée.

Cette approche met en avant les différentes étapes clés du cycle d'achat, de l'expression du besoin à la contractualisation, en insistant sur l'importance de l'appel d'offres en tant que composante essentielle.

Toutefois, cette représentation, bien qu'utile, tend parfois à simplifier ou à surévaluer le rôle de l'appel d'offres et de la négociation, au détriment des phases amont qui sont en réalité les étapes clés pour aller chercher la performance au travers des leviers activables.

Cela peut entraîner une compréhension partielle du processus Achats global, nécessitant une approche plus nuancée pour répondre efficacement aux défis contemporains de la fonction Achats.

Après : Un processus Achats qui intègre en amont une phase de diagnostic stratégique des familles d'Achats concernées par le projet, avant la réalisation de l'appel d'offres.

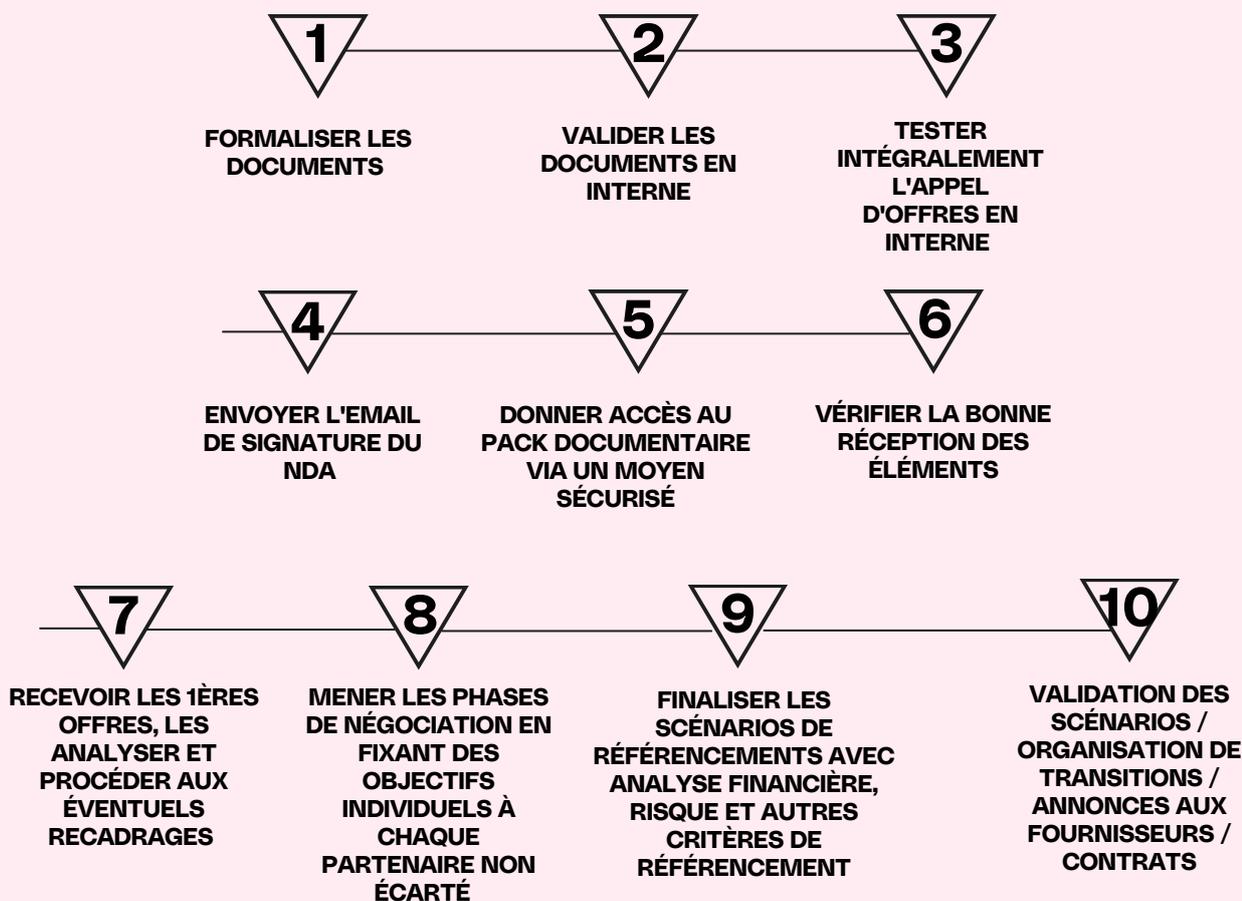


Source : Entonnoir de gestion de projets Achats RSE -
Méthode Impact3© - Auteur Guillaume Gourmelon

02

Focus sur le processus de l'appel d'offres isolé

Si l'on se concentre uniquement sur la phase du processus réellement impactée par l'appel d'offres, on peut considérer que celle-ci correspond aux étapes 3 à 5 du processus Achats (voir illustration n°2 de la page précédente).



