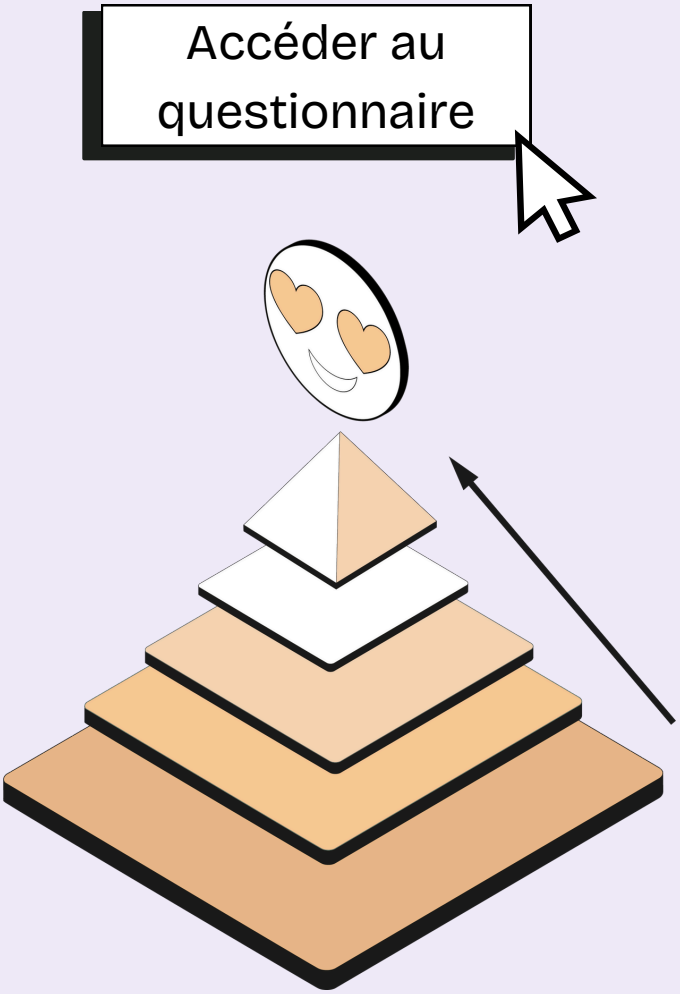
swott

Découvrez votre niveau de maturité Achats

Questionnaire de positionnement

Le guide complet pour identifier votre niveau de maturité Achats et le comparer à plus de 3 000 professionnels tout identifiant comment aligner votre expertise sur les attentes des organisations.



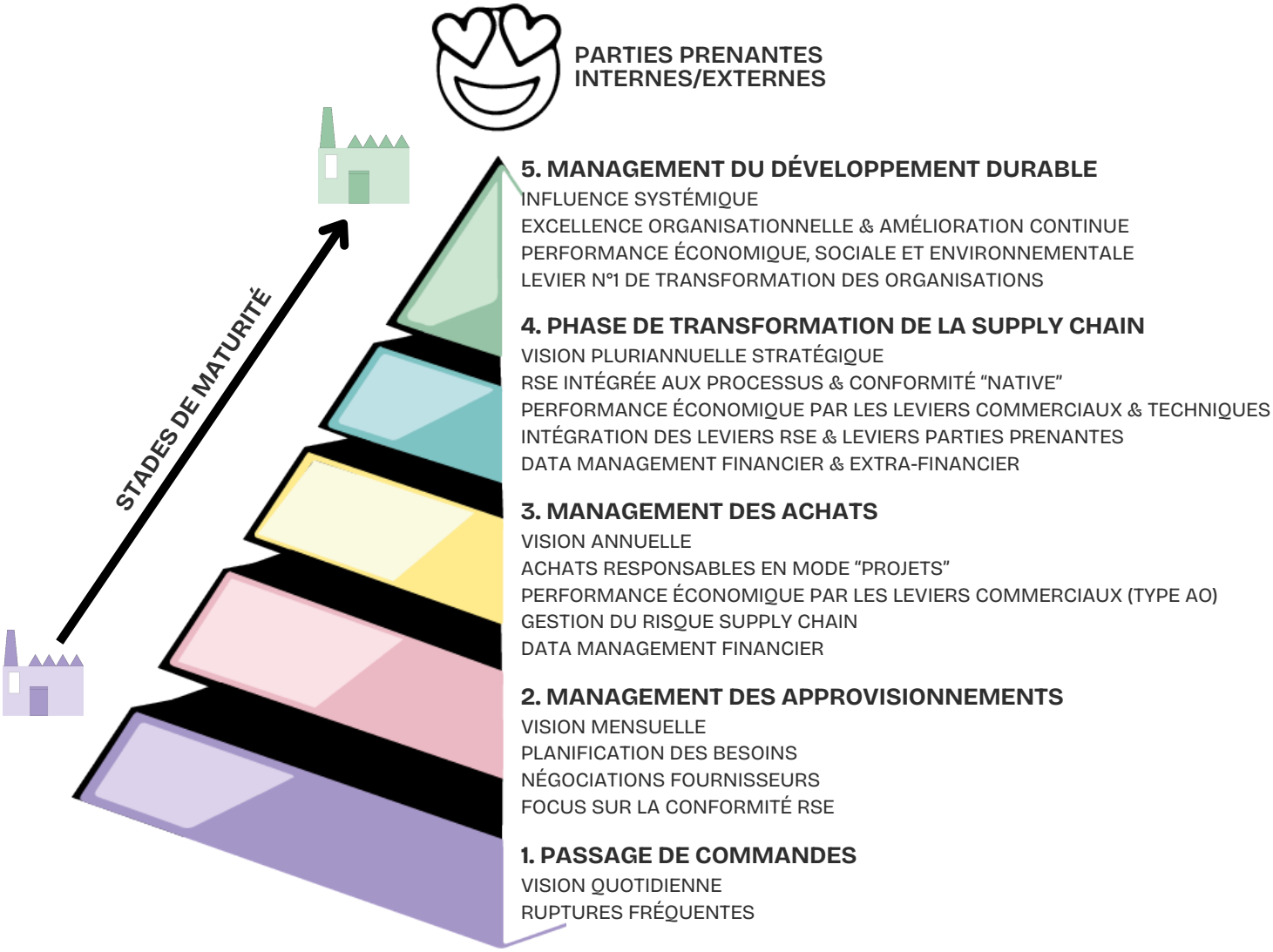
Livre Blanc

Mission de la fonction Achats en 2025

La RSE redéfinit les règles du jeu économique et transforme en profondeur la mission de la fonction Achats.

Représentant entre 40 et 80 % du chiffre d'affaires et de l'empreinte RSE des organisations, les Achats occupent une position stratégique au cœur des enjeux de demain.

Bien plus qu'un simple levier opérationnel, ils deviennent un acteur clé de la transition, conciliant performance économique et maîtrise des impacts environnementaux et sociaux.



