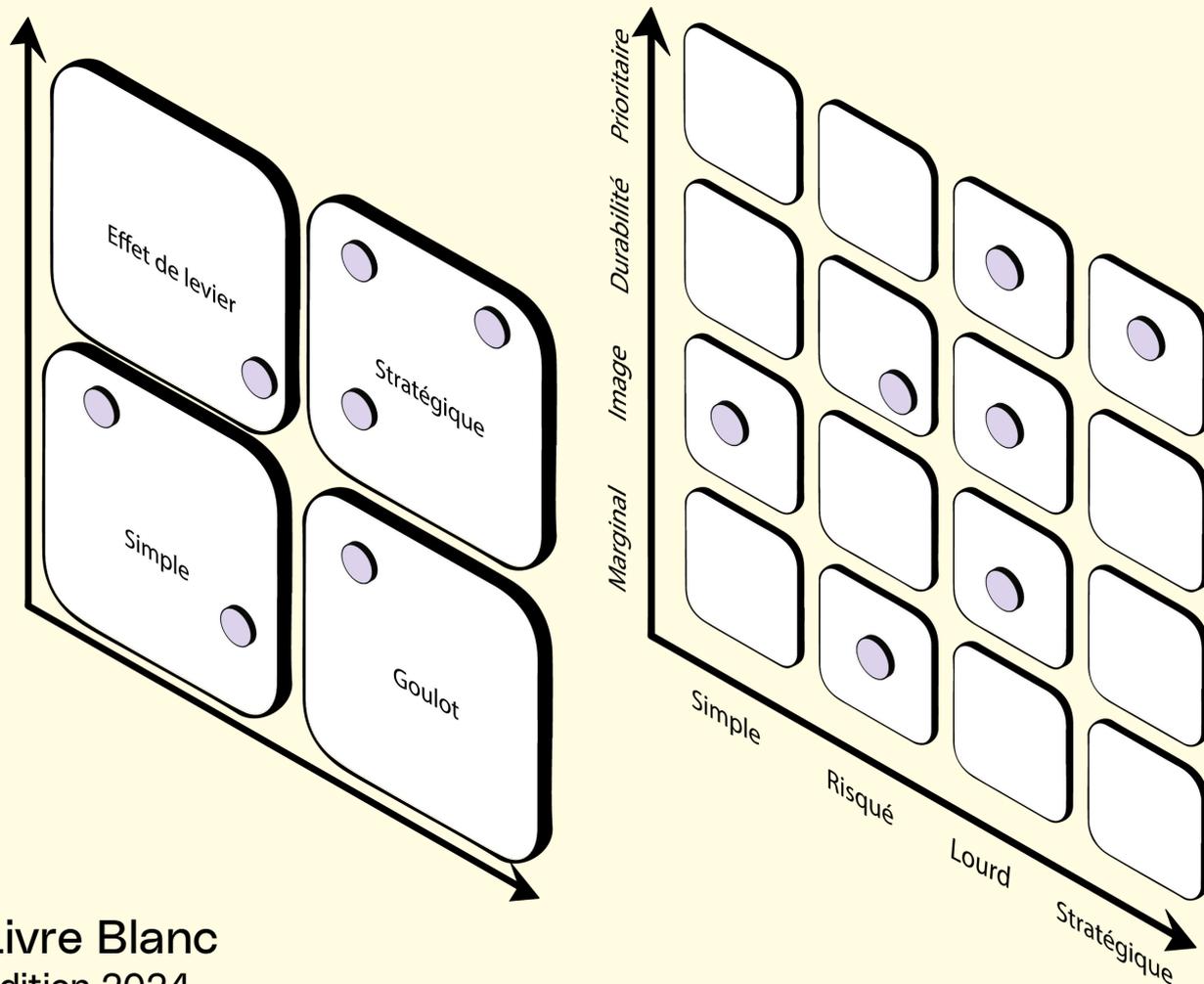


# Kraljic & Impact3 : Les matrices stratégiques Achats.

Découvrez en détail les matrices stratégiques pour les Achats et apprenez à les utiliser efficacement en fonction de vos objectifs.



# Editorial

---

Construire une stratégie Achats RSE consiste à définir un plan d'action réaliste et applicable, qui va bien au-delà de l'adoption d'une simple Politique Achats responsable.

Historiquement, la matrice de Kraljic, introduite en 1983, a structuré les priorités d'actions selon le poids économique des achats et les risques d'approvisionnement.

**Cette approche, bien qu'efficace, se concentrait principalement sur l'optimisation des coûts et la gestion des risques.**

Cependant, les achats représentent désormais entre 40 % et 80 % du chiffre d'affaires des organisations et ont un impact considérable sur leur performance RSE.

Cette évolution accompagnée d'obligations réglementaires nécessite un ajustement des outils stratégiques utilisés par la fonction Achats pour inclure des considérations sociétales et environnementales.

C'est dans ce contexte que la **matrice Impact3** est née.

Elle se positionne dans la continuité de la matrice de Kraljic en ajoutant deux dimensions complémentaires et incontournables : l'impact RSE et l'impact sur les parties prenantes.

**Dans ce livre blanc, nous vous présenterons en détail ces deux matrices, en explorant les contextes dans lesquels choisir l'une plutôt que l'autre.**

**Nous vous présenterons également les solutions et outils disponibles pour améliorer votre savoir-faire et votre productivité lors des phases de classification et d'analyse stratégique de vos portefeuilles Achats.**

## 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**

**Présentation de la  
matrice de Kraljic**

p.4

**02**

**Présentation de la  
matrice Impact3**

p.16

**03**

**Quelle matrice  
utiliser?**

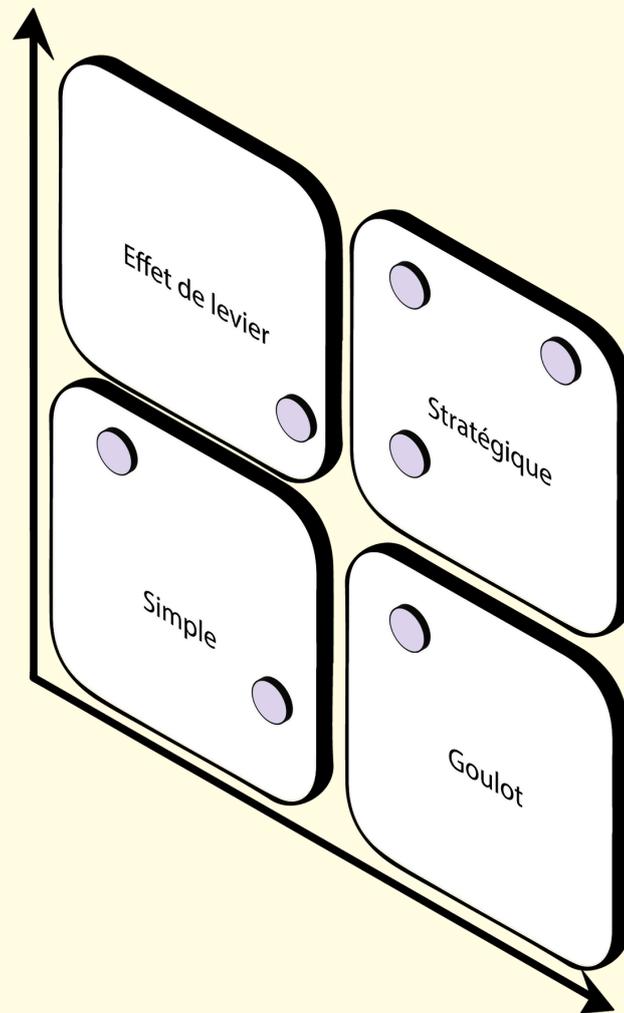
p.26

**04**

**Le logiciel  
Impact3**

p.29

# La matrice de Kraljic



# 01

## La matrice de Kraljic

---



### Bon à savoir

➔ La matrice de Kraljic a été introduite pour la première fois en 1983 dans un article de la Harvard Business Review. Elle est rapidement devenue un modèle de référence pour la gestion des achats stratégiques, influençant profondément les pratiques de supply chain management dans de nombreuses industries.

➔ Une des critiques courantes de la matrice de Kraljic est qu'elle peut parfois être trop simpliste pour des marchés très dynamiques ou volatils. Les catégories définies peuvent ne pas toujours capturer la complexité des décisions d'achat dans des environnements en évolution rapide

La matrice de Kraljic, créée en 1983 par Peter Kraljic, est une représentation stratégique essentielle du portefeuille Achats des entreprises.

Elle a pour but d'aider à identifier et à optimiser les stratégies d'achat en fonction de l'importance et de la complexité des marchés.

Vous pouvez consulter son article original, "Purchasing Must Become Supply Management", paru dans la Harvard Business Review, **en le téléchargeant [ici](#)**.

Nous vous encourageons vivement à le lire, car nous avons constaté des variations significatives dans les interprétations proposées par divers articles sur le sujet.

**La matrice Kraljic permet de positionner les articles ou familles d'achats selon deux axes : l'importance stratégique pour l'entreprise sur l'axe des ordonnées, et la complexité des marchés à l'achat sur l'axe des abscisses.**

L'importance stratégique englobe des éléments tels que le coût total de possession (TCO), la rentabilité, et la contribution à la différenciation sur le marché.

En parallèle, la complexité du marché est évaluée selon des critères comme le nombre d'acteurs, la présence de monopoles ou d'oligopoles, les barrières à l'entrée, et le rythme des innovations technologiques.

La matrice de Kraljic distingue quatre catégories d'achats : les Achats Simples, les Achats Goulots, les Achats à Effets de Levier, et les Achats Stratégiques, chacun nécessitant une stratégie adaptée pour maximiser la valeur et minimiser les risques.

