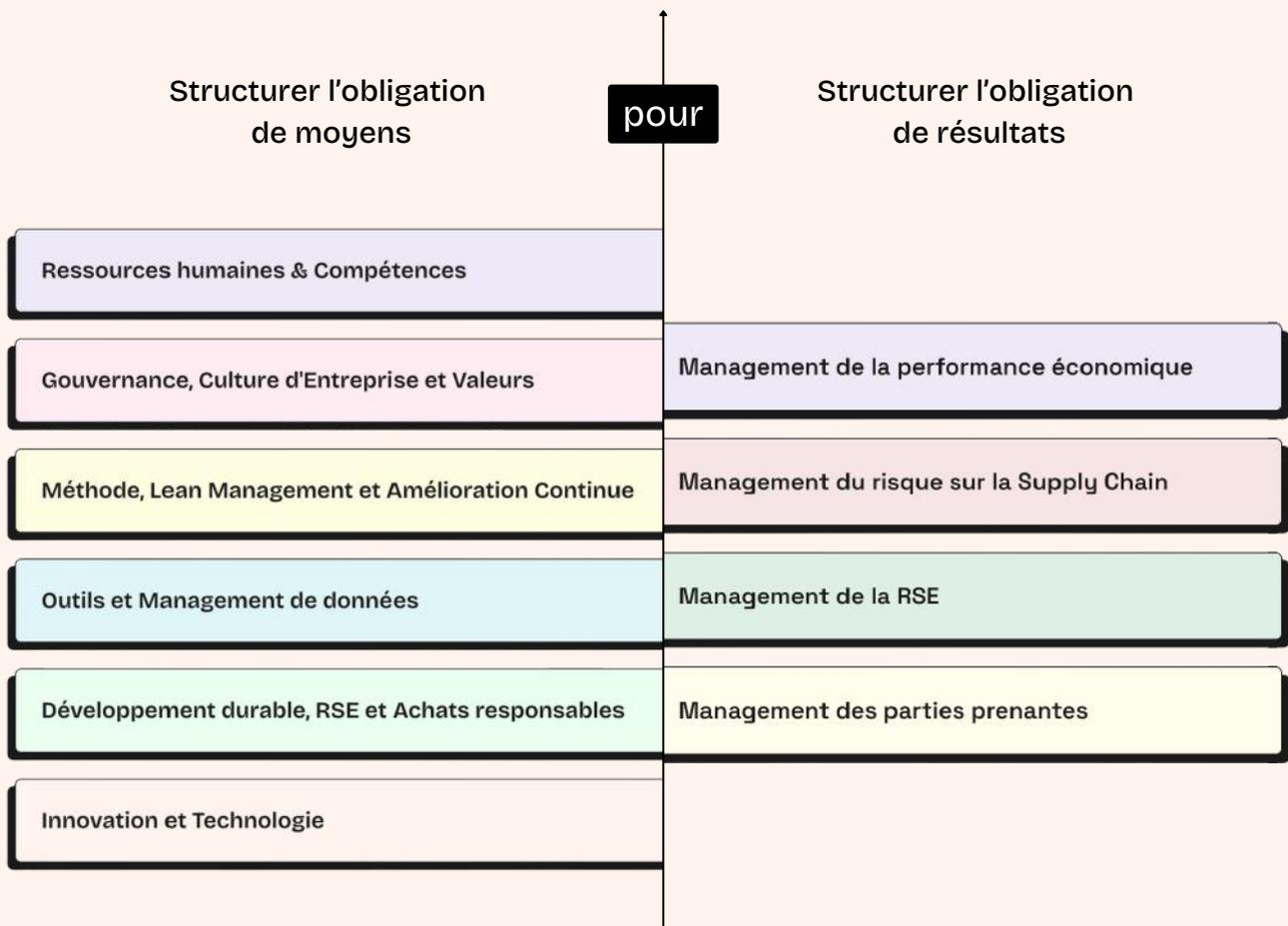


# Pourquoi commencer par un Diagnostic Achats ?

Le guide complet pour évaluer et ajuster votre feuille de route en identifiant les potentiels inexploités aux Achats.



---

# Enjeux et Objectifs du diagnostic



# 01 Enjeux et Objectifs

---

De nombreuses entreprises cherchent à améliorer leurs performances ou à répondre aux nouvelles exigences réglementaires.

**Mais une question cruciale s'impose : Et si vous n'aviez pas encore activé vos meilleurs leviers de transformation ?**

Dans la majorité des organisations, les Achats concentrent la majeure partie des flux financiers et des impacts environnementaux et sociaux.

Pourtant, cette fonction reste trop souvent cantonnée à une logique opérationnelle ou de conformité.

Un Diagnostic Achats bien construit change cette perspective. Il permet de révéler les marges de progrès concrètes, de quantifier les gains atteignables et de structurer une trajectoire réaliste vers l'excellence.

Grâce à une approche complète, il identifie les leviers d'optimisation économiques, les facteurs de réduction des risques et les axes de création de valeur durable.

Il évalue également la maturité de l'organisation sur les domaines clés : compétences, outils, gouvernance, méthodes et intégration RSE. Ce diagnostic devient alors un outil de pilotage stratégique, capable d'aligner les ambitions économiques, environnementales et sociales de l'entreprise. Il ne s'agit pas simplement de mesurer, mais de transformer.

## **Pourquoi maintenant ?**

Parce que chaque mois sans visibilité claire sur vos gisements d'amélioration, c'est une perte sèche de performance, une exposition évitable aux risques, et un frein à l'atteinte de vos objectifs de durabilité.