02

Notre vidéo sur la construction d'appels d'offres

Dans cette vidéo, vous aurez l'occasion de découvrir en détail les étapes essentielles pour élaborer un appel d'offres de manière efficace et structurée.

Nous vous guiderons à travers chaque phase, vous offrant des conseils pratiques et des astuces pour maximiser vos chances de succès.

Que vous soyez débutant ou expérimenté, cette vidéo vous apportera des outils précieux pour mener à bien vos projets.

N'oubliez pas de vous abonner à notre chaîne YouTube Swott pour ne manquer aucune de nos futures publications. Cliquez sur la 🔔 pour être informé dès qu'une nouvelle vidéo est mise en ligne, et restez à jour avec nos dernières actualités et conseils professionnels.



[Voir la vidéo sur YouTube](#)

Les 4 types de leviers activables dans le cadre d'un appel d'offres

03

les 4 types de leviers activables lors d'un AO

01

Leviers de performance
économique

02

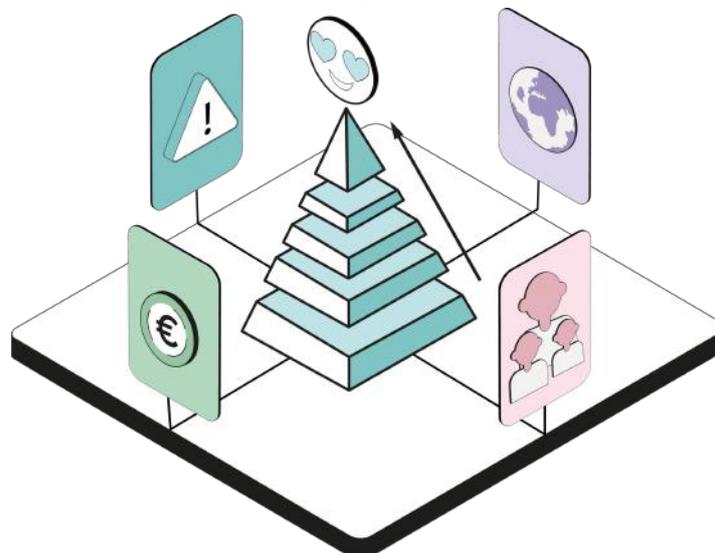
Leviers de gestion du
risque supply chain