Pyramide de Maturité Achats Impact3©
Auteur Guillaume Gourmelon

Mission de la fonction Achats en 2025

01

Contribuer au développement de la performance économique des organisations

02

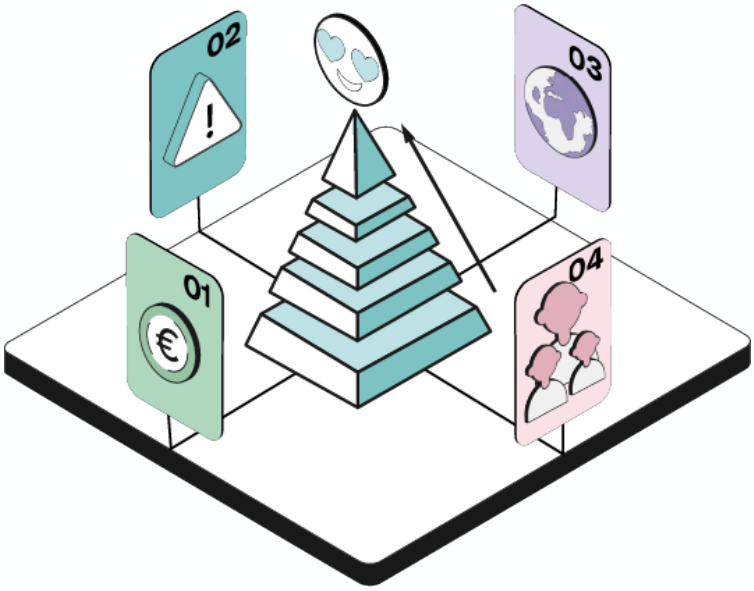
Maîtriser les risques sur la Supply chain pour assurer le bon fonctionnement des organisations

03

Améliorer les Impacts RSE en se focalisant sur les principaux enjeux d'impacts des organisations

04

Contribuer à l'amélioration de la réponse apportée aux parties prenantes internes et externes (clients, utilisateurs etc.) par les Achats



Priorités 2024

77 %

Des directions achats positionnent la réduction des coûts comme "LA" priorité en 2024.

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

85 %

Des directions achats considèrent la réduction de l'empreinte carbone comme étant LA priorité de la stratégie RSE de l'entreprise.

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

78 %

Des directions achats auront des objectifs liés au développement durable, principalement en raison de la directive CSRD. (vs 66% en 2023)

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

85 %

Les directions achats contribuent à la stratégie RSE en calculant leur empreinte carbone pour mettre en œuvre une stratégie de décarbonation.

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

Impact de la RSE

9 à 16 %

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

Source: World Economic Forum - Beyond Sustainable Procurement.

15 à 30 %

De développement de la valeur d'une marque peut être généré en travaillant sur des Achats plus durables.

Source: World Economic Forum - Beyond Sustainable Procurement.

13 à 22 %

La mise en œuvre de démarches Achats responsables peuvent réduire les émissions de gaz à effet de serre de 13 à 22%.

Source: World Economic Forum - Beyond Sustainable Procurement.

5 à 20 %

De hausse des ventes pour les entreprises ayant développé une offre plus responsable impliquant la fonction Achats

Source: World Economic Forum - Beyond Sustainable Procurement.

81 % des services Acheteurs ne dépassent pas le niveau 3 de maturité.

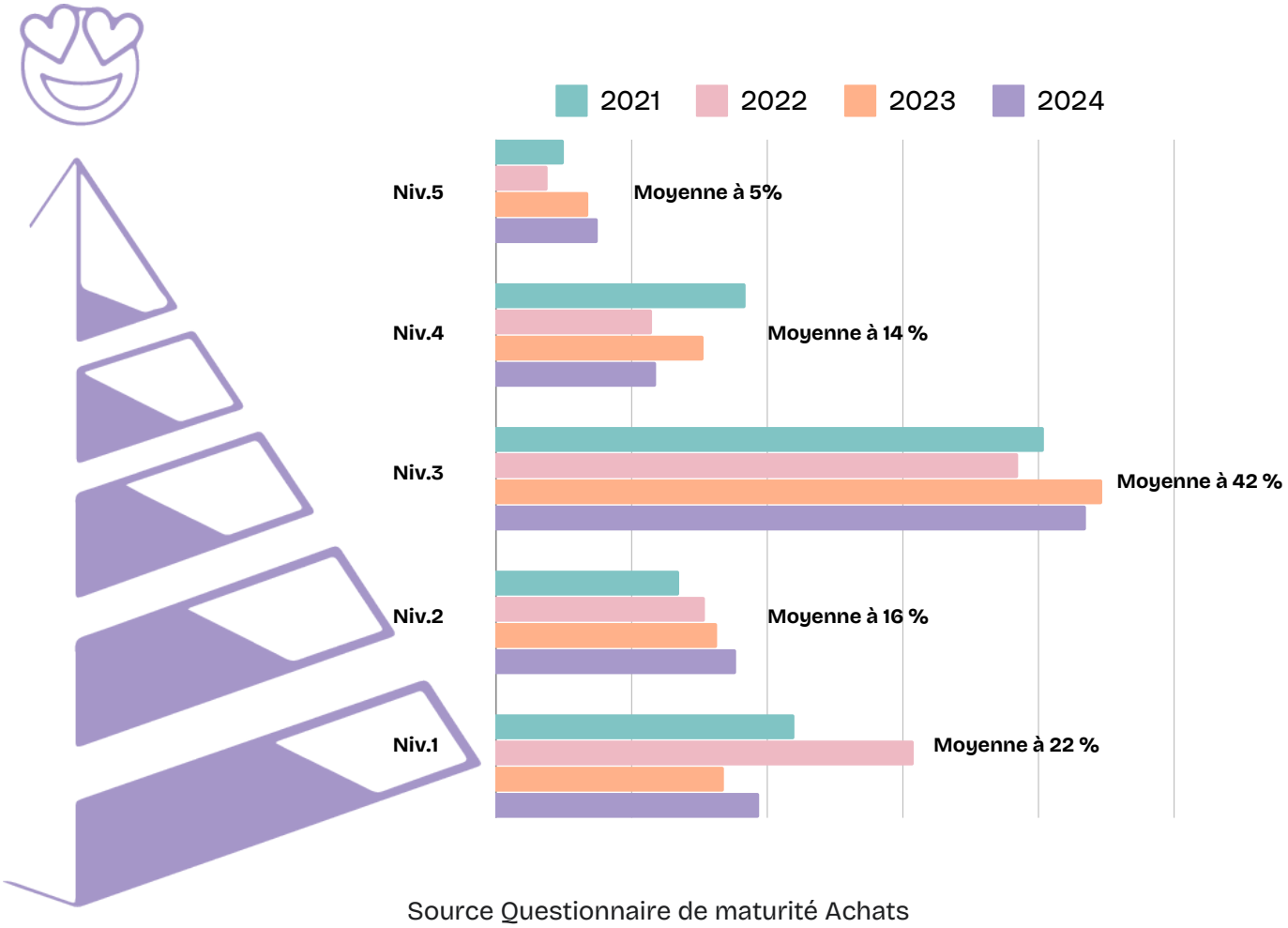
En 2024, **78 % des directions achats auront des objectifs achats liés au développement durable ou à la RSE** selon l'étude des priorités des directions Achats 2024 réalisée par le cabinet Agile Buyers et le Comité National des Achats.