Face aux exigences croissantes des marchés, des parties prenantes et des régulateurs, seules les fonctions Achats outillées, structurées et alignées pourront répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain.

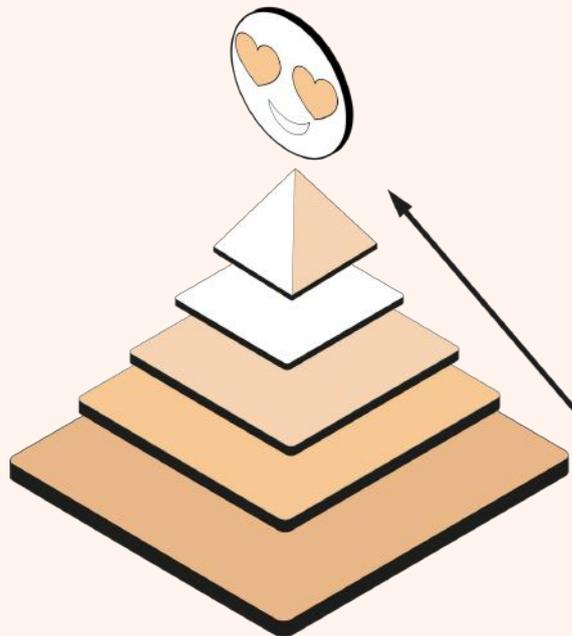
Dans ce guide, nous vous montrerons comment structurer votre démarche, prioriser vos actions, mobiliser vos équipes et transformer vos pratiques en moteurs de performance durable.

**Le diagnostic Achats est le chemin le plus court vers une feuille de route qui vous mènera aux résultats que vous espérez.**



---

# Pourquoi réaliser un Diagnostic Achats aujourd'hui ?



# 02

## Un potentiel inexploité

---

Dans la plupart des organisations, la fonction Achats joue un rôle central, à la fois levier de performance économique, maillon stratégique de la chaîne d'approvisionnement et vecteur d'impact environnemental et social.

Pourtant, malgré son poids croissant dans les enjeux de compétitivité, d'innovation et de transformation durable, son pilotage reste encore trop souvent partiel, réactif ou cloisonné.

Et si une part importante de la valeur disponible dans vos achats restait tout simplement invisible ?

Coûts cachés, leviers d'optimisation sous-utilisés, risques non cartographiés, marges de progrès RSE non activées : ce sont autant d'opportunités concrètes qui échappent chaque jour aux entreprises qui n'ont pas encore pris le temps de poser un diagnostic structuré de leur fonction Achats.

Dans un contexte où les exigences des parties prenantes, la pression réglementaire (notamment autour de la CSRD) et les incertitudes économiques s'intensifient, disposer d'une vision claire, neutre et objectivée devient indispensable.

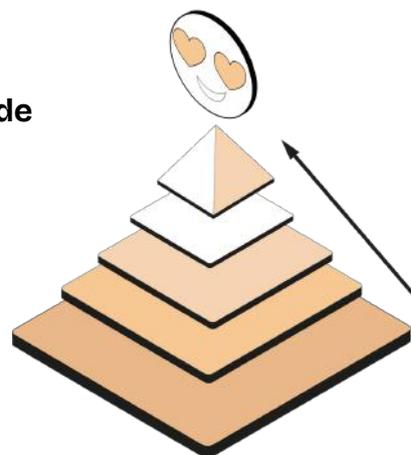
Réaliser un diagnostic, c'est faire le choix de la lucidité et de l'anticipation. C'est se doter d'un regard critique sur ses pratiques, d'un état des lieux complet des forces et des fragilités de sa fonction, pour ensuite agir avec méthode, efficacité et alignement stratégique.

C'est aussi un acte de mobilisation interne. Le diagnostic crée une dynamique collective, fédère les parties prenantes autour de constats partagés, et prépare le terrain à la mise en œuvre de projets à forte valeur ajoutée.

Il permet de passer d'une gestion intuitive à un pilotage structuré, fondé sur des faits, des données et une compréhension fine des leviers à activer.

Ce chapitre vous montre pourquoi le diagnostic n'est pas un exercice ponctuel ou théorique, mais bien un point de bascule stratégique.