03

Leviers d'amélioration
des Impacts RSE

04

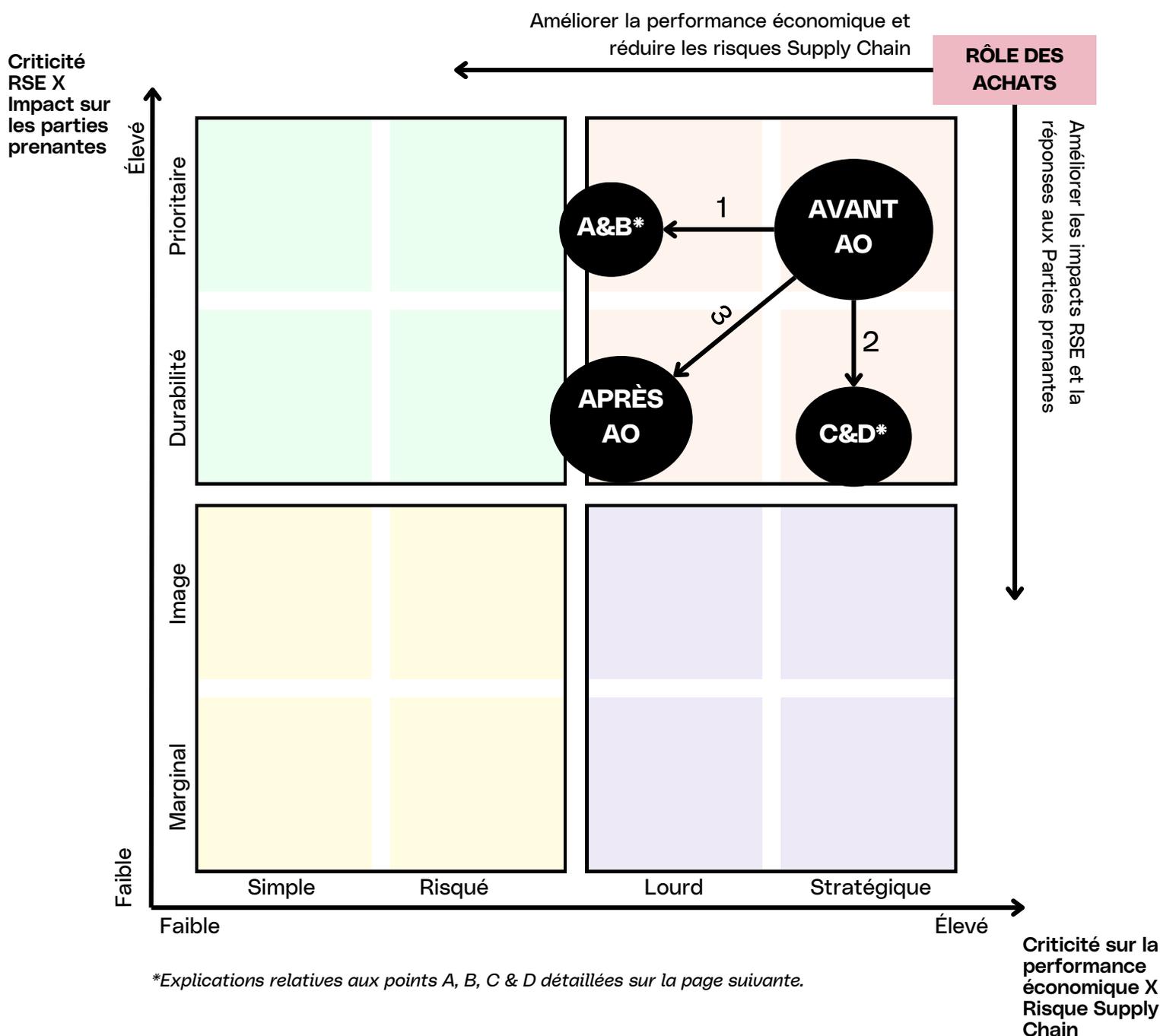
Leviers d'amélioration de
la réponse apportée aux
parties prenantes
internes et externes
(clients, utilisateurs etc.)



02

Appel d'offres : Visualisation du rôle des Achats

La matrice stratégique Impact3 permet de visualiser le rôle et l'action visée par l'activation des 4 types de leviers dans le cadre d'un appel d'offres.



Source : Matrice stratégique Impact3 - Des Achats durables pour une entreprise triplement performante - Guillaume Gourmelon - DUNOD

02

Appel d'offres : Détails des actions menées

Activation des 4 types de leviers : Performance économique, risque supply chain, RSE et parties prenantes

A- Enjeux économique = Leviers de performance économique : Activation de leviers commerciaux et techniques TVO qui vont venir développer la performance économique et donc réduire le risque.

Par exemple : Les leviers commerciaux de type Appel d'offres, massification, contrat pluriannuel avec formule de révision des prix / Les leviers techniques TVO : standardisation, écoconception, options de réduction de consommations, innovation qui va augmenter la valeur ajoutée et créer des avantages compétitifs etc..

Ces leviers vont réduire le risque sur la performance économique en réduisant les coûts, développant la valeur ajoutée ou développant les ventes par l'innovation, etc.

B- Enjeux supply chain = Leviers risque supply chain, par exemple : Mise en place de 2 fournisseurs, cadre contractuel pour se placer en partenaire prioritaire, création d'alliances, etc. (selon la typologie Achats)

C- Enjeux RSE = Leviers RSE : Par exemple, la création d'un cadre partenarial avec les fournisseurs, l'écoconception d'un emballage, la réduction des consommations, relocalisation de la production, une réduction accidents au travail par la mise en place d'une politique d'écoconduite

D- Enjeux Parties prenantes = Leviers Parties prenantes : Par exemple, l'intégration d'une innovation qui améliore globalement le produit proposé, une hausse de compétitivité prix, un impact RSE réduit qui va mieux répondre aux attentes des parties prenantes, une réduction de l'accidentologie au travail avec des pratiques valorisantes pour les parties prenantes internes etc....