L'intégration effective de la dimension RSE et de la véritable optimisation de la performance économique commence à naître sur le niveau 4 de maturité.

Cela signifie que seulement **8 professionnels Achats sur 10 environ ne possèdent pas l'expertise nécessaire** pour s'aligner sur les objectifs fixés par les organisations et rendues obligatoires par le cadre réglementaire qui s'intensifie.

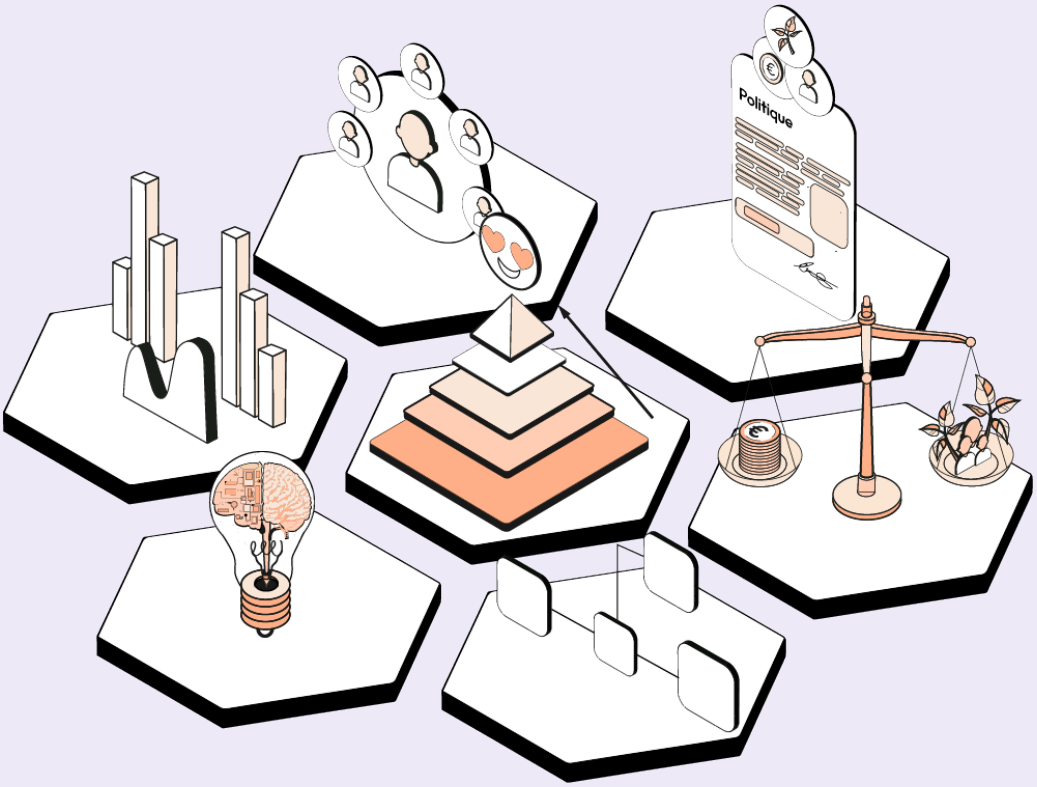
Accéder au questionnaire

S'inscrire au live de présentation des résultats



Source Questionnaire de maturité Achats

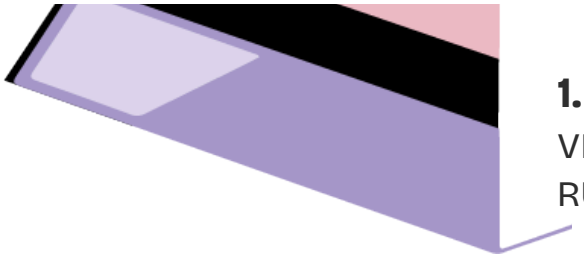
Analyse de la performance et identification des actions clés pour renforcer la maturité en fonction du niveau initial.



Niveau 1

Situation type : L'entreprise se concentre principalement sur la gestion réactive des besoins urgents, traitant au jour le jour les commandes auprès de ses fournisseurs historiques. Ces derniers sont fréquemment relancés pour garantir les livraisons, créant une surcharge opérationnelle.

Conséquence : L'organisation peine à se structurer, manque de vision stratégique et fonctionne en silos, ce qui freine toute évolution vers une collaboration efficace et proactive.