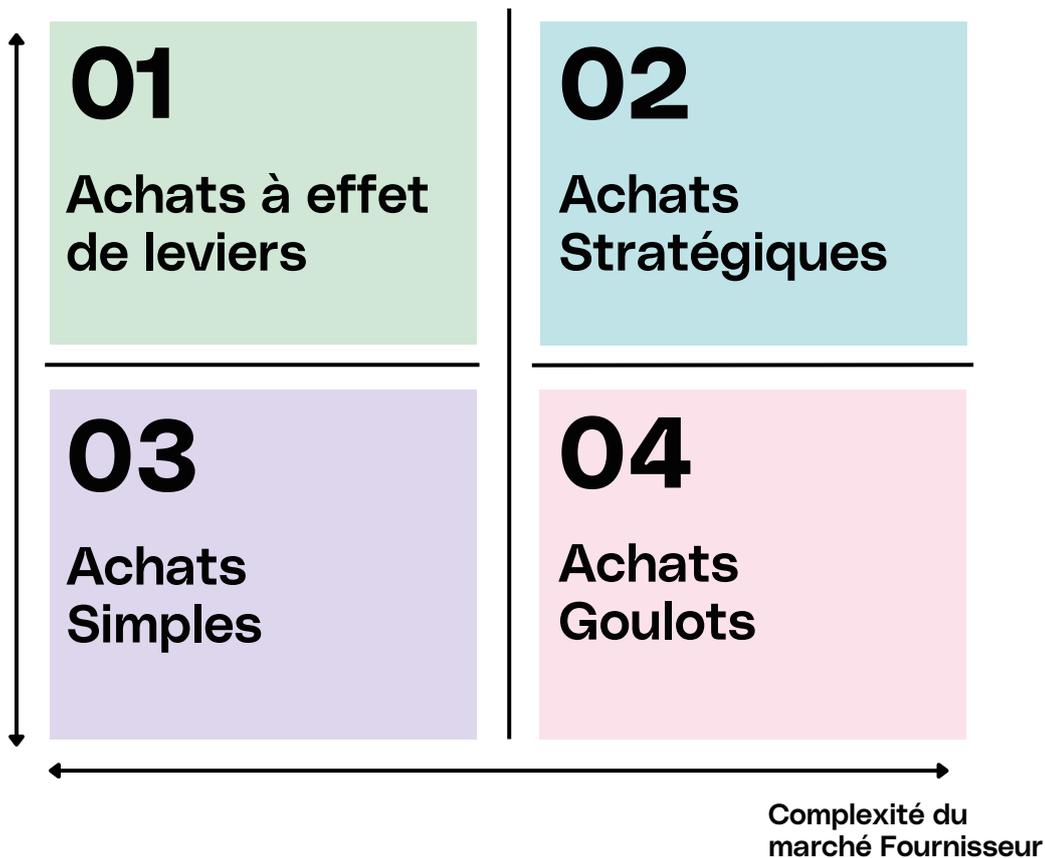
Ce cadre nous permet de mieux aligner nos décisions d'achat avec les objectifs globaux de l'entreprise, tout en nous adaptant aux défis du marché.

# 01

## La matrice de Kraljic

---

Importance de l'Achat (poids financier)



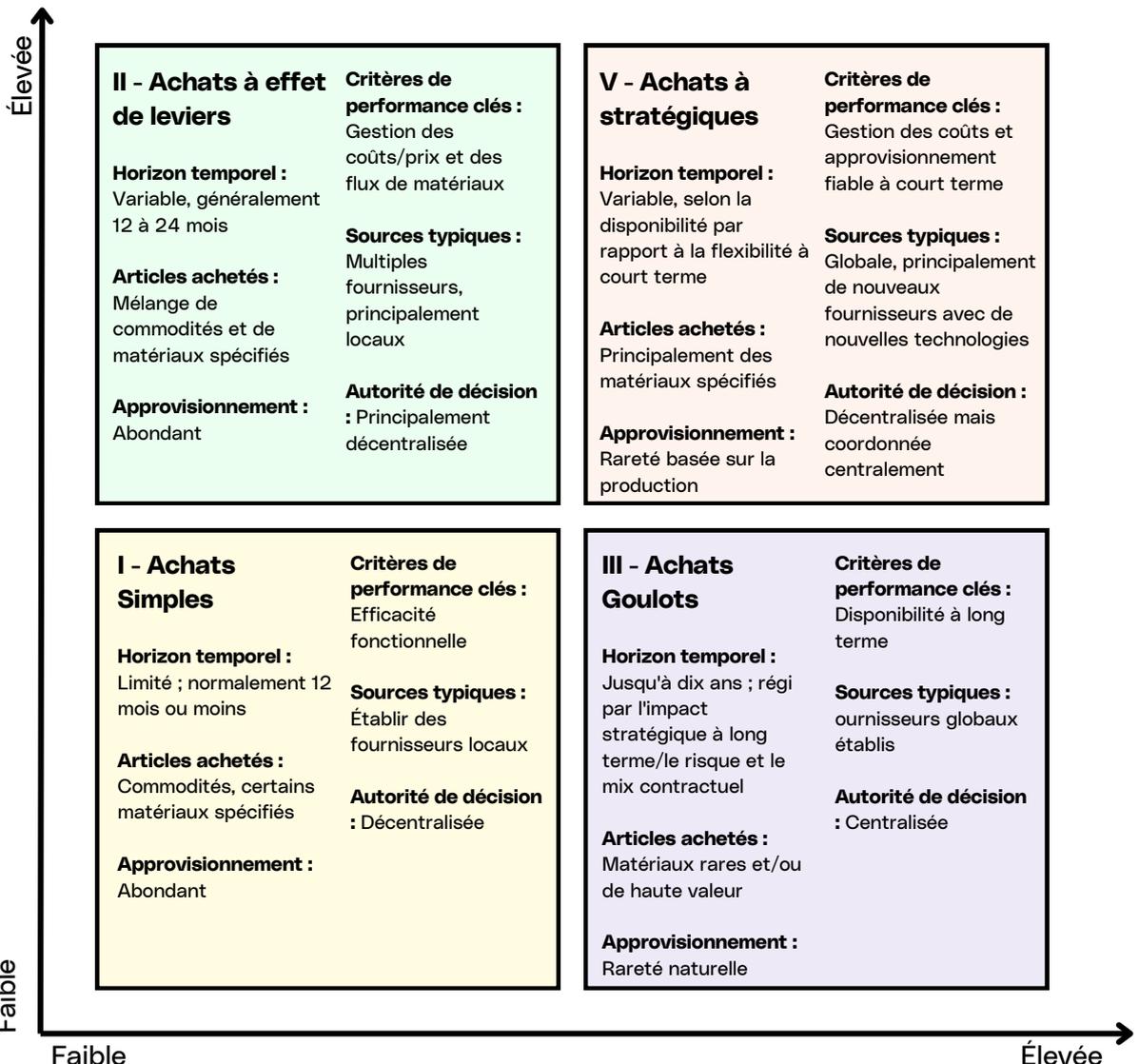
[Voir la vidéo de présentation de la matrice de Kraljic sur YouTube](#)



# 01

# La matrice de Kraljic

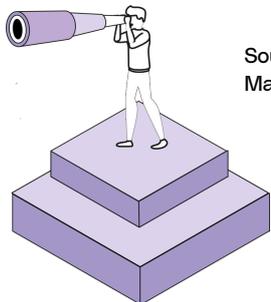
Importance de l'Achat (poids financier)



Critères : coût des matériaux/coûts totaux, profil de valeur ajoutée, profil de rentabilité, etc.

Critères : approvisionnement, conditions de monopole ou d'oligopole, rythme des avancées technologiques, barrières à l'entrée, coûts logistiques et complexité, etc.

Complexité du marché Fournisseur



Source : Étapes de Sophistication des Achats - Purchasing Must Become Supply Management by Peter Kraljic - Harvard Business Review

# 01

## La matrice de Kraljic

---

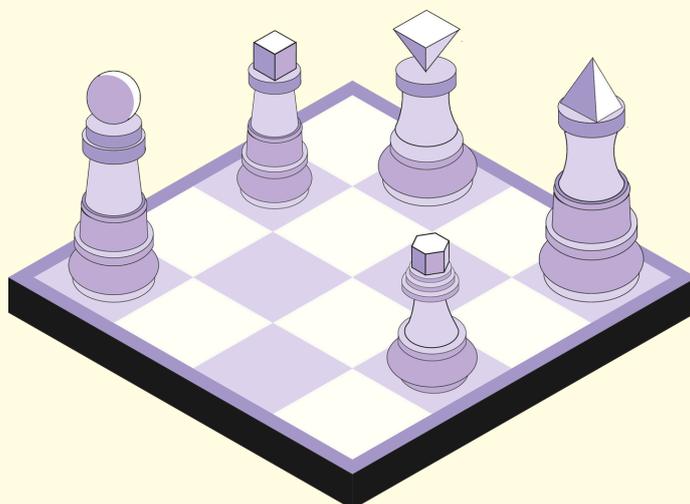
### Phase 1 : Classification

La phase 1 du processus consiste à classer les articles achetés en fonction de deux critères principaux : l'impact sur le profit et le risque d'approvisionnement. L'impact sur le profit peut être déterminé par le volume acheté, le pourcentage du coût total des achats, ou l'impact sur la qualité des produits ou la croissance de l'entreprise. Le risque d'approvisionnement est évalué en fonction de la disponibilité, du nombre de fournisseurs, de la demande concurrentielle, des opportunités de fabrication ou d'achat, ainsi que des risques liés au stockage et aux possibilités de substitution.

En utilisant ces critères, les articles achetés sont classés en quatre catégories : stratégiques (impact élevé sur le profit, risque d'approvisionnement élevé), goulots d'étranglement (impact faible sur le profit, risque d'approvisionnement élevé), leviers (impact élevé sur le profit, risque d'approvisionnement faible) et non critiques (impact faible sur le profit, risque d'approvisionnement faible).

Chaque catégorie nécessite une approche d'achat distincte, proportionnée aux implications stratégiques. Les décisions concernant les articles stratégiques peuvent nécessiter des techniques analytiques complexes telles que l'analyse de marché, l'analyse des risques, des simulations informatiques, des modèles de prévision des prix, etc. Pour les articles à effet de levier, des modèles de prévision des prix et des analyses de la valeur des fournisseurs peuvent être utilisés. Les articles non critiques, en revanche, peuvent généralement être gérés avec des analyses de marché simples et des modèles d'optimisation des stocks.

Enfin, il est important de noter que les changements dans les modèles d'offre ou de demande peuvent modifier la catégorie stratégique d'un article. Par exemple, le charbon est passé de non critique à stratégique dans de nombreuses entreprises au cours des dernières années. Cela souligne l'importance de mettre régulièrement à jour la classification du portefeuille d'achats.



## 01

# La matrice de Kraljic

Focus sur l'approvisionnement	Tâches principales	Informations requises	Niveau de décision
Articles stratégiques	Prévision de la demande précise. Recherche de marché détaillée. Développement de relations d'approvisionnement à long terme. Décisions de fabrication ou d'achat. Échelonnement des contrats. Analyse des risques. Planification d'urgence. Logistique, inventaire et contrôle des fournisseurs.	Données de marché très détaillées. Informations sur les tendances de l'offre et de la demande à long terme. Bonne intelligence concurrentielle. Courbes de coût de l'industrie.	Niveau supérieur (par ex., vice-président, achats).
Articles goulots d'étranglement	Assurance du volume (à un coût supplémentaire si nécessaire). Contrôle des fournisseurs. Sécurité des stocks. Plans de secours.	Prévisions de l'offre et de la demande à moyen terme. Très bonnes données de marché. Coûts des stocks. Plans de maintenance.	Niveau supérieur (par ex., chefs de département).
Articles à effet de levier	Exploitation de la pleine puissance d'achat. Sélection des fournisseurs. Substitution de produits. Stratégies/négociations de prix ciblées. Contrats/mix d'achats au comptant. Optimisation des volumes de commande.	Bonnes données de marché. Prévisions de la demande à court et moyen terme. Données précises sur les fournisseurs. Prévisions de tarifs/prix de transport.	Niveau intermédiaire (par ex., acheteur en chef).
Articles non critiques	Standardisation des produits. Surveillance/optimisation des volumes de commande. Traitement efficace. Optimisation des stocks.	Bonne vue d'ensemble du marché. Prévisions de la demande à court terme. Niveaux de stocks de commande économique.	Niveaux inférieurs (par ex., acheteurs).