**Un catalyseur de performance, de résilience et de durabilité pour votre fonction Achats.**



# 02 Connaître sa maturité

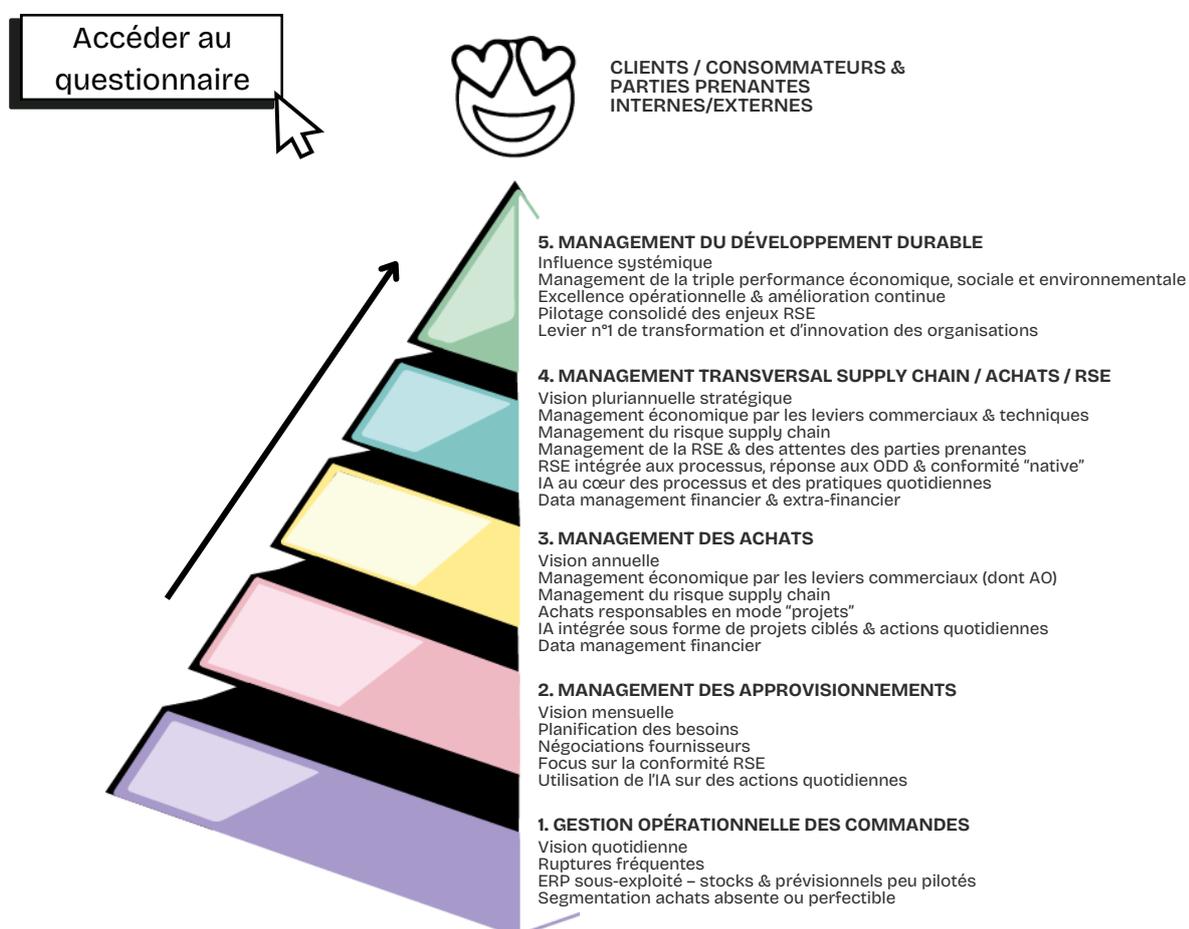
Comprendre où l'on se situe, c'est déjà progresser. La pyramide de maturité Achats permet aux organisations d'évaluer leur niveau de structuration sur l'ensemble des dimensions clés de la fonction : gestion opérationnelle, pilotage économique, maîtrise des risques, intégration RSE et contribution stratégique.

Chaque niveau de maturité correspond à une posture : de la gestion réactive des commandes jusqu'au management intégré de la triple performance (économique, sociale et environnementale).

**Plus on monte dans la pyramide, plus la fonction Achats devient un levier d'innovation, d'impact et de résilience.**

Connaître son niveau de maturité, c'est identifier ses forces actuelles, mais surtout révéler les marges de progression.

**La pyramide ne juge pas : elle éclaire. Elle transforme l'intuition en diagnostic, et le diagnostic en stratégie.**



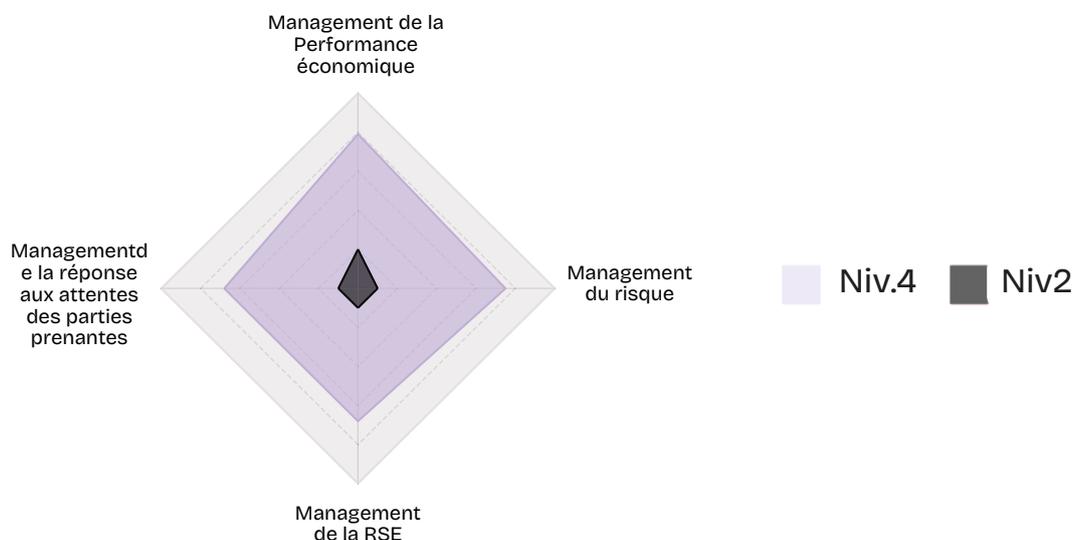
# 02 Maturité & Performance

Les résultats observés sur des dizaines de diagnostics confirment un constat sans appel : la montée en maturité de la fonction Achats démultiplie la performance globale.