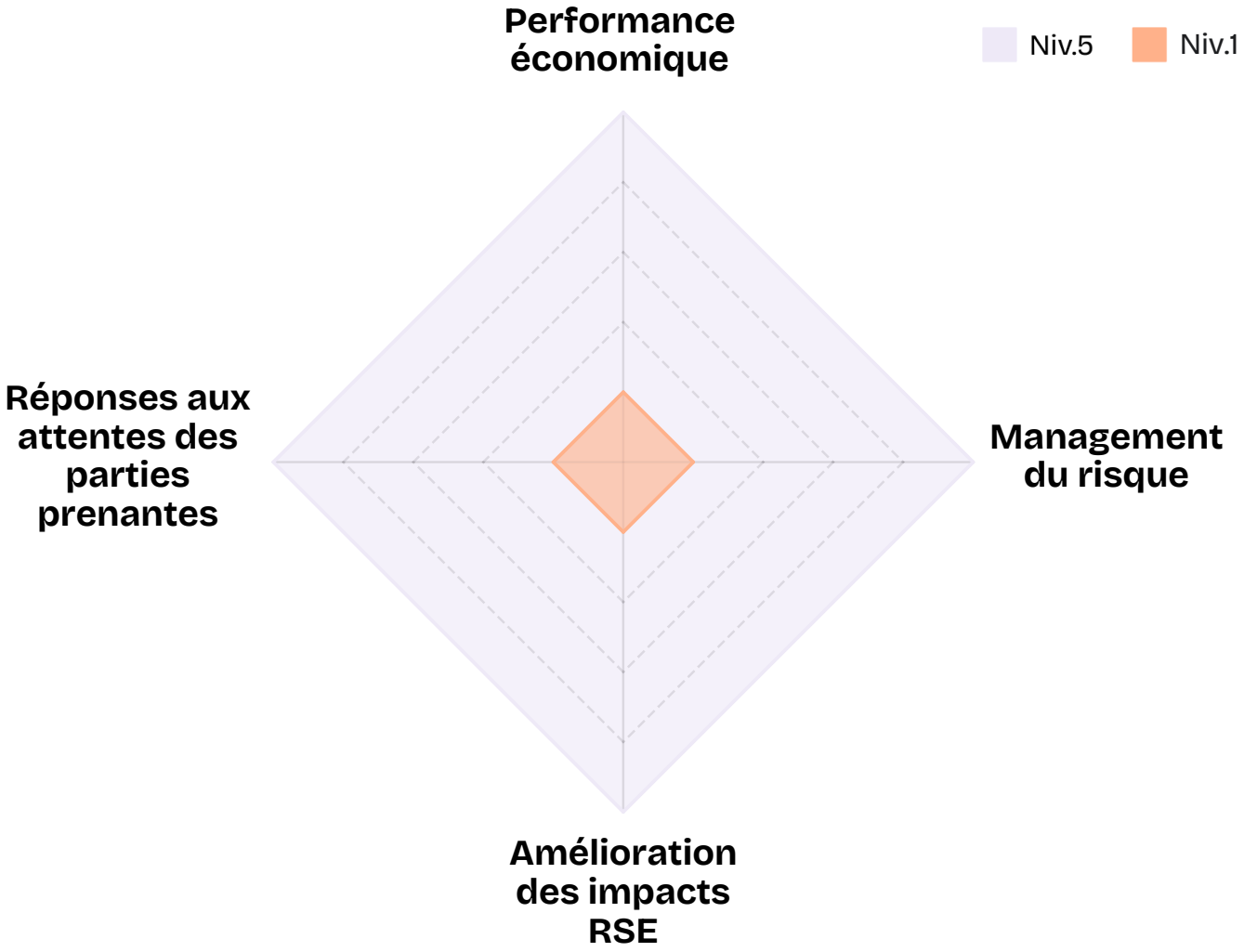


1. PASSAGE DE COMMANDES

VISION QUOTIDIENNE

RUPTURES FRÉQUENTES

Capacité du service Achats à répondre aux 4 axes de son obligation de résultats pour l'organisation :



Quoi faire en Niveau 1 ?

L'objectif principal à ce stade est de poser les bases d'une obligation de moyens, essentielle pour générer des résultats tangibles.

Avant de structurer un véritable service Achats, l'entreprise doit d'abord concentrer ses efforts sur la mise en place d'un service Approvisionnements performant.

Cette étape constitue le socle indispensable pour atteindre un niveau 2 de maturité et amorcer une véritable montée en compétence de la fonction Achats.

Principales initiatives organisationnelles à mettre en œuvre pour structurer l'obligation de résultat et favoriser une progression continue en maturité :

Ressources humaines & Compétences

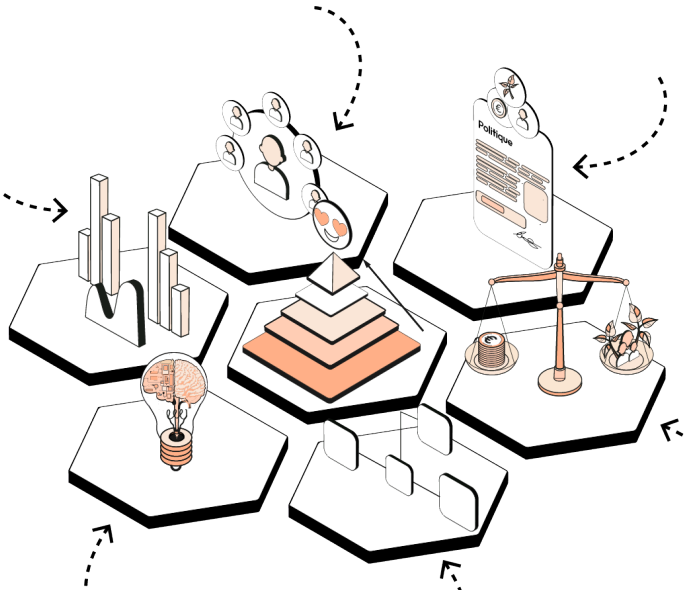
Former aux approvisionnements
Recruter des approvisionneurs

Outils et Management de données

Segmentation
Nomenclatures
Processus de création articles et fournisseurs dans l'ERP

Gouvernance, Culture d'Entreprise et Valeurs

Sensibiliser la direction aux bénéfices d'un service Approvisionnement structuré (réduction des ruptures, meilleure gestion des stocks, négociations)



Innovation et Technologie

Pas d'actions spécifiques

Méthode, Lean Management et Amélioration Continue

Création & Respect du processus approvisionnement

Développement durable, RSE et Achats responsables

Focus défensif sur la conformité pour valider les indicateurs RSE

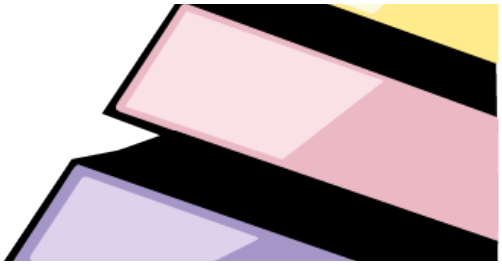
Note de l'expert : Un niveau de maturité clé pour le management de données

Ce niveau repose sur une maîtrise avancée des données, indispensable pour poser les bases des niveaux supérieurs. Ces derniers utiliseront les données d'approvisionnements pour un pilotage à 360° des dimensions financières et extra-financières.
Nous recommandons d'intégrer des consultants spécialisés pour structurer rapidement les processus, garantir la qualité des données et accélérer le changement.

Niveau 2

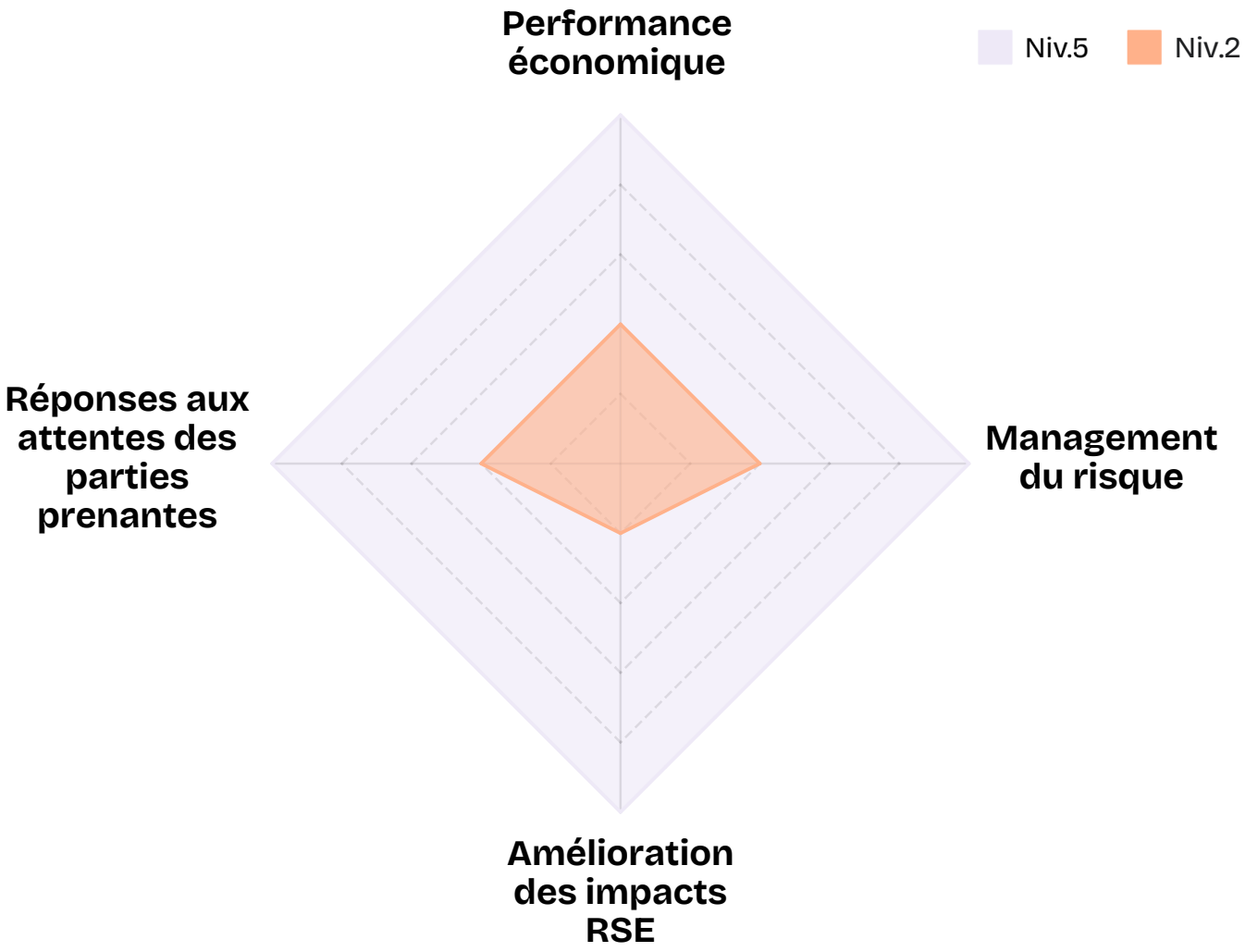
Situation type : L'entreprise dispose d'une organisation structurée pour les approvisionnements et mène des négociations régulières avec ses fournisseurs.