Source : Classification des Exigences en Matières d'Achats - Purchasing Must Become Supply Management by [Peter Kraljic](#) - Harvard Business Review

# 01

## La matrice de Kraljic

---

### Phase 2 : Analyse du Marché

Dans cette phase, l'entreprise évalue le pouvoir de négociation de ses fournisseurs par rapport à sa propre force en tant que client.

Elle effectue une analyse systématique du marché d'approvisionnement, en évaluant la disponibilité des matériaux stratégiques tant en qualité qu'en quantité, ainsi que la force relative des fournisseurs existants. Ensuite, elle analyse ses propres besoins et ses lignes d'approvisionnement pour mesurer sa capacité à obtenir les conditions d'approvisionnement souhaitées.

Parmi les critères contrastés de la force du fournisseur et de l'entreprise, six nécessitent une attention particulière :

**1. Utilisation de la capacité des fournisseurs :** Ce critère indique le risque de goulots d'étranglement dans l'approvisionnement. Par exemple, lorsque les fournisseurs fonctionnent à 90 % de leur capacité pendant une période de hausse cyclique, le risque de pénurie pour un article stratégique est extrêmement élevé.

**2. Stabilité du seuil de rentabilité des fournisseurs :** Un fournisseur qui atteint son seuil de rentabilité en dessous de 70 % de son utilisation de capacité peut livrer à un coût inférieur à celui d'un fournisseur dont le seuil de rentabilité est à 80 %. Cependant, ce premier fournisseur sera également un négociateur plus difficile, car il peut plus facilement retarder les négociations.

**3. Unicité du produit du fournisseur :** Ce critère dépend de la rareté naturelle, de la sophistication technologique élevée, ou des barrières à l'entrée dues à des investissements élevés en R&D ou en infrastructures. Plus un produit est unique, moins il est probable que des sources alternatives ou une concurrence entre fournisseurs apparaissent.

**4. Volume annuel acheté et croissance de la demande attendue :** Le volume est un déterminant crucial du pouvoir de négociation global de l'entreprise. Des économies d'échelle dans les achats peuvent offrir un avantage concurrentiel décisif en termes de coûts.

**5. Variations passées dans l'utilisation de la capacité des unités de production principales :** Ce critère permet à l'entreprise d'évaluer la flexibilité intégrée de sa couverture d'approvisionnement en fonction des variations passées de la demande.

**6. Coûts potentiels en cas de non-livraison ou de qualité inadéquate :** Plus ces coûts sont élevés, moins l'entreprise a de latitude pour changer rapidement de sources d'approvisionnement ou retarder les négociations. Ces coûts influencent les niveaux de stock de sécurité et affectent principalement la production.

Il est important de noter que la liste des critères d'évaluation n'est pas universelle et doit être adaptée en fonction de l'industrie concernée.

# 01

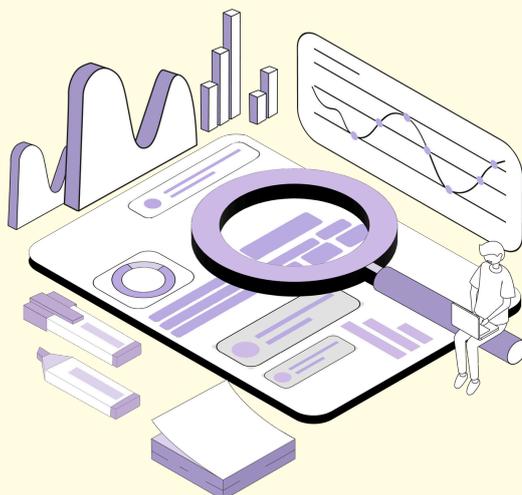
## La matrice de Kraljic

Par exemple, un producteur de pétrochimie et un fabricant d'automobiles auraient chacun leurs propres modifications des critères.

De plus, l'importance relative des différents critères peut varier en fonction des évolutions technologiques ou des changements dans la dynamique concurrentielle de l'industrie. Une définition précise des critères de force des fournisseurs et de l'entreprise est essentielle pour une analyse de marché précise.

	Force du fournisseur	Force de l'entreprise
1	Taille du marché par rapport à la capacité du fournisseur	Volume d'achat par rapport à la capacité des principales unités
2	Croissance du marché par rapport à la croissance de la capacité	Croissance de la demande par rapport à la croissance de la capacité
3	Utilisation de la capacité ou risque de goulet d'étranglement	Utilisation de la capacité des principales unités
4	Structure concurrentielle	Part de marché par rapport à la concurrence principale
5	ROI et/ou ROC	Rentabilité des principaux produits finis
6	Structure des coûts et des prix	Structure des coûts et des prix
7	Stabilité du seuil de rentabilité	Coût de la non-livraison
8	Unicité du produit et stabilité technologique	Capacité de production propre ou profondeur d'intégration
9	Barrière à l'entrée (exigences en capital et savoir-faire)	Coût d'entrée pour de nouvelles sources par rapport au coût de la production propre
10	Situation logistique	Logistique

Source : Critères d'Évaluation du Portefeuille d'Achats - Purchasing Must Become Supply Management by [Peter Kraljic](#) - Harvard Business Review



# 01

## La matrice de Kraljic

---

### Phase 3 : Positionnement Stratégique :

Dans cette phase, l'entreprise positionne les matériaux identifiés comme stratégiques lors de la phase 1 dans la matrice de portefeuille d'achats (voir l'Exhibit IV).

Cette étape permet à l'entreprise d'identifier les opportunités ou les vulnérabilités, d'évaluer les risques d'approvisionnement, et de déterminer les orientations stratégiques de base pour ces articles.

La matrice de portefeuille d'achats compare la force d'achat de l'entreprise à celle du marché d'approvisionnement et peut être utilisée pour développer des contre-stratégies vis-à-vis des fournisseurs clés, une approche parfois appelée "reverse marketing".

Les cellules de la matrice de portefeuille d'achats correspondent à trois catégories de risque de base, chacune associée à une orientation stratégique différente :

**1. Exploitation :** Pour les articles où l'entreprise joue un rôle dominant sur le marché et où la force des fournisseurs est évaluée comme moyenne ou faible, une stratégie relativement agressive ("exploitation") est recommandée. Le risque d'approvisionnement étant faible, l'entreprise a de meilleures chances de réaliser un profit positif grâce à des prix favorables et à des accords contractuels avantageux. Cependant, elle doit veiller à ne pas exploiter cet avantage de manière excessive, au risque de compromettre les relations à long terme avec les fournisseurs ou de provoquer des contre-réactions en insistant sur des prix extrêmement bas en période de discontinuité du marché.

**2. Diversification :** Pour les articles où le rôle de l'entreprise sur le marché de l'approvisionnement est secondaire et où les fournisseurs sont forts, l'entreprise doit adopter une posture défensive et chercher des substituts de matériaux ou de nouveaux fournisseurs ("diversification"). Elle peut devoir augmenter les dépenses en recherche de marché ou en relations avec les fournisseurs, voire envisager une intégration en amont par des investissements majeurs en R&D ou en capacités de production. En résumé, l'entreprise doit multiplier ses options d'approvisionnement.

**3. Équilibre :** Pour les articles qui ne présentent ni risques majeurs ni avantages significatifs, une posture défensive serait trop conservatrice et coûteuse. D'un autre côté, une agressivité excessive pourrait nuire aux relations avec les fournisseurs et conduire à des représailles. Dans ce cas, l'entreprise devrait adopter une stratégie intermédiaire bien équilibrée ("équilibre").

En général, une entreprise se retrouvera dans des rôles différents en fonction des articles et des fournisseurs. Lorsqu'elle peut négocier en position de force, elle doit insister pour un traitement préférentiel. En revanche, lorsqu'elle négocie en position de faiblesse, elle peut devoir offrir des incitations—comme des obligations contractuelles à plus long terme ou des prix plus élevés—afin de garantir un approvisionnement adéquat.

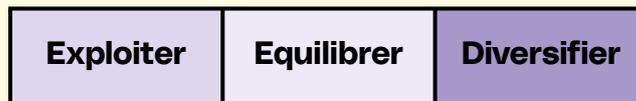
# 01

## La matrice de Kraljic

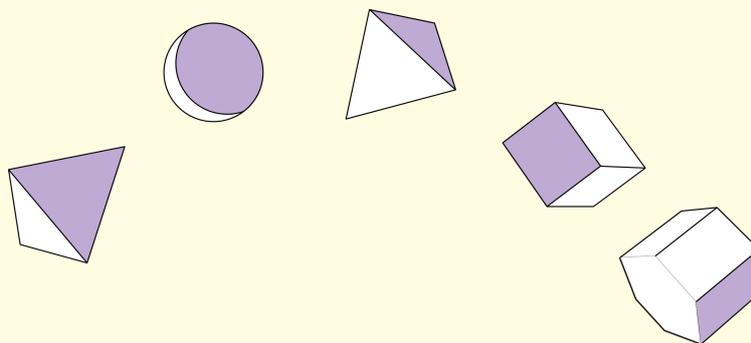
Force de l'entreprise

Elevée			
Moyenne			
Faible			
	Faible	Moyenne	Elevée

Force du marché d'approvisionnement (marché fournisseur)



Source : La Matrice de Portefeuille d'Achats - Purchasing Must Become Supply Management by [Peter Kraljic](#) - Harvard Business Review



# 01

## La matrice de Kraljic

---

### Phase 4 : Plans d'Action

Chaque orientation stratégique (diversification, équilibre, exploitation) a des implications spécifiques sur différents éléments de la stratégie d'achat, tels que le volume, le prix, la sélection des fournisseurs, la substitution de matériaux, la politique des stocks, etc.

À court terme, pour les articles stratégiques où la force du fournisseur est supérieure à celle de l'entreprise et où la stratégie indiquée est la diversification, l'entreprise doit consolider sa position en concentrant ses volumes d'achat fragmentés chez un seul fournisseur, accepter des prix élevés, et couvrir tous les besoins par des contrats d'approvisionnement. Pour réduire le risque à long terme de dépendance à une source unique, l'entreprise devrait également rechercher des fournisseurs ou matériaux alternatifs, voire envisager l'intégration verticale pour permettre la production interne. À l'inverse, si l'entreprise est plus forte que les fournisseurs, elle peut répartir les volumes sur plusieurs fournisseurs, exploiter les avantages de prix, augmenter les achats au comptant et réduire les niveaux de stocks.