**En passant d'un niveau 2 à un niveau 4, les gains atteignent jusqu'à 25 %, qu'il s'agisse d'économie, de gestion des risques, de performance RSE ou d'alignement avec les attentes des parties prenantes.**

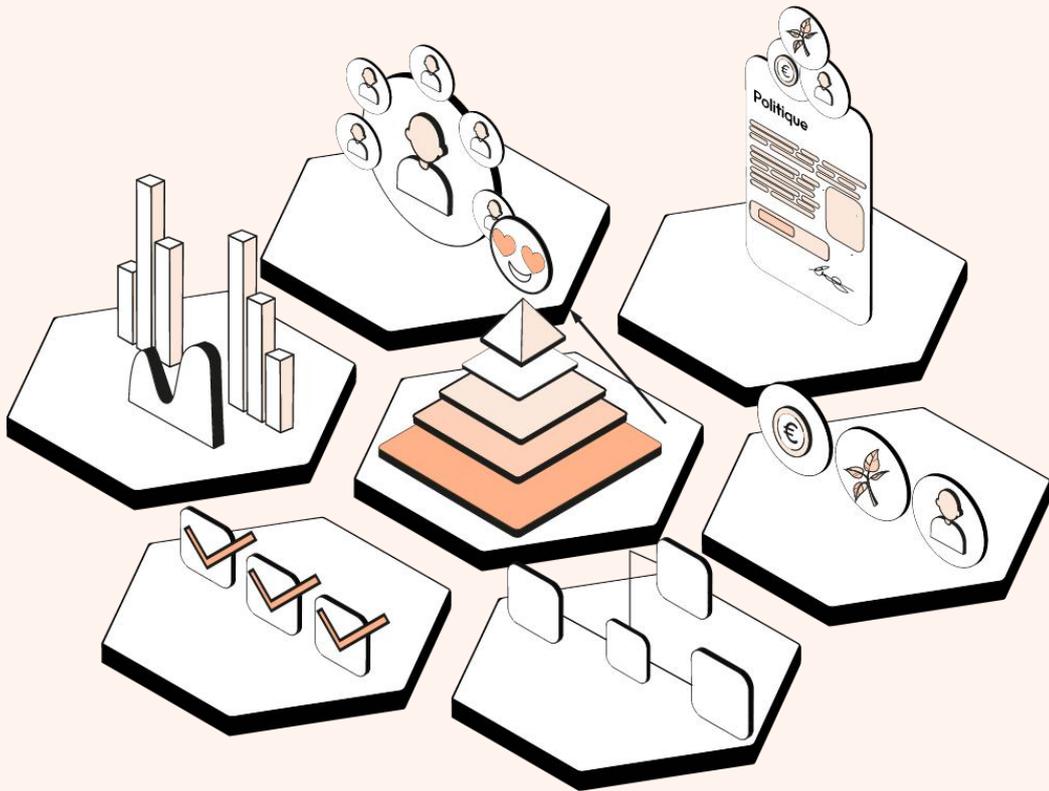


	Niv.2	Niv.3	Niv.4
Management de la performance économique	16%	46%	79%
Management du risque sur la Supply Chain	10%	52%	75%
Management de la RSE	5%	43%	68%
Management des parties prenantes	5%	47%	68%



Extrait du logiciel impact3©

# Phase 1: Le Diagnostic Organisationnel



# 03

## Cadrer la démarche

---

### Planifier les étapes et le calendrier

Structurer une démarche lisible et engageante

Un calendrier détaillé, co-construit avec la direction, constitue la colonne vertébrale de toute démarche structurée. Il doit couvrir les principales phases du diagnostic :

- Clarification du périmètre et des attendus
- Collecte documentaire et revue des processus
- Entretiens ciblés et observations terrain
- Analyses croisées (par exemple à partir des OEI)
- Restitutions intermédiaires et finale

L'inclusion de points d'étape réguliers permet de valider les avancées, de réajuster la méthode si besoin, et de maintenir l'implication des acteurs clés tout au long du processus.

### Clarifier le périmètre du diagnostic

Cadrer précisément pour mieux cibler les analyses

Définir un périmètre clair est une condition préalable à la pertinence du diagnostic.

Cela consiste à identifier les entités, services, processus ou sites concernés, en alignement avec les enjeux stratégiques de l'organisation.

Cette étape permet de concentrer l'analyse sur les zones à fort enjeu, tout en évitant les approximations. Elle facilite également la planification des ressources à mobiliser et limite les risques d'incompréhension ou de décalage dans les attentes.

Un cadrage précis favorise une mobilisation ciblée et contribue à une meilleure exploitation des résultats.



# 03

## Cadrer la démarche

---

### Communiquer sur la démarche

Créer les conditions d'une mobilisation constructive

La communication constitue un levier déterminant pour la réussite d'un diagnostic organisationnel.

Il est essentiel d'informer les équipes en amont sur les objectifs de la démarche, ses modalités concrètes, les bénéfices attendus et les garanties apportées (confidentialité, écoute, valorisation des contributions).

Des messages réguliers, ciblés selon les profils concernés, permettent de :

- Lever les inquiétudes et prévenir les blocages
- Favoriser la compréhension partagée des enjeux
- Instaurer un climat de confiance propice à l'expression libre et sincère

Une communication claire fluidifie la participation, renforce l'engagement des acteurs concernés et prépare des échanges riches en phase d'analyse.