Cependant, elle est fréquemment confrontée à des crises provoquées par la défaillance de fournisseurs uniques sur des catégories d'Achats stratégiques, compromettant la continuité des activités.



2. MANAGEMENT DES APPROVISIONNEMENTS
VISION MENSUELLE
PLANIFICATION DES BESOINS
NÉGOCIATIONS FOURNISSEURS
FOCUS SUR LA CONFORMITÉ RSE

Capacité du service Achats à répondre aux 4 axes de son obligation de résultats pour l'organisation :



Quoi faire en Niveau 2 ?

L'objectif principal à ce stade est de poser les bases des moyens nécéssaires à la création d'un service Achats différencié du service approvisionnement en termes de processus.

Pour structurer un véritable service Achats, l'entreprise doit d'abord concentrer ses efforts sur les ressources humaines et leurs compétences.

Cette étape constitue le socle indispensable pour atteindre un niveau 3 de maturité et amorcer une véritable action Achats dans l'organisation.

Principales initiatives organisationnelles à mettre en œuvre pour structurer l'obligation de résultat et favoriser une progression continue en maturité :

Ressources humaines & Compétences

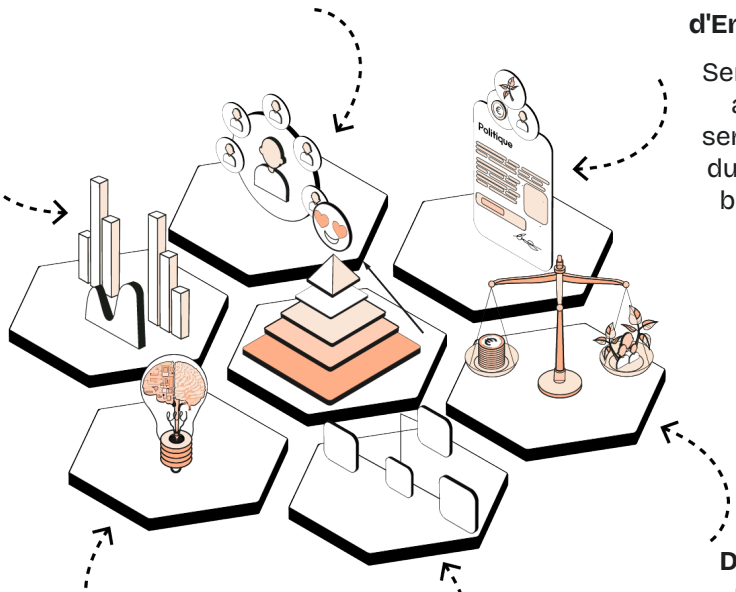
Former aux Achats
Recruter des Acheteurs

Outils et Management de données

Extraction des données de l'ERP issues des approvisionnements pour construire un tableau de pilotage financier

Gouvernance, Culture d'Entreprise et Valeurs

Sensibiliser la direction aux bénéfices d'un service Achats (gestion du risque, maîtrise des budgets et meilleure compétitivité)



Innovation et Technologie

Intégration d'assistants IA sur de les aspects commericiaux et jurdiques (Comparaison d'offres, négociations, contrats, etc.)

Méthode, Lean Management et Amélioration Continue

Création & Respect du processus Achats (Politique, Stratégie & Projets)

Développement durable, RSE et Achats responsables

Actions Achats responsables en marge des enjeux cœur de métier

Note de l'expert : Optimisez votre efficacité en consolidant simultanément les niveaux 3 et 4.

Intégrez la RSE au cœur des processus du niveau 4 sans ajouter de charge aux Acheteurs compétents. Évitez les doublons en adaptant dès le départ vos actions aux exigences du niveau 4.

Une fois le niveau 2 consolidé, mobilisez vos ressources internes en vous appuyant sur des Acheteurs maîtrisant RSE et Data management pour passer rapidement à un fonctionnement aligné sur le niveau 4 et ainsi booster votre génération de performance économique par les Achats.