Dans cette phase, l'entreprise doit explorer différentes options d'approvisionnement à long terme tout en exploitant les opportunités à court terme, en définissant clairement les risques, les coûts, les bénéfices et les implications stratégiques associés. Le résultat final sera un ensemble de stratégies documentées pour les matériaux d'achat critiques, spécifiant le moment et les critères pour les actions futures.

### Applications Pratiques

L'approche du portefeuille d'achat est utile dans divers contextes industriels, comme le montrent les expériences de grandes entreprises :

- Un producteur de matériaux de soudure a constaté que seulement cinq des 470 articles achetés représentaient plus de 60 % du volume total des achats. En analysant le marché européen pour ces articles et en évaluant les risques associés aux fournisseurs, l'entreprise a élaboré plusieurs scénarios stratégiques d'approvisionnement, conduisant à des économies substantielles.
- Un fabricant d'équipements électriques a réduit ses coûts de 5 % à 15 % en analysant la demande annuelle de chaque type de moulage et en choisissant les meilleurs fournisseurs.
- Une entreprise chimique multinationale a réorganisé sa stratégie d'achat pour réduire les risques d'approvisionnement en matières premières, en diversifiant ses sources et en optimisant son mix entre production interne et achats externes.

### Renforcement de l'Organisation

Pour exploiter pleinement le pouvoir d'achat d'une entreprise, la fonction achats doit être intégrée à l'ensemble du système de l'entreprise. Cela nécessite une plus grande implication de la direction générale, une meilleure intégration des relations transversales et des systèmes de soutien adaptés. La structure du département achats devrait refléter les affinités du marché des produits et permettre au personnel spécialisé de mener les stratégies pour des articles spécifiques.

# 01

## La matrice de Kraljic

### Support Systèmes

Le support des systèmes doit être amélioré pour fournir des données opérationnelles pertinentes aux acheteurs, permettant une flexibilité accrue et une meilleure gestion des approvisionnements à court et moyen terme. Cela inclut des systèmes de prévision de la demande, des systèmes d'information et de planification des achats, et l'intégration avec d'autres systèmes d'entreprise.

### Compétences et Personnel

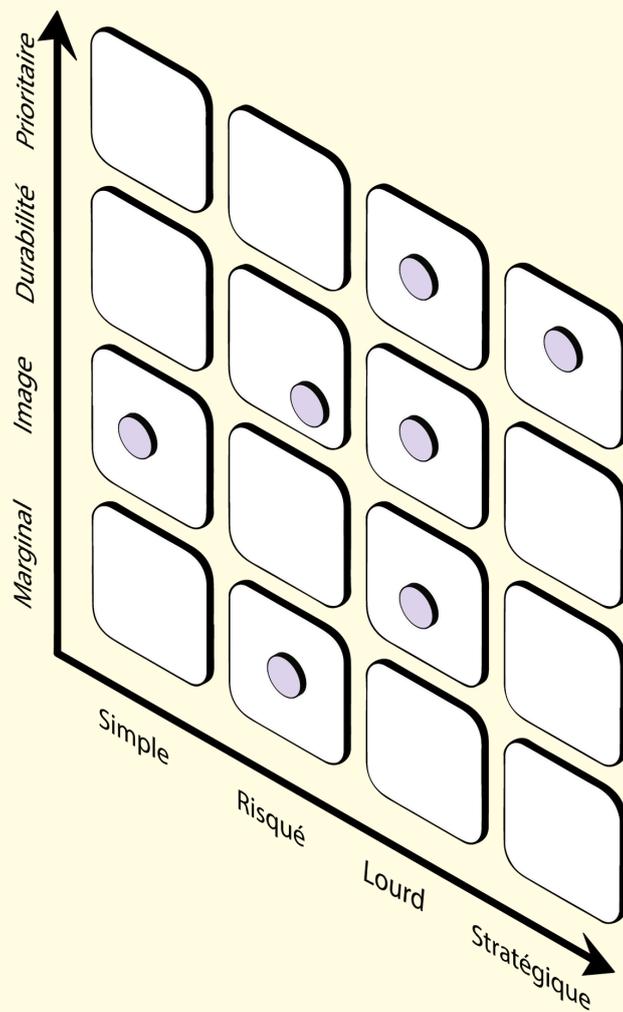
Pour répondre aux exigences de la nouvelle stratégie d'approvisionnement, l'entreprise doit améliorer les compétences de son personnel clé en achats. Cela peut impliquer de recruter des experts d'autres domaines ou de promouvoir des talents internes ayant une expertise internationale. Cependant, des changements précipités peuvent être contre-productifs, il est donc essentiel de créer un environnement constructif avant d'entreprendre des modifications radicales.

En conclusion, une gestion stratégique efficace des approvisionnements peut renforcer la sécurité des approvisionnements et réduire les coûts, mais cela nécessite des ajustements organisationnels et une adaptation continue.

Enjeux politiques	Exploiter	Équilibrer	Diversifier
Volume	Répartir	Garder ou changer soigneusement	Centraliser
Prix	Exiger des réductions	Négocier opportunément	Garder un profil bas
Couverture contractuelle	Acheter au comptant	Équilibrer les contrats et les achats au comptant	Assurer l'approvisionnement par des contrats
Nouveaux fournisseurs	Rester en contact	Sélectionner des vendeurs	Chercher vigoureusement
Stocks	Maintenir bas	Utiliser les stocks comme « tampon »	Renforcer les stocks
Production propre	Réduire ou ne pas entrer	Décider sélectivement	Développer ou entrer
Substitution	Rester en contact	Poursuivre de bonnes opportunités	Rechercher activement
Ingénierie de la valeur	Imposer au fournisseur	Performances sélectives	Lancer son propre programme
Logistique	Minimiser les coûts	Optimiser sélectivement	Sécuriser des stocks suffisants

Source : Implications Stratégiques du Positionnement du Portefeuille d'Achats - Purchasing Must Become Supply Management by [Peter Kraljic](#) - Harvard Business Review

# La matrice Impact3



# 02

## La matrice Impact3



### Bon à savoir

➔ La matrice Impact3<sup>©</sup> a été introduite pour la première fois en 2023 dans le livre “Des Achats durables pour une entreprise triplement performante” aux éditions DUNOD.

➔ La matrice Impact3 se pose en évolution des outils utilisables par les directions Achats l’aube de la 4<sup>e</sup> révolution industrielle. Si elle se positionne en suite de la matrice de Kraljic, elle est en réalité largement inspirée de la matrice Achats à 16 cases de Claude Marcel.

➔ la matrice Impact3 est autant une matrice Achats qu’une Matrice stratégique utilisable par un service développement durable souhaitant agir sur les principaux enjeux économiques et RSE des organisations.

La matrice Impact3, créée en 2023 par Guillaume Gourmelon, est une représentation stratégique essentielle du portefeuille Achats des entreprises.

Elle a pour but d'aider à identifier et à optimiser les stratégies d'achat en fonction de la criticité des familles d'achats sur 4 axes :

- Criticité sur la performance économique
- Criticité du risque sur la Supply Chain
- Criticité des impacts RSE
- Criticité sur les parties prenantes (internes et externes)

Vous pouvez consulter les éléments originaux, « Des Achats durables pour une entreprise triplement performante », paru chez DUNOD, [en le commandant ici](#).

**La matrice Impact3 permet de positionner les articles ou familles d'achats selon deux axes : la criticité interne pour les Achats de l'entreprise (Performance économique X risque Supply Chain) sur l'axe des ordonnées, et la criticité externe des marchés à l'achat (Impacts RSE et Parties prenantes) sur l'axe des abscisses.**

L'importance stratégique englobe des éléments tels que le coût total de possession (TCO), la rentabilité, et la contribution à la différenciation sur le marché, ces impacts RSE et de réponse aux attentes et besoins des parties prenantes ainsi qu'au cadre réglementaire.

La matrice de Kraljic distingue quatre catégories d'achats : les Achats Management de la Supply Chain, les Achats Management de la performance économique, les Achats Management de la RSE, et les Achats Management de la triple performance, chacun nécessitant des orientations stratégiques adaptées aux enjeux initiaux.

**Ce cadre nous permet de mieux aligner nos décisions d'achat avec les objectifs globaux de l'entreprise, tout en nous adaptant aux défis du marché.**

# 02

## 4 piliers. 1 mission.

À l'aube de la 4<sup>e</sup> révolution industrielle, la fonction Achats évolue en intégrant la dimension RSE et de réponses aux parties prenantes au coeur de sa mission.

### 01



Contribuer au développement de la performance économique

### 02



Maîtriser les risques sur la Supply chain pour assurer le parfait fonctionnement de nos usines

### 03

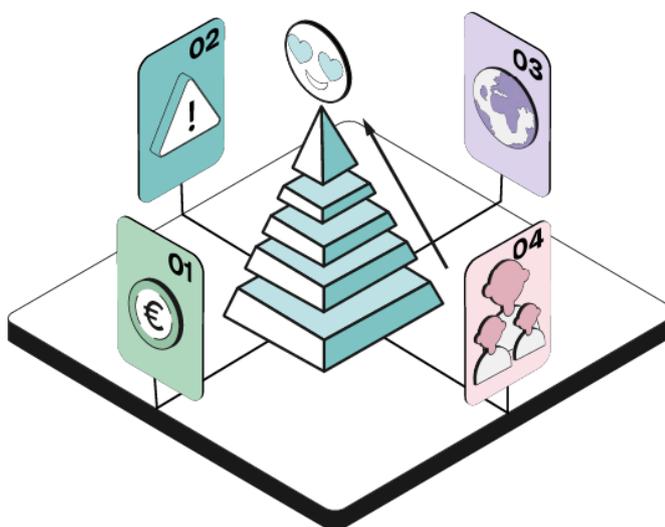


Améliorer nos Impacts RSE en nous focalisant sur les principaux enjeux de nos portefeuilles Achats