### Synthèse : cadrage et attentes

Un socle méthodologique clair pour un diagnostic efficace

La phase préparatoire du diagnostic est essentielle pour garantir sa pertinence et son efficacité. Elle repose sur quatre fondations clés :

- Délimiter le périmètre d'intervention avec précision (services, processus, entités)
- Identifier l'ensemble des parties prenantes pertinentes, internes comme externes
- Structurer l'accès à l'information utile à l'analyse (documents, outils, terrain)
- Établir un calendrier précis, validé avec la direction et jalonné de points d'étape

Enfin, une communication transparente tout au long de la préparation permet de favoriser l'adhésion, de prévenir les résistances et de sécuriser la démarche.

**Ce socle méthodologique conditionne directement la qualité de l'analyse et la crédibilité des constats. Il constitue un préalable indispensable à toute mission de transformation.**

# 03

## Les 6 axes du diagnostic

Afin d'analyser de manière structurée la performance et l'organisation d'un service Achats, le diagnostic s'appuie sur six grands axes complémentaires.

Ces dimensions couvrent à la fois les ressources internes, les modes de fonctionnement, les outils mobilisés, les pratiques managériales et les engagements sociétaux.

Chaque axe constitue une entrée cohérente pour observer, questionner et évaluer la maturité d'un dispositif achats, sans jugement ni comparaison normative.

Ensemble, ils offrent une lecture à 360° des forces et des zones de complexité de l'organisation, indispensable à toute réflexion stratégique ou démarche de transformation.