La boîte à outil de l'AO pour les Acheteurs 4.0

03

Appel d'offres digitalisés, les outils incontournables

Dans un contexte où la digitalisation des processus devient incontournable, il est essentiel de bien choisir les outils digitaux pour optimiser la gestion de ses appels d'offres.

Au-delà des noms des solutions utilisées, ce sont avant tout les fonctionnalités qu'elles offrent qui font la différence.

Ces outils permettent non seulement de gagner en efficacité, mais aussi de réaliser des économies en automatisant certaines tâches et en centralisant les informations.



Source Swott : Extrait formation digitaliser ses appels d'offres

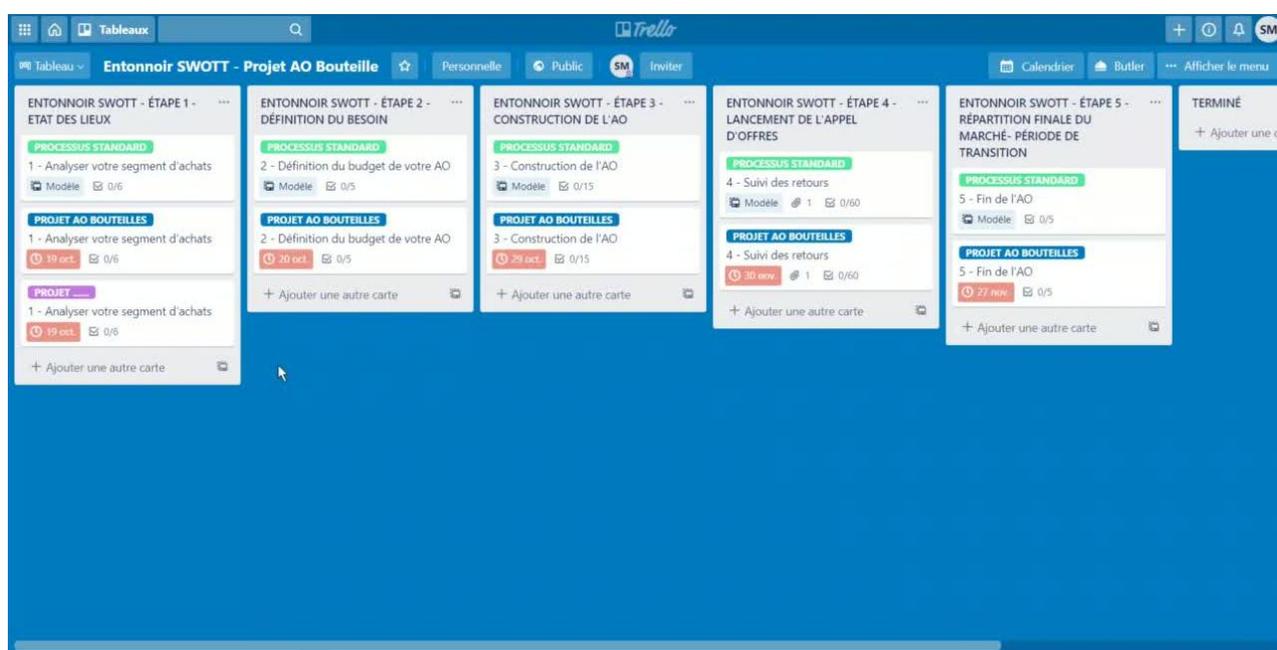
04

L'exemple de Trello

Trello est un outil de gestion de projet visuel qui permet de suivre l'avancement des tâches de manière simple et intuitive. Basé sur le principe des tableaux, des listes et des cartes, Trello offre une flexibilité qui s'adapte à tous types de projets, qu'ils soient individuels ou collaboratifs.

Chaque carte peut représenter une tâche ou une idée, et elle peut être enrichie de descriptions, de dates d'échéance, de pièces jointes et de commentaires, facilitant ainsi la communication et la collaboration au sein de l'équipe.

Trello se distingue par sa facilité d'utilisation et son interface visuelle claire, rendant la gestion de projet accessible même aux novices en la matière.