### 04



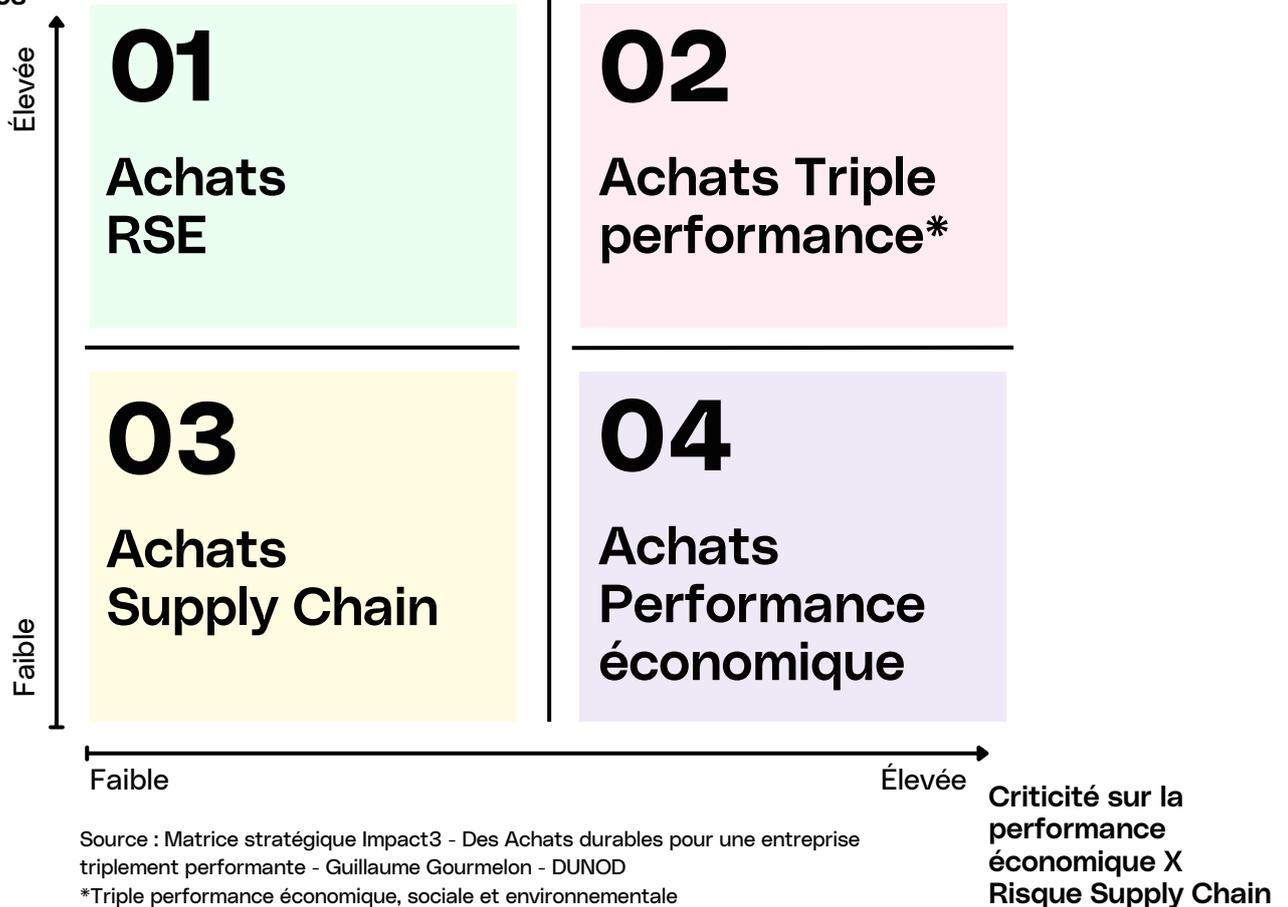
Contribuer à l'amélioration de la réponse apportée aux parties prenantes internes et externes (clients, utilisateurs etc.) par les Achats



# 02

## La matrice Impact3

Criticité RSE X  
Impact sur les  
parties prenantes

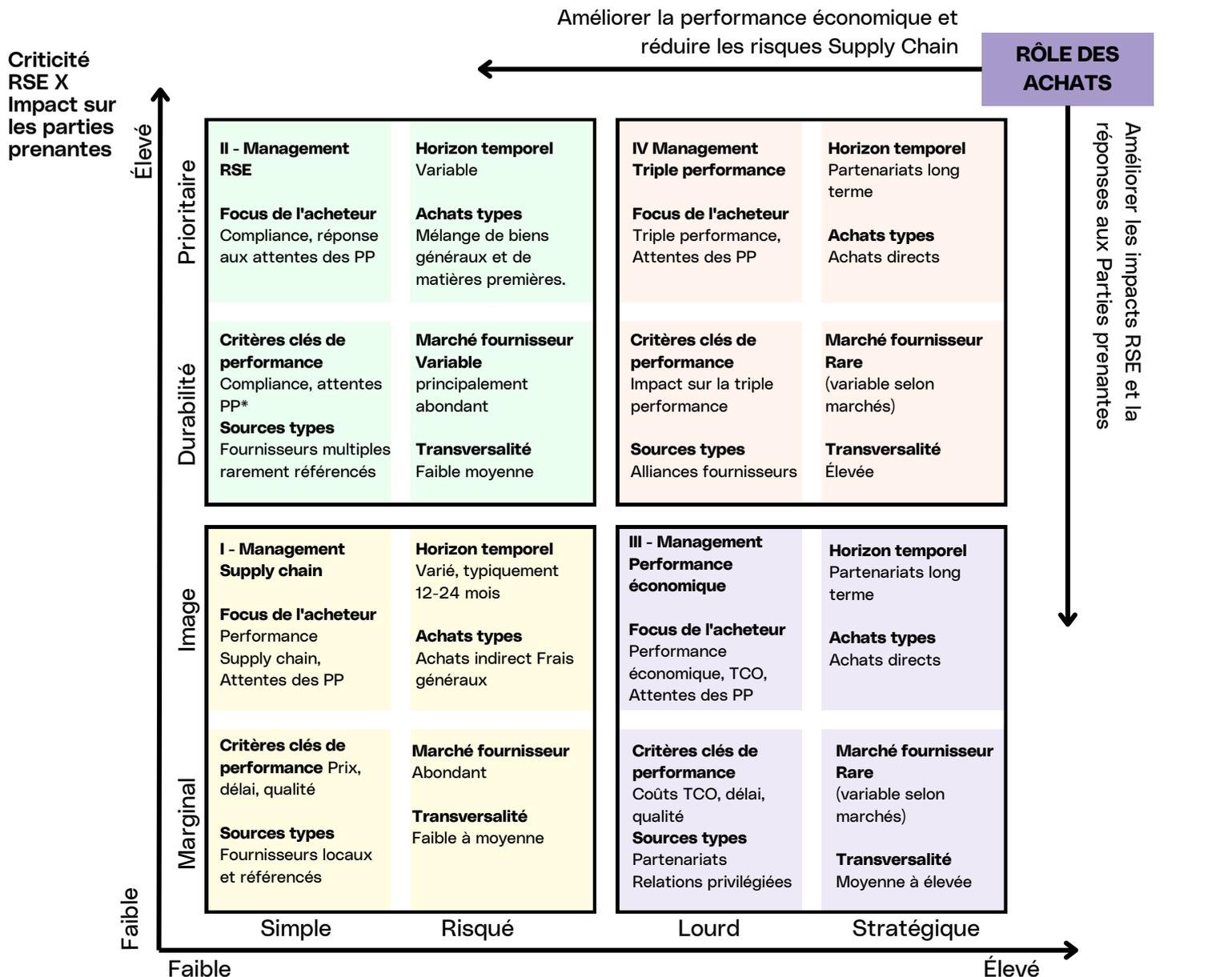


# 02

## La matrice Impact3

La matrice stratégique Impact3© aligne la vision de double matérialité d'intégration des enjeux RSE et parties prenantes au cœur des outils des services Achats du 21<sup>e</sup> siècle.

Elle reprend les 4 axes de la mission des Achats et opère simplement le passage de l'approche politique à l'approche stratégique pour identifier les priorités d'action.



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

Criticité sur la performance économique X Risque Supply Chain

# La matrice Impact3

		Critères de notation de 0 à 10	Note moyenne	
ANALYSE INTERNE	Criticité sur la performance économique	<p><b>Critère 1 : Pourcentage du chiffre d'affaires global d'achat</b></p> <p><b>Critère 2: Proportion de produits/services dans l'offre globale</b></p> <p><b>Critère 3: Impact sur la rentabilité des produits/services dans l'offre globale</b></p> <p><b>Critère 4: Indice de croissance</b> (cycle de vie des produits/services dans l'offre globale)</p> <p><b>Critère 5: Impact sur la chaîne d'approvisionnement</b></p> <p><b>Critère 6: Degré d'optimisation des achats</b> (en tenant compte de l'activation des leviers commerciaux, techniques TVO, RSE et Clients/utilisateurs)</p>	La note moyenne de l'impact sur la performance économique est évaluée sur une échelle de 0 à 10, 0 étant la note la plus basse et 10 la note la plus élevée.	9,55
	Criticité sur le risque pour l'activité	<p><b>Critère 1: Risque fournisseur</b> (par exemple, fournisseur unique, relations difficiles)</p> <p><b>Critère 2: Impact de problématiques supply chain sur les opérations</b> (ruptures, défauts impactant la productivité etc..)</p>	La note moyenne du risque pour l'entreprise est évaluée sur une échelle de 0 à 10, 0 étant la note la plus basse et 10 la note la plus élevée.	9,6
ANALYSE EXTERNE	Criticité des impacts RSE	<p><b>Critère 1:</b> Impact sur le cycle de vie de l'air</p> <p><b>Critère 2:</b> Impact sur le cycle de vie de l'eau</p> <p><b>Critère 3:</b> Impact sur le cycle de vie du sol</p> <p><b>Critère 4:</b> Impact CO2</p> <p><b>Critère 5:</b> Impact sur la biodiversité</p> <p><b>Critère 6:</b> Impact sur les individus (par exemple, les conditions de travail, la qualité de vie, l'autonomie, la liberté d'expression, la santé)</p> <p><b>Critère 7:</b> Impact sur la société (par exemple, la cohésion sociale, la citoyenneté, l'égalité territoriale, la diversité culturelle, l'égalité des chances)</p> <p><b>Critère 8:</b> Impact sur l'économie et la politique (par exemple, la création de richesse, la création d'emplois, le développement du capital humain, la représentation des citoyens)</p>	La note moyenne de criticité environnementale est évaluée sur une échelle de 0 à 10, 0 étant la note la plus basse et 10 la note la plus élevée.	9,55
	Criticité d'impact sur les clients, utilisateurs, consommateurs	<p><b>Critère 1:</b> Impact sur la qualité du produit/service: Cela peut inclure la durabilité, la fiabilité, la performance, etc.</p> <p><b>Critère 2:</b> Impact sur la responsabilité environnementale: Cela peut inclure la préférence du client pour des produits fabriqués de manière durable, avec des matériaux recyclés, etc.</p> <p><b>Critère 3:</b> Impact sur l'éthique de l'entreprise : Cela pourrait inclure l'importance pour le client que l'entreprise respecte les droits de l'homme, offre de bonnes conditions de travail, etc.</p> <p><b>Critère 4:</b> Impact sur la Valeur : Cela pourrait inclure le prix, mais aussi d'autres aspects de la valeur tels que la différenciation, l'innovation, le service à la clientèle, la facilité d'utilisation, etc.</p>	La note moyenne de criticité sociale et sociétale est évaluée sur une échelle de 0 à 10, 0 étant la note la plus basse et 10 la note la plus élevée.	9,52

Remarque : Les critères et coefficients peuvent être ajustés en fonction de la pertinence pour chaque activité et pays.