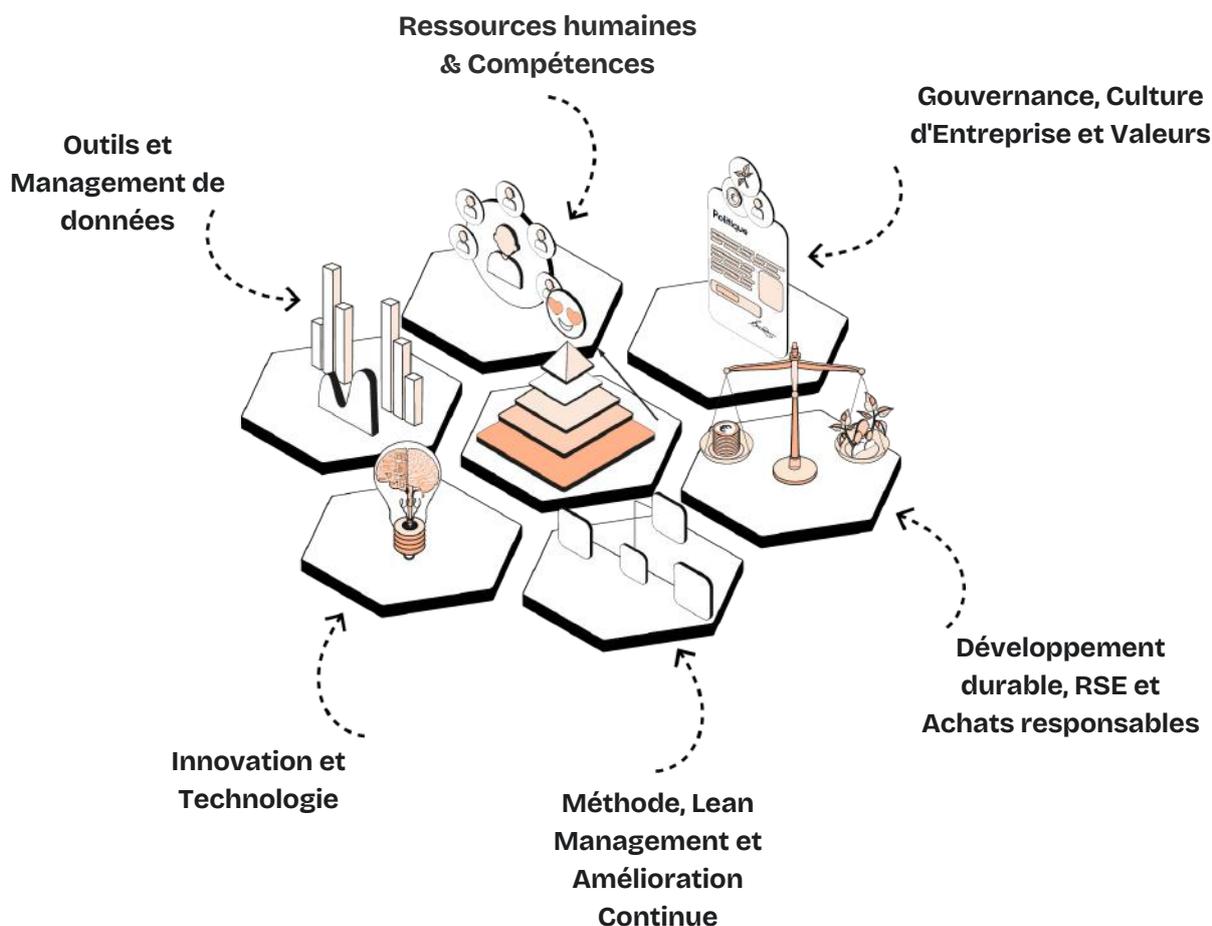


Image : Hexagone organisationnel - Méthode Impact3

# 03

## Les 6 axes du diagnostic

### Comprendre les critères mobilisés dans l'analyse organisationnelle

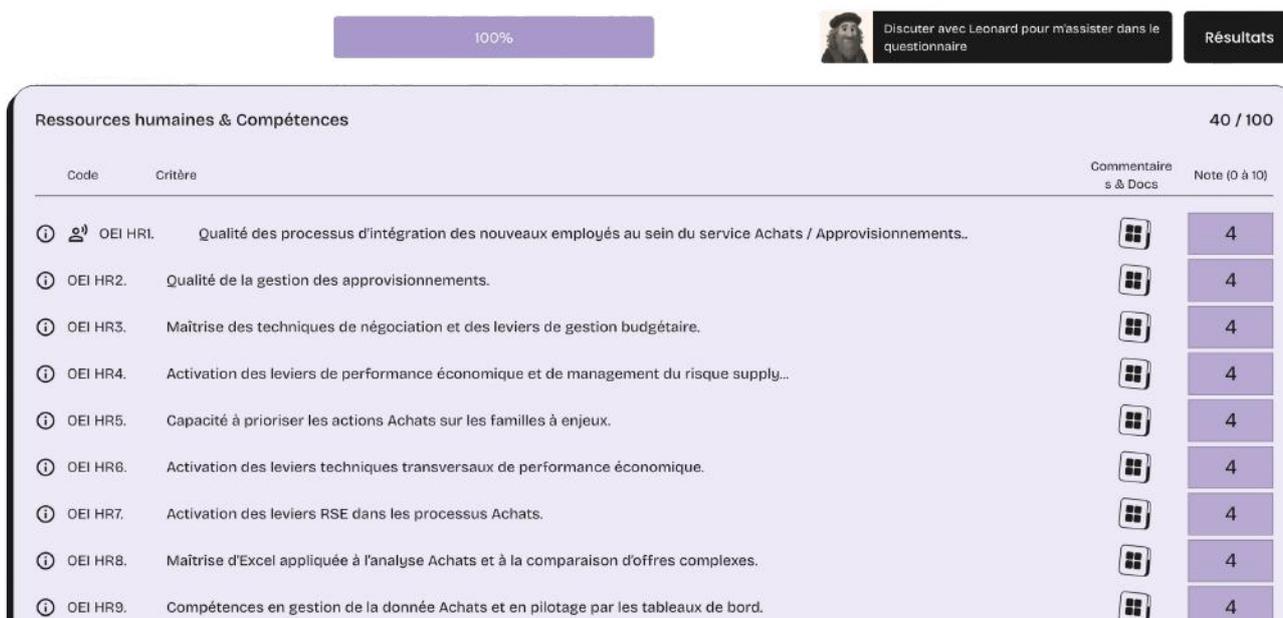
Chaque axe du diagnostic est décliné en une série de critères d'évaluation, permettant d'explorer en détail les dimensions clés de l'organisation observée.

Ces critères sont formulés de manière factuelle et opérationnelle, afin de recueillir des réponses concrètes, ancrées dans la réalité du terrain.

L'extrait présenté ici illustre le fonctionnement de la grille d'analyse :

- Chaque ligne correspond à une thématique précise liée à l'axe étudié
- Une note est attribuée sur une échelle de 0 à 10, selon le niveau de structuration ou de déploiement observé
- L'ensemble des réponses permet d'obtenir une vision synthétique, comparable et exploitable dans les restitutions globales

Cette structuration facilite l'objectivation des constats, en dépassant les perceptions individuelles, et alimente une lecture transversale des forces et points de complexité au sein de l'organisation.



Ressources humaines & Compétences		40 / 100	
Code	Critère	Commentaires & Docs	Note (0 à 10)
OEI HR1	Qualité des processus d'intégration des nouveaux employés au sein du service Achats / Approvisionnements..		4
OEI HR2	Qualité de la gestion des approvisionnements.		4
OEI HR3	Maîtrise des techniques de négociation et des leviers de gestion budgétaire.		4
OEI HR4	Activation des leviers de performance économique et de management du risque supply...		4
OEI HR5	Capacité à prioriser les actions Achats sur les familles à enjeux.		4
OEI HR6	Activation des leviers techniques transversaux de performance économique.		4
OEI HR7	Activation des leviers RSE dans les processus Achats.		4
OEI HR8	Maîtrise d'Excel appliquée à l'analyse Achats et à la comparaison d'offres complexes.		4
OEI HR9	Compétences en gestion de la donnée Achats et en pilotage par les tableaux de bord.		4

Image : Extrait d'un diagnostic organisationnel issu du logiciel Impact3

# 03

## Les 6 axes du diagnostic

### Une photographie globale selon les six axes du diagnostic

Les résultats présentés ci-dessous offrent une première lecture structurée de la situation organisationnelle, à travers les six axes d'évaluation définis dans la démarche.

Chaque domaine fait l'objet d'une notation synthétique, exprimée en pourcentage, permettant de visualiser le positionnement relatif de l'organisation sur chacun des leviers clés.