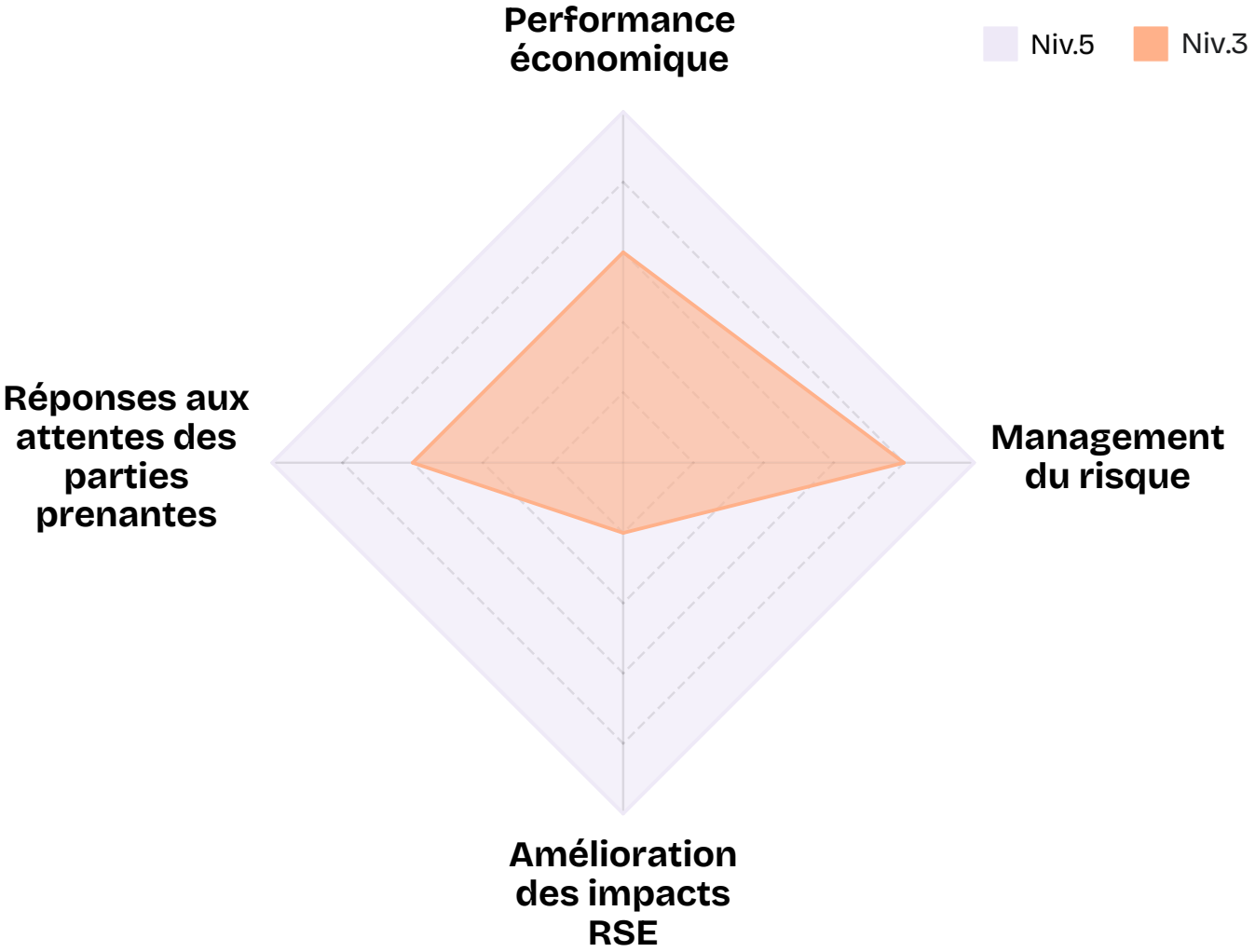
Niveau 3

L'organisation démontre une solide maîtrise de ses approvisionnements, en structurant des appels d'offres efficaces pour ses familles d'Achats stratégiques. Elle anticipe et gère ses risques grâce à une diversification des sources et à des contrats bien négociés avec ses fournisseurs clés.

À un niveau de maturité avancé, elle s'appuie sur des tableaux de bord performants, intègre des formules de révision de prix dans des contrats pluriannuels et maximise les gains grâce à une centralisation des appels d'offres et une stratégie de massification optimisée.

3. MANAGEMENT DES ACHATS
VISION ANNUELLE
ACHATS RESPONSABLES EN MODE "PROJETS"
PERFORMANCE ÉCONOMIQUE PAR LES LEVIERS COMMERCIAUX (TYPE AO)
GESTION DU RISQUE SUPPLY CHAIN
DATA MANAGEMENT FINANCIER

Capacité du service Achats à répondre aux 4 axes de son obligation de résultats pour l'organisation :



Quoi faire en Niveau 3 ?

L'objectif à ce stade est de faire évoluer vos pratiques pour intégrer la durabilité de manière transversale et systématique, plutôt que de la traiter comme un projet isolé.

Forte de son haut niveau de compétence, la direction Achats, épaulée par les category managers, se positionne comme un levier stratégique du développement durable.
Cette posture reflète l'impact déterminant des Achats sur la triple performance économique, sociale et environnementale de l'organisation, représentant en moyenne 40 à 80 % des enjeux globaux.

Principales initiatives organisationnelles à mettre en œuvre pour structurer l'obligation de résultat et favoriser une progression continue en maturité :

Ressources humaines & Compétences

Consolider la formation des Acheteurs (RSE, méthode et Data Management)
Recruter des Acheteurs

Outils et Management de données

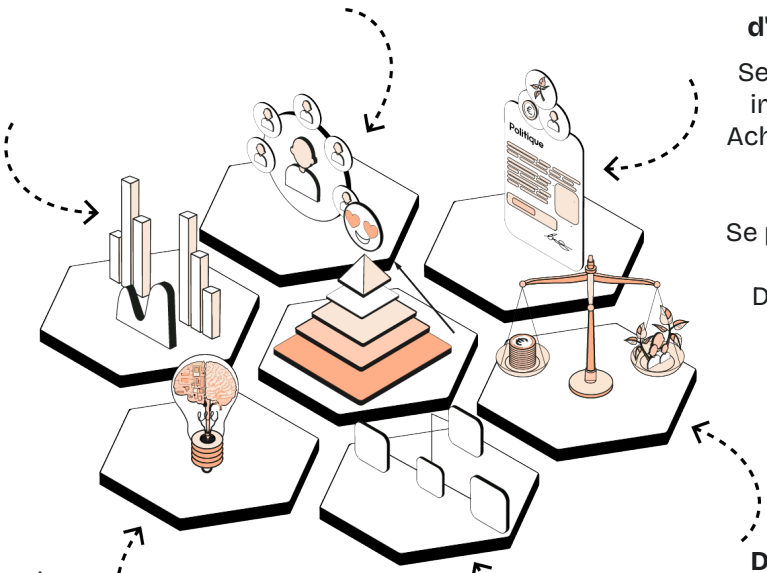
Intégration des données extra-financières aux côtés des données financières

Pilotage à 360°

Gouvernance, Culture d'Entreprise et Valeurs

Sensibiliser la direction aux impacts stratégiques des Achats sur le développement durable de l'entreprise

Se positionner en leaders sur les sujets RSE et Développement durables



Innovation et Technologie

Intégration d'assistants IA sur de les aspects techniques & RSE en complement des assistants commerciaux

Digitalisation des processus

Méthode, Lean Management et Amélioration Continue

Intégration de la RSE au coeur des processus (Politique, Stratégie, Projets)

Développement durable, RSE et Achats responsables

Intégration de la RSE au coeur des processus (Politique, Stratégie, Projets)

Note de l'expert : Ce stade révélera le véritable niveau de compétence de vos équipes et la maturité structurelle de votre service.

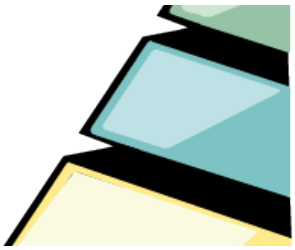
9 services Achats sur 10 bloquent au niveau 3 en raison d'un langage commun absent et d'un niveau 2 mal consolidé, avec des données souvent partielles ou peu exploitables.
Si vous êtes au niveau 3, concentrez-vous sur votre gestion des données (Data management) et allouez des ressources dédiées. L'intégration des données RSE met fréquemment en lumière des failles héritées des niveaux précédents.