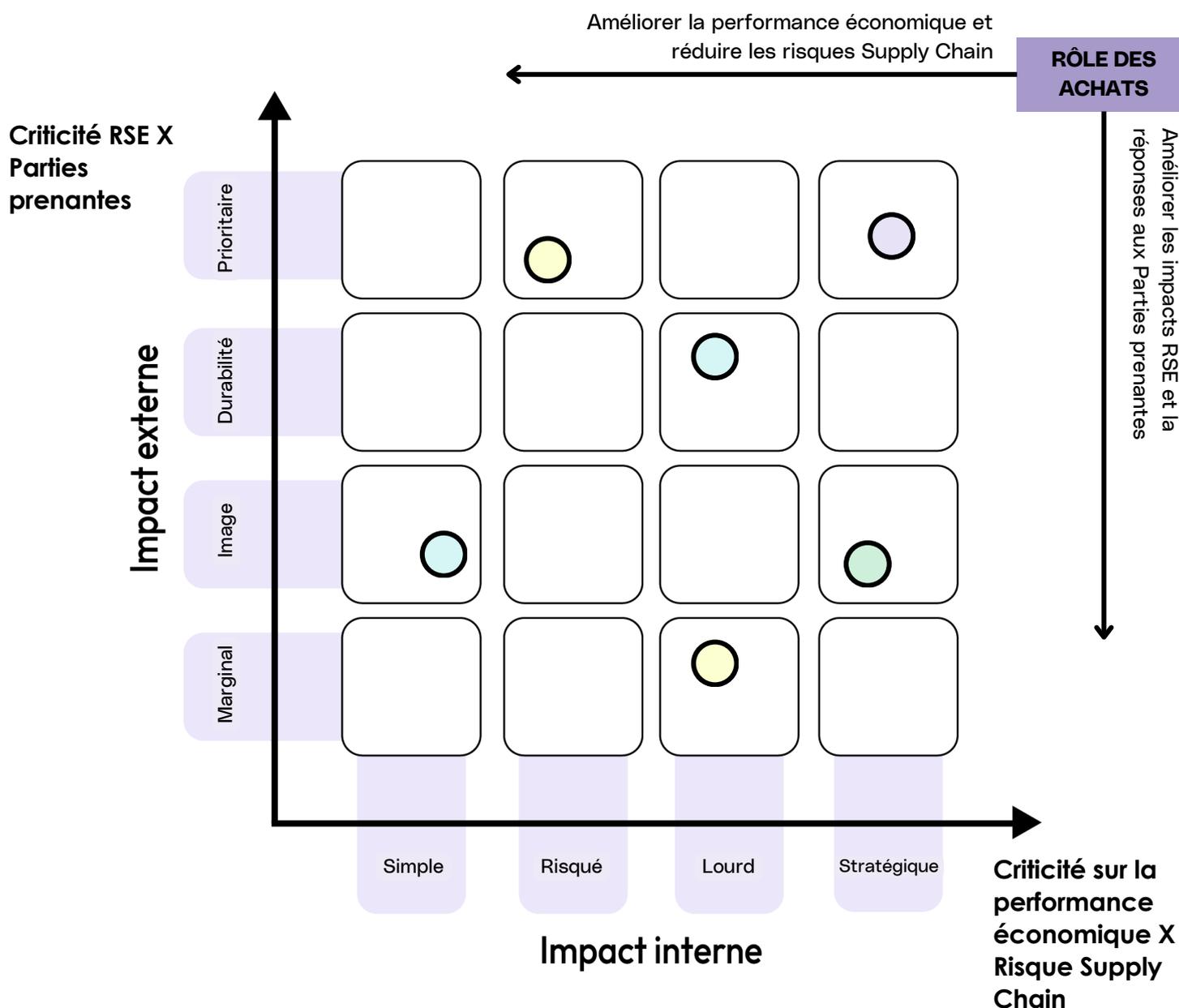
Source : Critères d'analyse pour la classification des familles d'achats - Des Achats durables pour une entreprise triplement performante - Guillaume Gourmelon - DUNOD

# 02

## La matrice Impact3

La classification permet de positionner les familles d'achats au sein du portefeuille en fonction des quatre axes de la mission de la fonction.

La matrice fournit une vue d'ensemble claire et concise, facilitant l'identification immédiate des familles prioritaires sur lesquelles concentrer les actions.



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

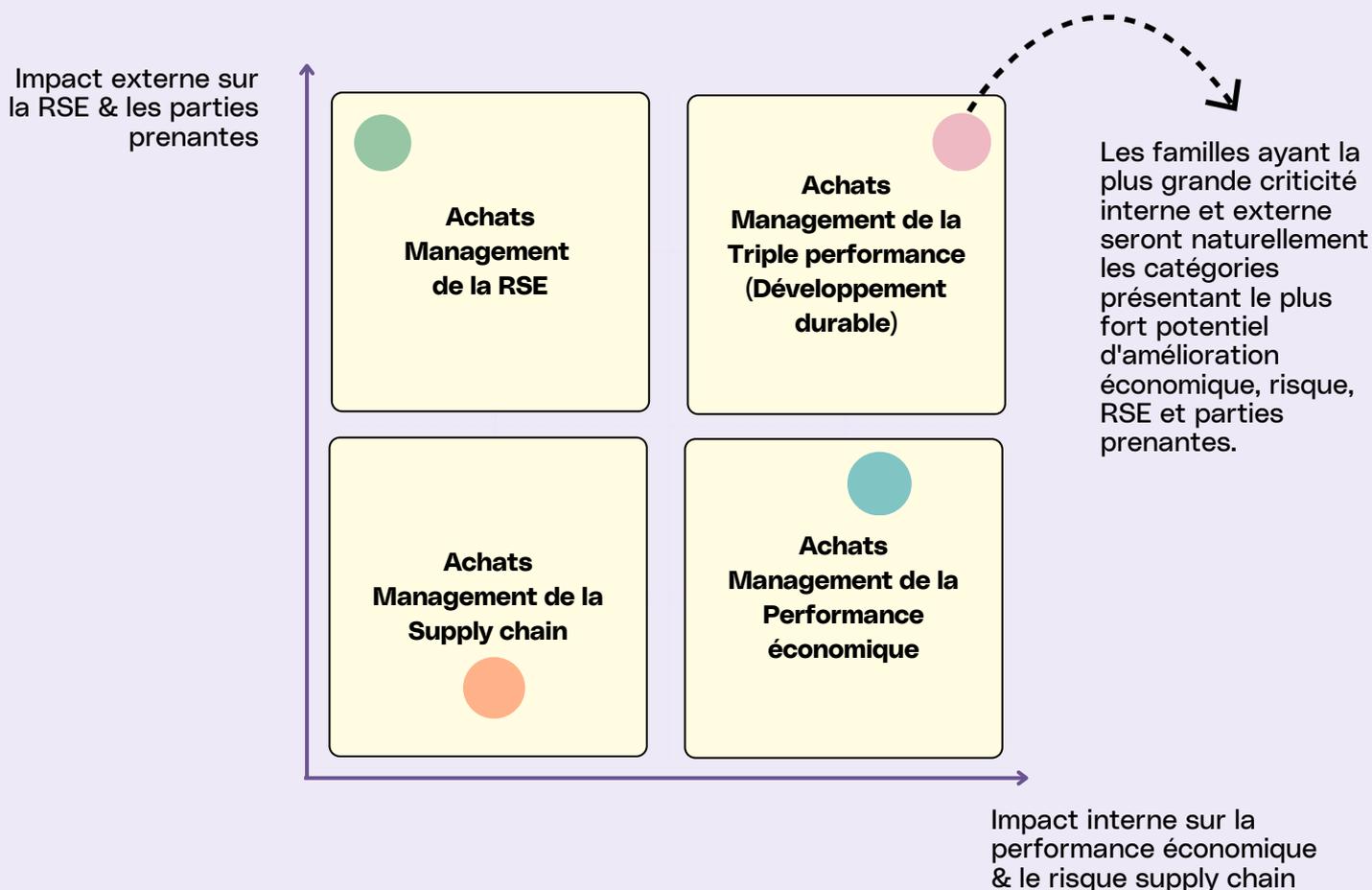
# 02

## La matrice Impact3

### Phase 2 : Plan d'action

Dans cette phase, le responsable du portefeuille analyse les résultats de son analyse et construit un plan d'action de projets sur ses familles d'Achats adapté aux ressources disponibles.

Naturellement, les articles les plus critiques seront ceux ayant le plus important potentiel de génération de résultats et naturellement les plus à même d'apporter une réponse tangible et mesurable à la mission de la fonction Achats à l'issue d'un projet.



Source : Classification des typologies d'Achats selon leurs enjeux de criticité - Des Achats durables pour une entreprise triplement performante - Guillaume Gourmelon - DUNOD