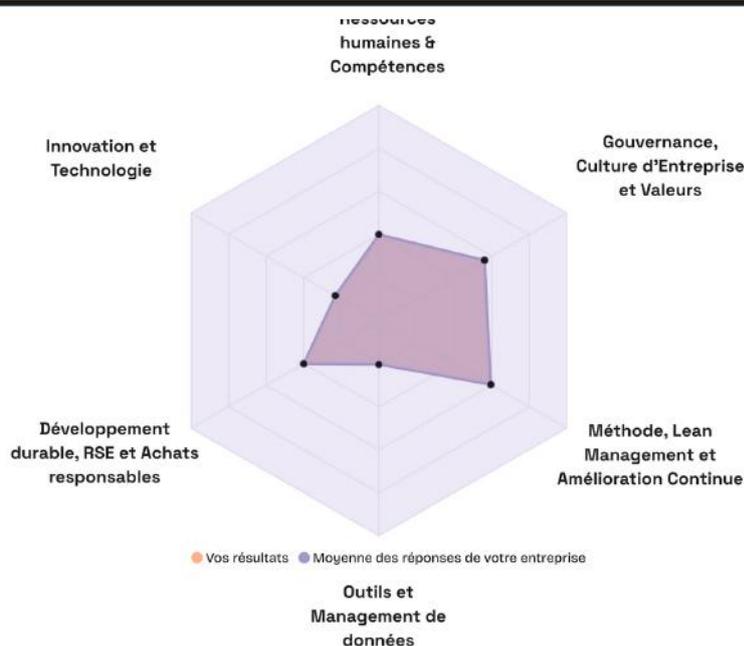
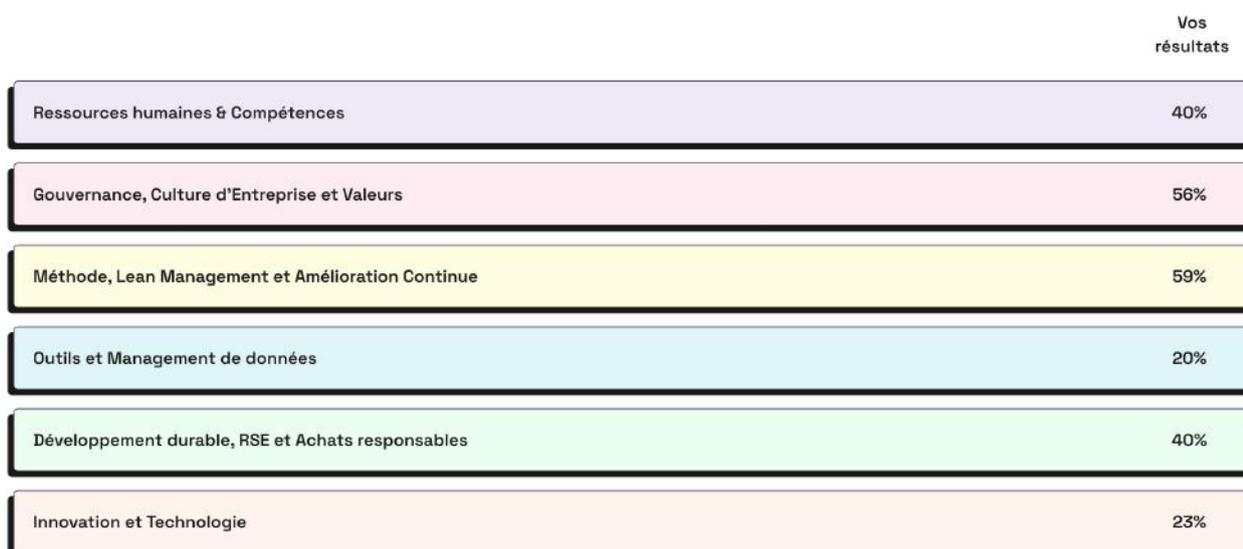


Image : Extrait d'un diagnostic organisationnel issu du logiciel Impact3

# 03 Plan d'action organisationnel

L'analyse des résultats issus du diagnostic ne constitue pas une fin en soi, mais le point de départ d'une trajectoire de transformation.

Elle permet de traduire les constats en plan d'action, en construisant une feuille de route claire et ciblée.

Chaque écart identifié devient l'opportunité de définir un projet structurant, mobilisant les moyens adaptés – qu'il s'agisse de compétences, de méthodes, d'outils ou de gouvernance – pour atteindre les objectifs fixés.

**Cette démarche garantit la cohérence entre les ambitions stratégiques et les ressources opérationnelles déployées.**

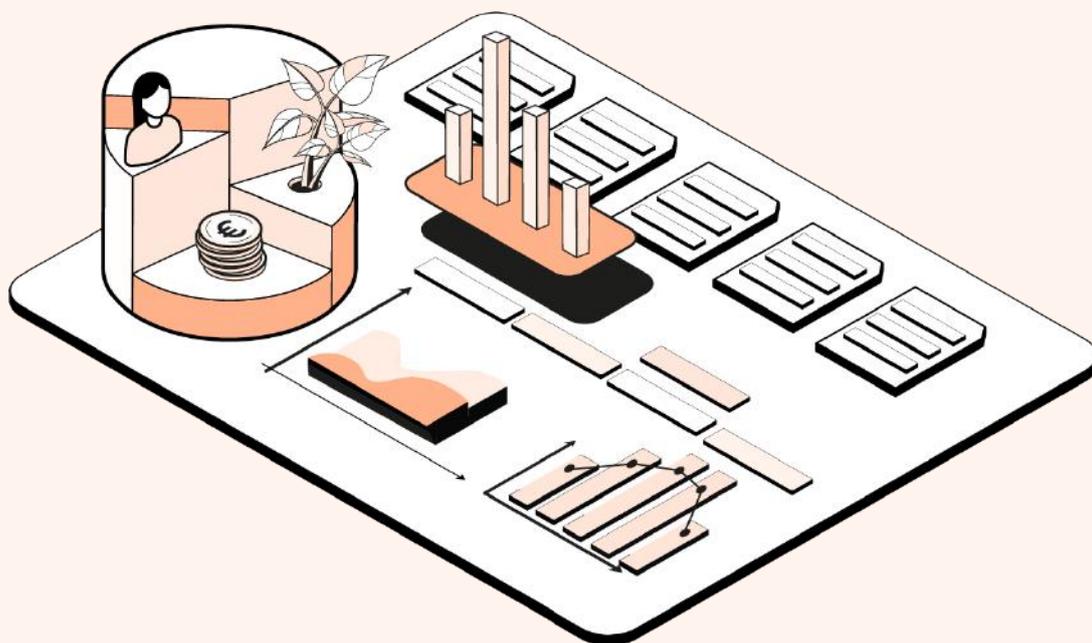
The screenshot displays a software interface for creating an organizational action plan. At the top, there are six category boxes: 'Ressources humaines & Compétences', 'Gouvernance, Culture d'Entreprise et Valeurs', 'Méthode, Lean Management et Amélioration Continue', 'Outils et Management de données', 'Développement durable, RSE et Achats responsables', and 'Innovation et Technologie'. Below these, a selection bar shows 'Votre sélection: 6 / 27'. A navigation bar includes a profile icon for 'Isaac', a button to 'Discuter avec Isaac pour m'assister dans l'identification des leviers', and a '+ Créer un nouvel OEP' button. The main area contains a grid of 14 action items, each with an information icon (i):