Source Swott : Extrait formation digitaliser ses appels d'offres

04

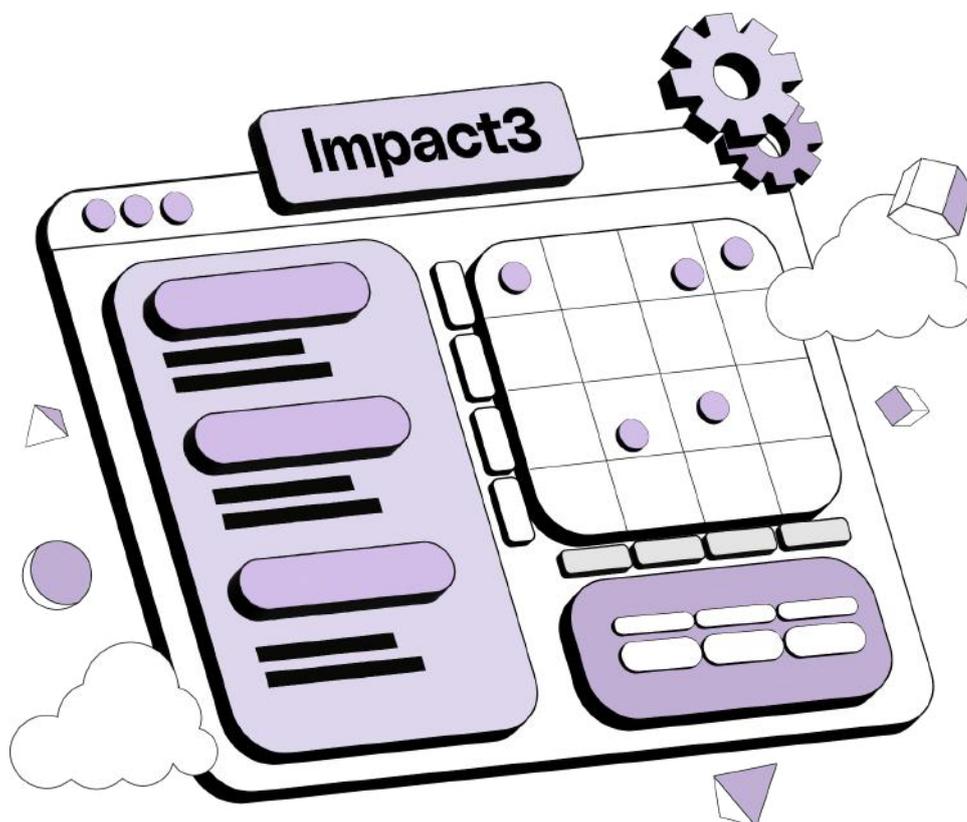
Le logiciel Impact3

Swott a développé un outil innovant qui permet de consolider et de mesurer les quatre types de leviers activables lors de la réalisation d'un appel d'offres.

Cet outil offre à l'ensemble du service la possibilité de lier les actions menées aux différentes familles composant les portefeuilles, offrant ainsi une vue d'ensemble claire et précise.

En centralisant ces informations, il devient plus facile de suivre et d'évaluer les résultats obtenus, ce qui renforce la cohérence des stratégies mises en place.

Grâce à cet outil, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur performance économique en optimisant les coûts et en maximisant la valeur, mais aussi atteindre des objectifs sociaux et environnementaux plus ambitieux, en intégrant des critères de responsabilité sociale et de durabilité dans leur processus d'appel d'offres.