# 02

## La matrice Impact3

Typologie d'achat	Principales actions	Informations nécessaires	Niveau de transversalité
<b>IV- Management de la Triple performance</b>	Évaluer avec précision les besoins internes et ceux des clients finaux, en prenant en compte les risques RSE sur l'ensemble du cycle de vie, la concurrence, et le coût total de possession (TCO). Constituer des équipes de projet interfonctionnelles et créer des appels d'offres intégrant tous les leviers activables (commerciaux, techniques, TCO, RSE, et parties prenantes). Assurer la stabilité des coûts par le biais de contrats pluriannuels assortis de formules de révision des prix. Développer des partenariats solides et à haute valeur ajoutée tout en adoptant une gestion lean. Optimiser les approvisionnements pour minimiser les coûts et garantir une disponibilité optimale.	Évaluer l'impact du produit ou du service sur l'ensemble de son cycle de vie, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à son utilisation finale par le client et l'élimination du produit, en passant par le fournisseur et l'organisation. Mesurer les coûts, les émissions de CO2, et catégoriser l'impact social. Réaliser une comparaison exhaustive avec les concurrents et une analyse approfondie de l'industrie. Visiter et comprendre en profondeur les principaux fournisseurs et leaders du marché. Se tenir informé des dernières innovations et des projets de R&D. Décomposer les coûts et établir des formules de révision des prix avec les fournisseurs. Consolider la matrice des leviers de performance économiques (commerciaux, techniques TCO), de réduction du risque, d'amélioration des impacts RSE, et de réponses aux parties prenantes. S'assurer d'intégrer les parties prenantes dès les premières étapes du projet.	Impliquer tous les acteurs pertinents dans le projet en fonction des leviers activables, y compris les fournisseurs et les clients. Cette démarche peut non seulement redéfinir l'offre globale, améliorer significativement les coûts et les impacts RSE de l'organisation, mais aussi offrir des avantages concurrentiels majeurs pour l'entreprise, tout en répondant aux enjeux clés des parties prenantes externes.
<b>III- Management de la performance économique</b>	Évaluer avec précision les besoins internes, les risques liés à la supply chain, le coût total de possession (TCO) et la décomposition des prix. Créer des appels d'offres intégrant principalement des leviers commerciaux, techniques, et prenant en compte les parties prenantes, tout en optimisant les processus internes. Maintenir la stabilité des coûts grâce à des contrats pluriannuels assortis de formules de révision des prix. Optimiser les approvisionnements pour réduire les coûts et garantir une disponibilité optimale.	Évaluer l'impact du produit ou du service sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Effectuer une comparaison approfondie avec les concurrents. Visiter les principaux fournisseurs et leaders du marché. Décomposer les coûts et établir des formules de révision des prix en collaboration avec les fournisseurs. Consolider la matrice des leviers principalement de performance économique commerciaux et techniques TCO, tout en restant attentif aux facteurs RSE censés être faibles et aux parties prenantes à inclure dans le projet.	Élevé. Impliquer toutes les parties prenantes pertinentes dans le projet, en fonction des leviers activés. Se concentrer principalement sur les parties prenantes internes impliquées dans la chaîne d'approvisionnement et les activités essentielles.**
<b>II- Management de la RSE</b>	Évaluer avec précision les besoins et les risques, en mettant en place des solutions pour garantir la conformité. Simplifier les appels d'offres (RFQ) en utilisant des leviers de performance économique majoritairement commerciaux et RSE, tout en préservant les enjeux des parties prenantes et en minimisant les risques. Limiter les choix de fournisseurs tout en maintenant la stabilité des coûts lors des négociations annuelles. Assurer la disponibilité du produit grâce à une couverture de stock adéquate et une planification appropriée.	Évaluer l'impact RSE du produit ou du service sur l'ensemble de son cycle de vie. Réaliser une comparaison exhaustive des solutions de conformité. Consolider la matrice des leviers, en se concentrant principalement sur les aspects commerciaux et RSE, ainsi que sur les besoins des clients et utilisateurs, afin d'identifier les parties prenantes à inclure dans le projet.	Moyen. Impliquer toutes les parties prenantes pertinentes dans le projet, en fonction des leviers activés. Se concentrer principalement sur les parties prenantes internes liées à la conformité et aux besoins internes.
<b>I- Management du risque Supply Chain</b>	Comprendre avec précision les besoins, identifier les principaux acteurs du marché, standardiser l'inventaire, et simplifier les demandes de devis (RFQ) en utilisant principalement des paramètres commerciaux pour réduire la complexité. Limiter les options de fournisseurs tout en maintenant la stabilité des coûts lors des négociations annuelles. Assurer l'accessibilité du produit grâce à une couverture de stock adéquate et une planification appropriée, tout en préservant les enjeux liés aux parties prenantes.	Évaluer l'impact du produit ou du service sur l'ensemble de ses coûts et son impact sur la supply chain. Simplifier l'inventaire et collaborer avec les principaux fournisseurs pour identifier les meilleures solutions d'optimisation des coûts. Consolider la matrice des leviers principalement commerciaux et identifier les parties prenantes à intégrer.	Faible. Impliquer toutes les parties prenantes pertinentes dans le projet, en tenant compte des leviers activés. Se concentrer principalement sur les parties prenantes internes.

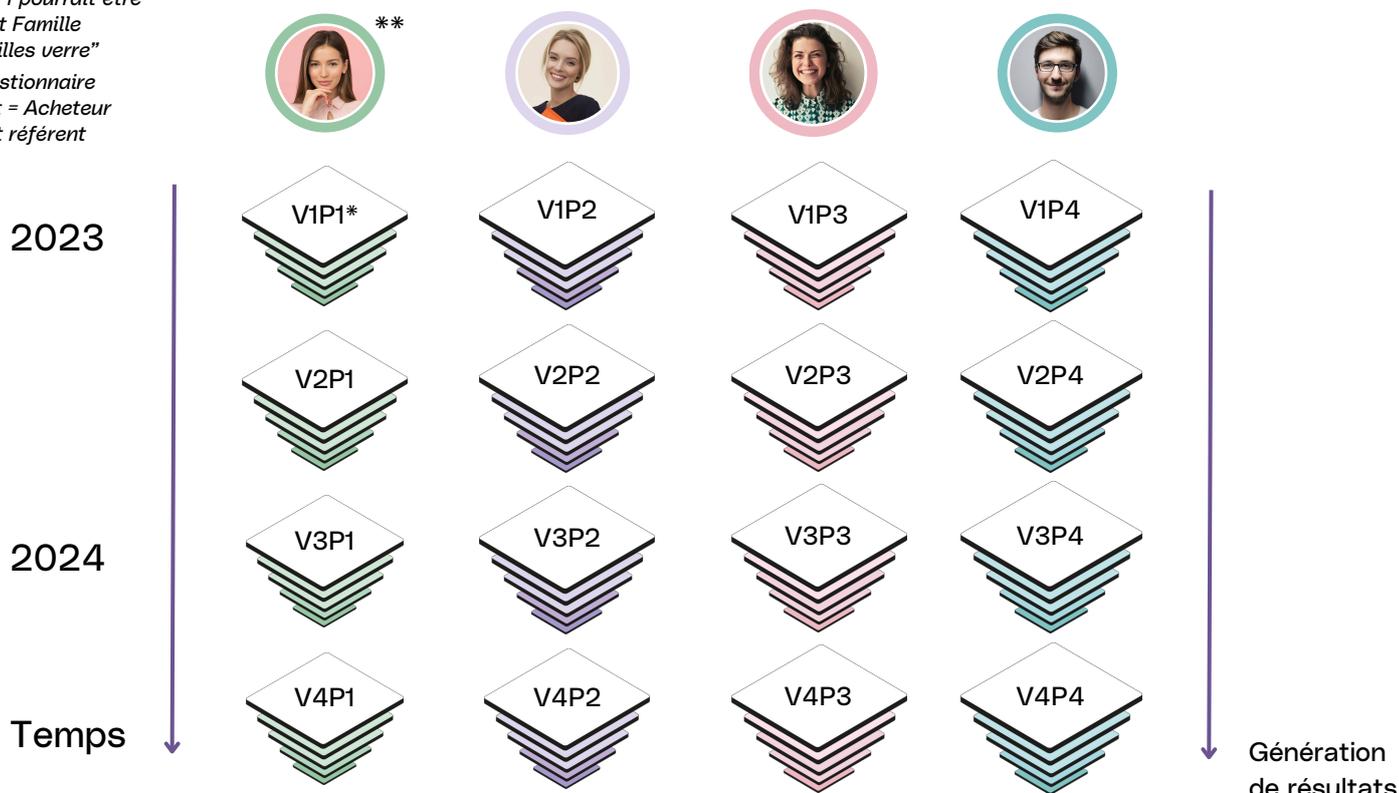
Source : Classification des moyens à déployer en Matières d'Achats selon le type d'Achats dans le cadre du déploiement de projets via le processus de l'entonnoir de gestion de projets - Des Achats durables pour une entreprise triplement performante - Guillaume Gourmelon - DUNOD

# 02

## La matrice Impact3

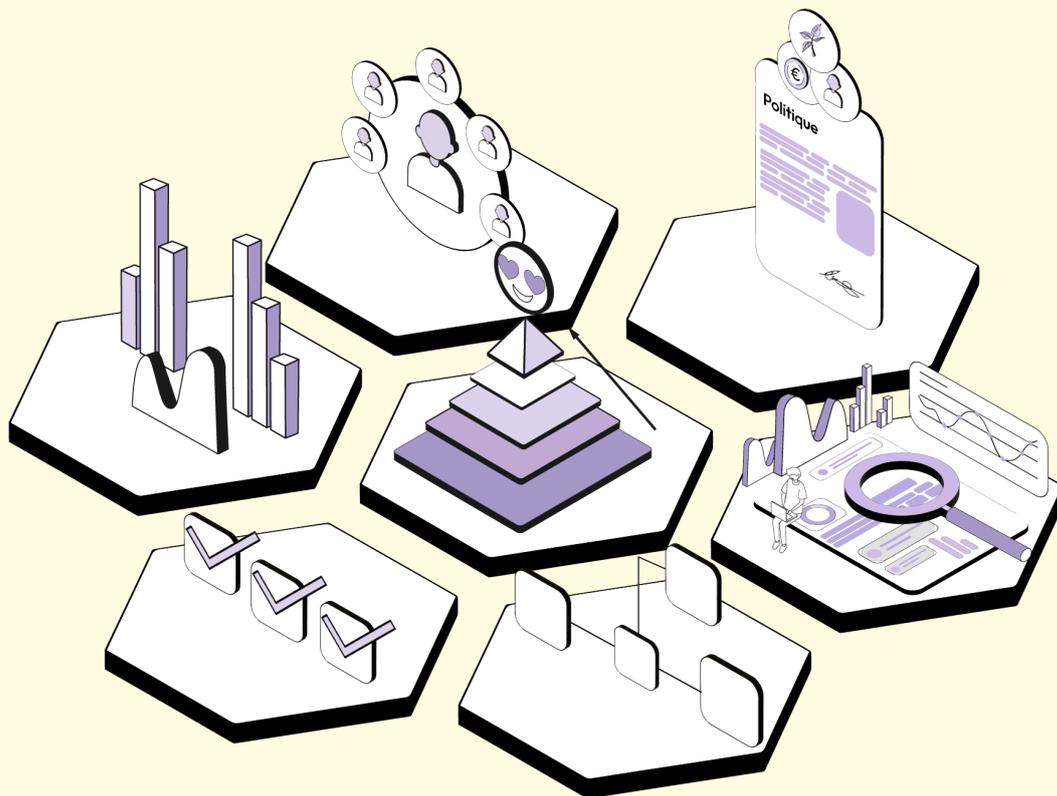
n°	Dénomination Famille	Indice d'impact interne Performance Économique	Indice d'impact interne Risque	Indice d'impact interne Total	Indice d'impact externe RSE	Indice d'impact externe Parties Prenante	Indice d'impact externe Total	Indice d'impact Dév. Durable Indice Interne X Indice Externe	Typologie d'Achats
1	Bouteilles verre	9,5	Stratégique	84,8	7,7	Prioritaire	71,1	6033	Triple Performance
2	Cartons	7,6	Stratégique	67,2	9	Prioritaire	81	5446	Triple Performance
3	Étiquettes	5	Risqué	32,6	4	Image	21	686	Supply Chain
4	Bouchons	3,7	Simple	9	2	Marginal	4	36	Supply Chain

\*V1P1 = Vague 1  
 Projet 1 pourrait être  
 "Projet Famille  
 bouteilles verre"  
 \*\* Gestionnaire  
 projet = Acheteur  
 Projet référent



Source : Exemple de plan d'action à l'issue de l'analyse de la matrice stratégique Impact3 déploiement de projets via le processus de l'entonnoir de gestion de projets - Des Achats durables pour une entreprise triplement performante - Guillaume Gourmelon - DUNOD

# Quelle matrice utiliser ?



# 03

## Quelle matrice utiliser ?

---

La 4<sup>e</sup> révolution industrielle redessine le paysage économique mondial, tandis que l'intégration des principes de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au cœur des organisations transforme profondément la fonction Achats.