Niveau 4

Situation type : La direction Achats et les Acheteurs démontrent une expertise avancée, priorisant leurs projets en fonction des enjeux de double matérialité.

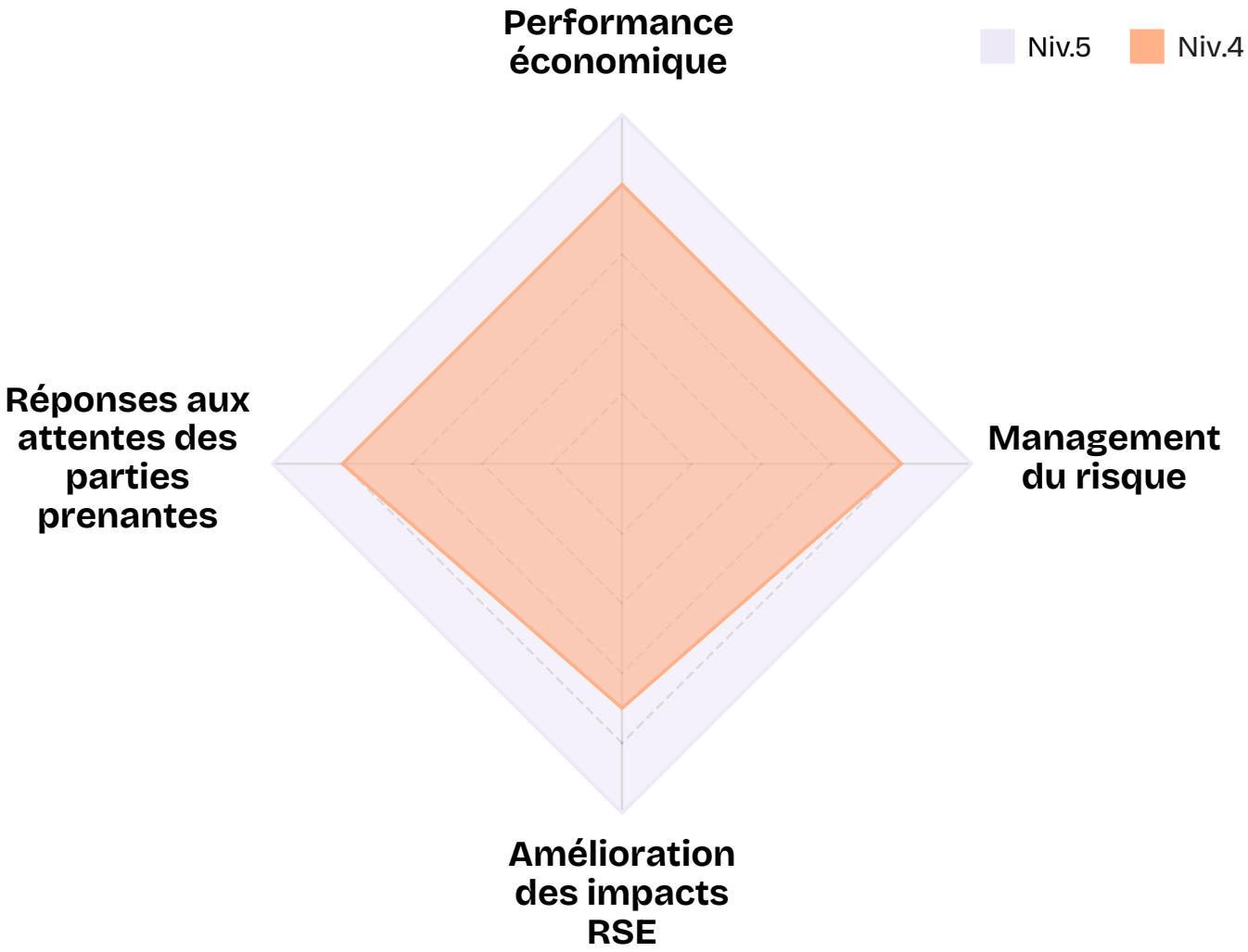
Ils activent des leviers techniques (innovation, écoconception, réduction des consommations, évolutions technologiques), commerciaux (niveau 3), RSE et parties prenantes.

Cette dynamique génère des progrès mesurables sur les plans économique, social et environnemental, tout en renforçant l'innovation et la compétitivité de l'entreprise.



4. PHASE DE TRANSFORMATION DE LA SUPPLY CHAIN
VISION PLURIANNUELLE STRATÉGIQUE
RSE INTÉGRÉE AUX PROCESSUS & CONFORMITÉ "NATIVE"
PERFORMANCE ÉCONOMIQUE PAR LES LEVIERS COMMERCIAUX & TECHNIQUES
INTÉGRATION DES LEVIERS RSE & LEVIERS PARTIES PRENANTES
DATA MANAGEMENT FINANCIER & EXTRA-FINANCIER

Capacité du service Achats à répondre aux 4 axes de son obligation de résultats pour l'organisation :



Quoi faire en Niveau 4 ?

L'objectif à ce niveau est de se concentrer pleinement sur la génération de résultats tangibles et l'amélioration continue.

Les moyens sont déployés, vos équipes sont structurées et compétentes, maximisant la performance économique, la réduction des risques, l'amélioration des impacts RSE et la satisfaction des attentes des parties prenantes sur chaque projet mené.

Principales initiatives organisationnelles à mettre en œuvre pour structurer l'obligation de résultat et favoriser une progression continue en maturité :

Ressources humaines & Compétences

Consolider la formation des Acheteurs (IA, Mesure carbone)

Outils et Management de données

Intégration des données extra-financières aux côtés des données financières

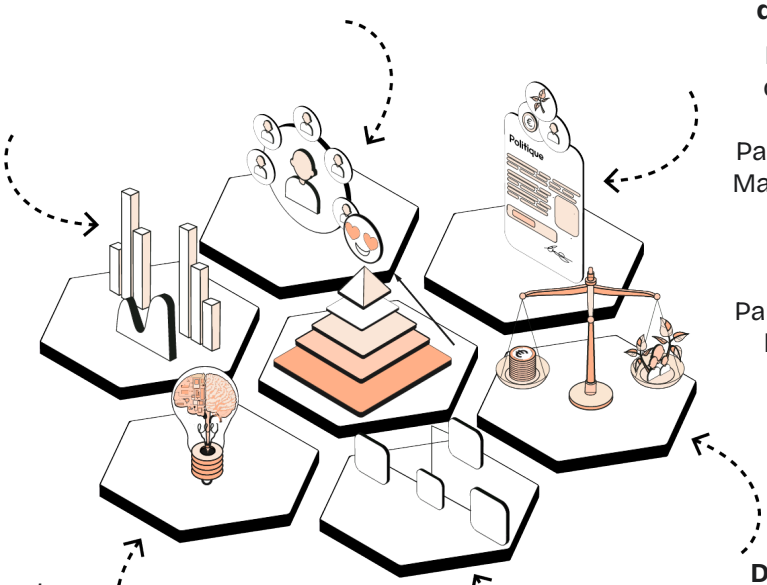
Pilotage à 360°

Gouvernance, Culture d'Entreprise et Valeurs

Entamer l'évolution de la dénomination du service

Passer progressivement d'un Management des Achats à un Management du développement durable

Par les résultats, faites entrer l'entreprise dans la triple performance



Innovation et Technologie

Intégration d'assistants IA sur de les aspects techniques & RSE en complement des assistants commerciaux

Digitalisation des processus

Méthode, Lean Management et Amélioration Continue

Intégration de la RSE au coeur des processus (Politique, Stratégie, Projets)

Développement durable, RSE et Achats responsables

Intégration de la RSE au coeur des processus (Politique, Stratégie, Projets)

Note de l'expert : Ce stade révélera le véritable niveau de compétence de vos équipes et la maturité structurelle de votre service.