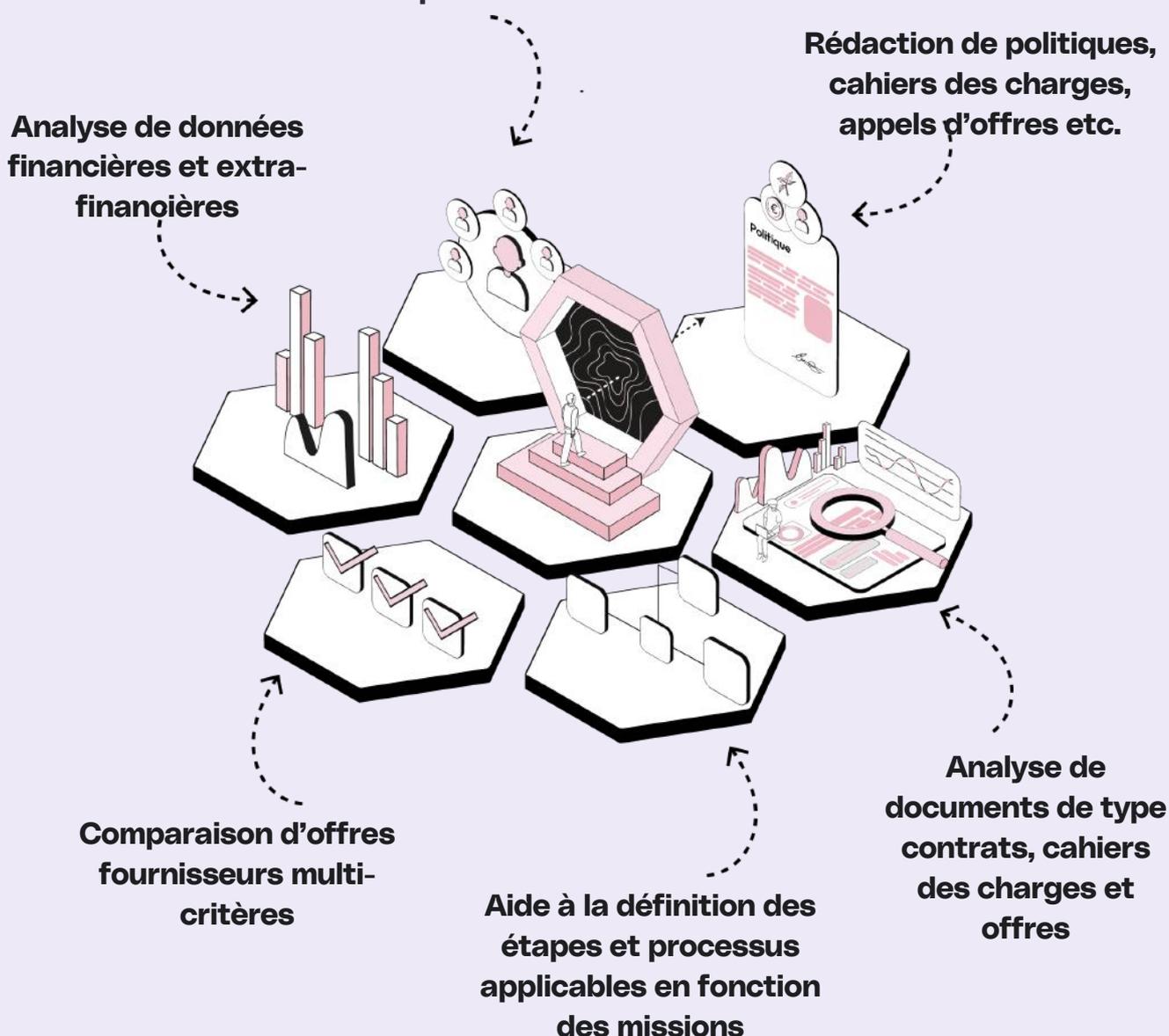


04

L'Intelligence artificielle

Infographie du "Super-consultant IA" de Swott construit grâce à la méthode Impact3© - Donc de nombreuses fonctionnalités sont déjà utilisés par les Acheteurs certifiés chez Swott.

**Sourcing fournisseurs, récupération
des données financières, risque,
impacts RSE etc.**



Note : Il existe bien d'autres utilisations possibles de l'IA, mais celle-ci sera, selon nous, celle qui révolutionnera à moyen terme notre métier tout en étant accessible à tous avec son coût réduit. C'est pourquoi, nous avons décidé de ne pas nous disperser dans un listing plus ou moins stérile d'utilisation de l'IA.

04

Outils comparatifs d'offres

Lorsqu'il s'agit de réaliser des appels d'offres complexes, impliquant l'activation de multiples leviers et une analyse approfondie des coûts totaux de possession (TCO), il n'existe pas réellement de logiciel capable de fournir une analyse complète et personnalisée des offres.

La solution la plus efficace reste l'utilisation d'Excel en mode expert. Grâce à sa flexibilité et à sa puissance, Excel permet de créer des outils sur mesure, extrêmement performants, qui peuvent gérer des données complexes, réaliser des simulations, et fournir des analyses détaillées adaptées aux spécificités de chaque projet.

Cette approche offre une précision et une adaptabilité inégalées, indispensables pour une gestion optimale des appels d'offres les plus exigeants.



Source Swott : Extrait formation boîte à outils de l'acheteur sur EXCEL - Swott



BESOIN DE NOUVELLES **COMPÉTENCES** POUR ATTEINDRE **VOS OBJECTIFS ?**

Et si vous les développiez avec

swott



Nous contacter

+ 33 5 82 88 03 05