**Cette dernière, qui représente entre 40 % et 80 % des impacts RSE et du chiffres d'affaires vente des organisations, voit son rôle évoluer au-delà de la simple optimisation économique.**

Tout en préservant ses missions fondamentales, à savoir la contribution à la performance économique et la gestion des risques liés aux marchés fournisseurs, la fonction Achats se doit désormais de piloter l'amélioration des impacts RSE.

Ce nouveau paradigme élargit considérablement son champ d'influence en intégrant des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance.

**À l'instar des espèces dans la théorie de l'évolution de Charles Darwin, les fonctions qui survivront le mieux seront celles qui s'adapteront le mieux au changement.**

Il serait tentant de critiquer l'absence de dimension RSE dans la matrice de Kraljic, mais il convient de rappeler que cette matrice, qui a récemment célébré ses 40 ans, a été conçue à une époque où les préoccupations sociétales et environnementales étaient largement ignorées.

**Aujourd'hui, l'évolution de la fonction Achats et de ses outils est cruciale pour la survie de cette discipline dans un contexte où les organisations doivent impérativement se diriger vers un modèle plus durable et économiquement performant.**

Dans ce processus de transformation, la fonction Achats s'impose naturellement comme le leader stratégique, guidant les entreprises vers une performance globale qui allie responsabilité sociétale et efficacité économique.

La matrice de Kraljic repose sur deux critères : l'impact sur le profit et la complexité de la chaîne d'approvisionnement.

La matrice Impact3, plus alignée avec les enjeux actuels des services Achats, élargit l'analyse à quatre critères : performance économique globale, risque supply chain, criticité des enjeux RSE, et impacts sur les parties prenantes.

Bien que les deux premières dimensions de la matrice Impact3 soient similaires à celles de Kraljic, cette dernière reste une référence.

**Cependant, l'Impact3 offre une évaluation plus complète et adaptée aux obligations contemporaines, intégrant pleinement la RSE dans le processus décisionnel.**

# 03

## Quelle matrice utiliser ?

Les organisations requièrent une stratégie agile vers un modèle plus durable et performant économiquement.

**La pyramide de maturité synthétise la vision de progression de maturité organisationnelle et de résultats permise par le déploiement de la Stratégie.**

Il apparaît ici que les niveaux de maturité de la fonction intègrent progressivement un champ plus large d'analyse. Elle suit en quelque sorte l'évolution de la fonction de ces dernières décennies.

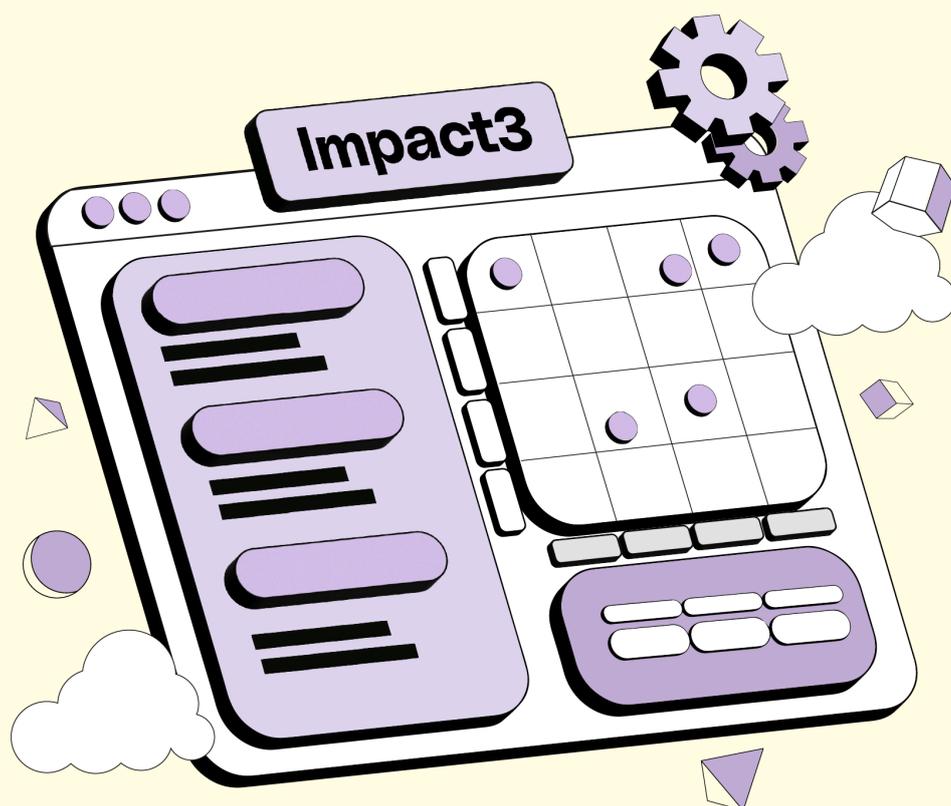
**En résumé, une fonction Achats qui vise un niveau 3, n'intégrant pas de manière opérationnelle la dimension RSE, pourra utiliser la matrice de Kraljic.**

**Une fonction Achats qui vise à intégrer cette dimension RSE au cœur de sa mission utilisera naturellement la matrice Impact3 pour y parvenir.**



**Pyramide de maturité Achats Impact3©**  
Auteur Guillaume Gourmelon

# Le logiciel Impact3



# 02

## Le logiciel Impact3

---

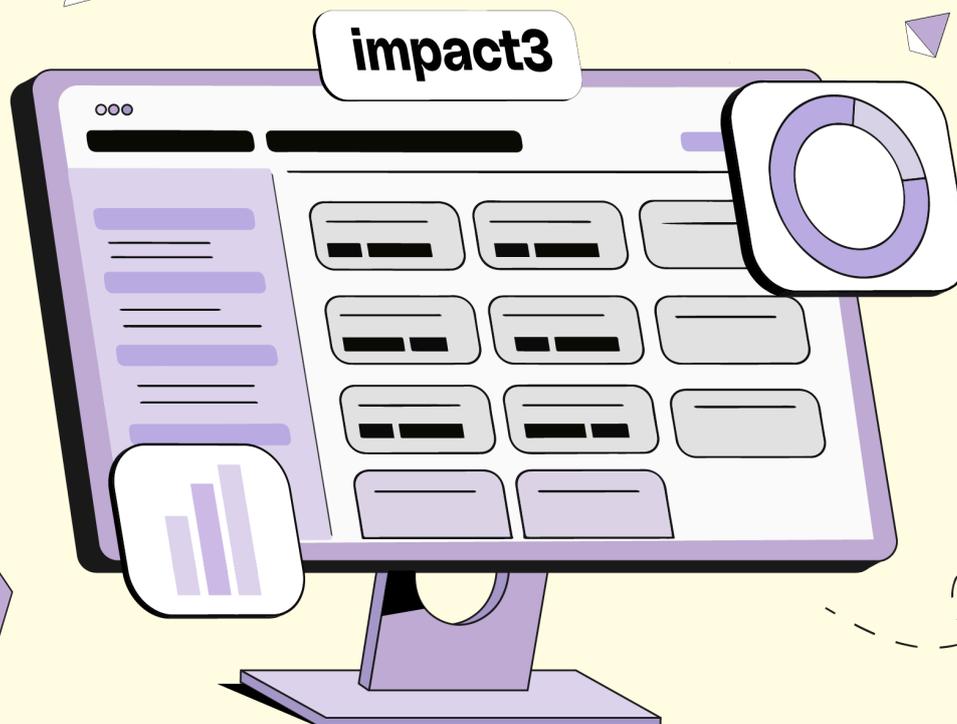
La classification des familles d'un portefeuille Achats est un processus complexe et chronophage, surtout lorsqu'il inclut la dimension RSE.

Le logiciel Impact3 offre aux professionnels des Achats un outil efficace pour classer leurs portefeuilles, les visualiser sur la matrice stratégique, et obtenir un tableau de synthèse des notations, conduisant ainsi à un plan d'action concret.

En outre, Impact3 intègre des fonctionnalités de gestion de projet, incluant une matrice de consolidation des leviers de performance économique, de gestion des risques, d'amélioration des impacts RSE, et d'optimisation des réponses aux parties prenantes.

**Ce logiciel et la formation à son utilisation sont inclus dans notre programme "Manager des Achats RSE," couvrant les niveaux du White Belt (niveau 1) au Black Belt (niveau 4), et reste accessible pendant 12 mois.**

Découvrir nos formations

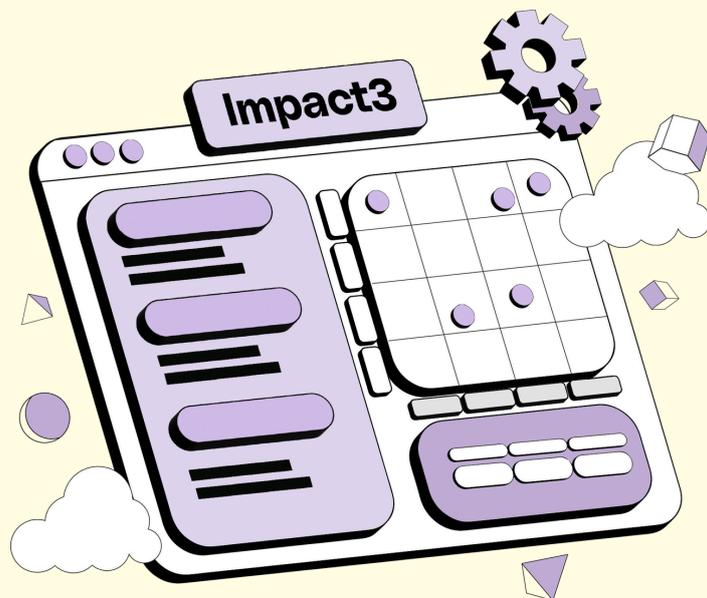




# BESOIN DE NOUVELLES **COMPÉTENCES** POUR ATTEINDRE **VOS OBJECTIFS ?**

Et si vous les développiez avec

# swott



Nous contacter

+ 33 5 82 88 03 05