9 services Achats sur 10 bloquent au niveau 3 en raison d'un langage commun absent et d'un niveau 2 mal consolidé, avec des données souvent partielles ou peu exploitables.
Si vous êtes au niveau 3, concentrez-vous sur votre gestion des données (Data management) et allouez des ressources dédiées. L'intégration des données RSE met fréquemment en lumière des failles héritées des niveaux précédents.

Niveau 5

Situation type : Le service agit de manière transversale et au plus près de la direction générale, ayant atteint l'excellence opérationnelle en structurant les moyens nécessaires pour maximiser sa performance.

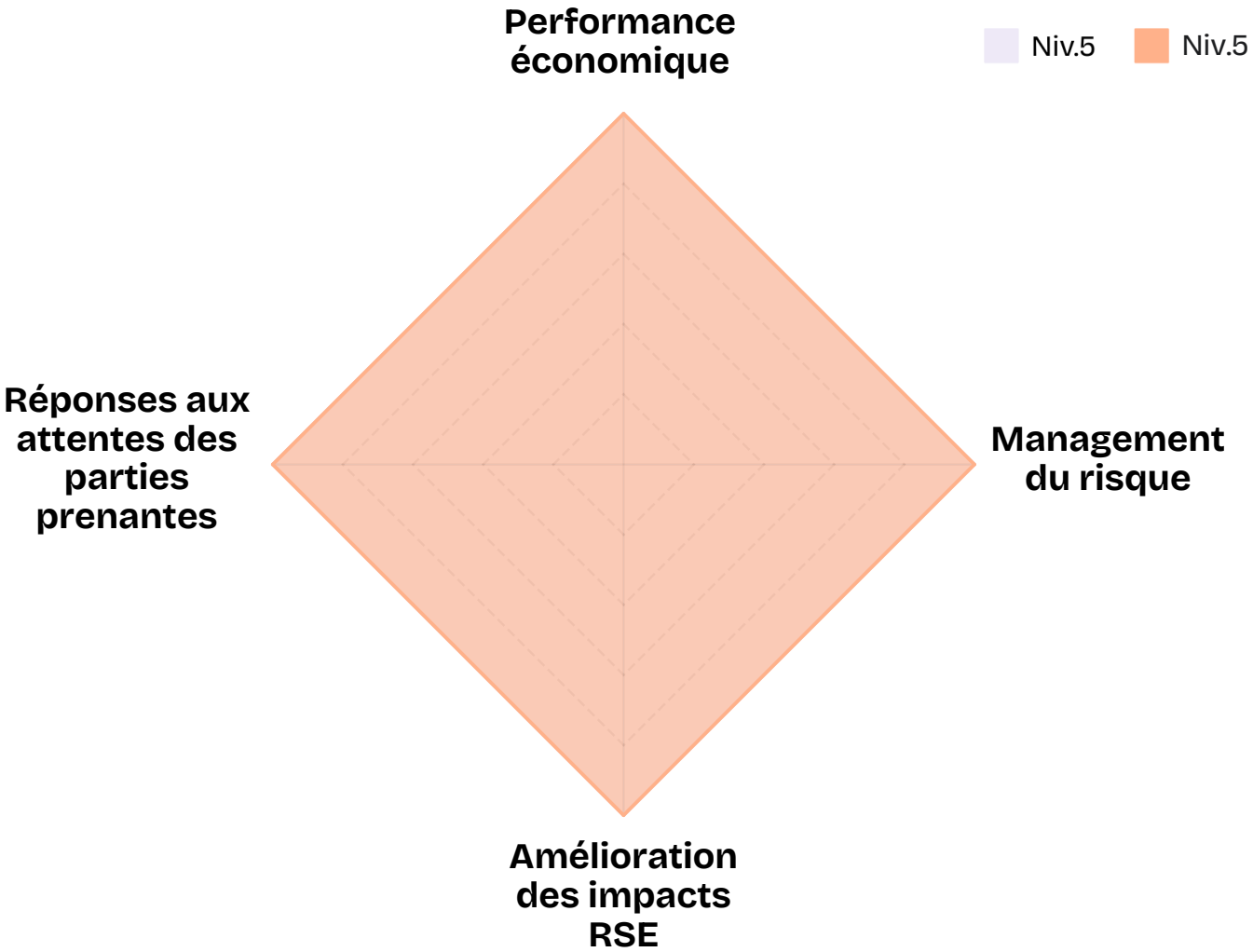
Les familles représentant 80 % de l'impact économique, social et environnemental ont été optimisées, permettant d'en extraire un maximum de résultats.

Les impacts sont significatifs sur l'ensemble de l'activité : réduction des coûts, produits mieux adaptés aux attentes des clients, innovations renforcées et création d'avantages compétitifs durables.

5. MANAGEMENT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

INFLUENCE SYSTÉMIQUE
EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE & AMÉLIORATION CONTINUE
PERFORMANCE ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE
LEVIER N°1 DE TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS

Capacité du service Achats à répondre aux 4 axes de son obligation de résultats pour l'organisation :

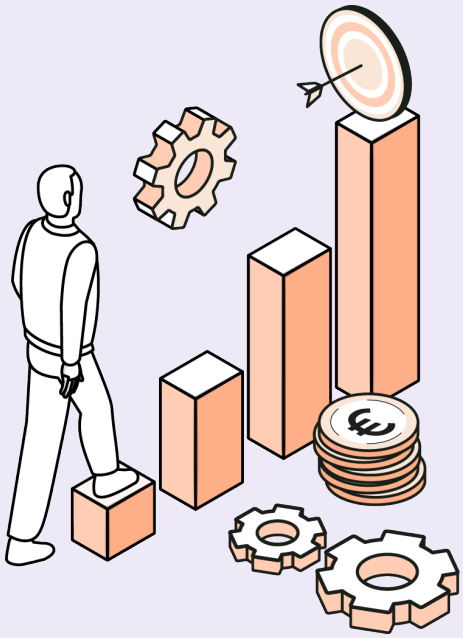


swott

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

Et si vous les développiez avec

swott



Nous contacter

+ 33 5 82 88 03 05

Réalisation : Guillaume Gourmelon
Swott - Tous droits réservés à l'INPI
Publication : Novembre 2024