- Programme "Onboarding Achats".
- Programme de professionnalisation du pilotage des...
- Programme de montée en compétence en négociation et...
- Formation stratégique à l'activation des leviers...
- Formation à la gestion stratégique des portefeuilles...
- Formation à l'activation des leviers techniques de performance...
- Formation à l'intégration des leviers RSE dans les pratiques...
- Formation à la modélisation d'outils d'aide à la décision Achats...
- Formation à la gestion de la donnée Achats et au pilotage par...
- Redimensionnement des ressources Approvisionnement.
- Renforcement des ressources en Category Management.
- Création ou structuration d'une Direction Achats.
- Renforcement d'une fonction Data & Pilotage au sein du service...
- Création d'une fonction Excellence Opérationnelle...

Image : Extrait d'un diagnostic organisationnel issu du logiciel Impact3

---

# Phase 2 : Analyse stratégique des portefeuilles



# 04 Consolider les données

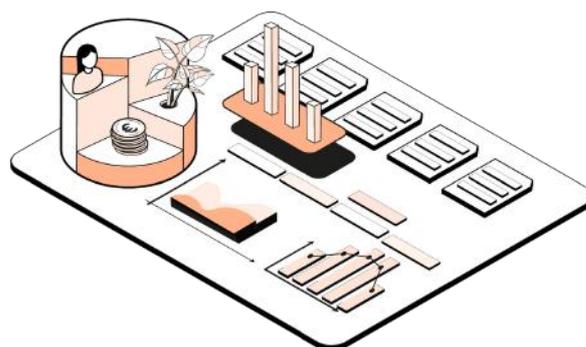
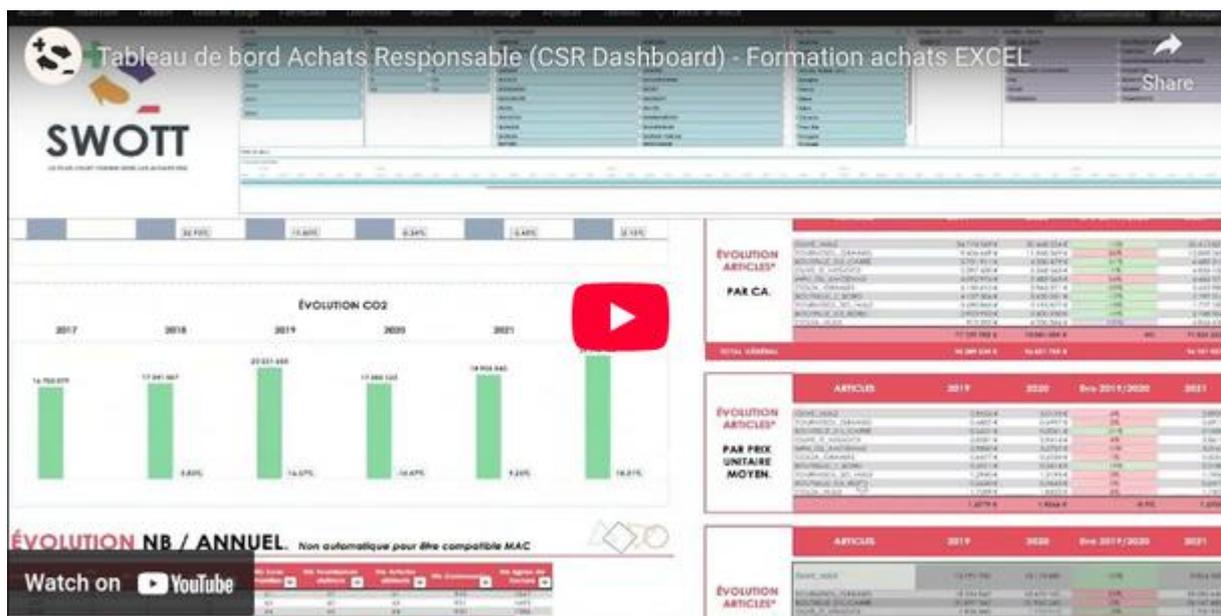
On ne peut améliorer que ce que l'on peut mesurer.

Un diagnostic complet passe par la réalisation d'un outil visuel consolidé permettant de suivre le Spend et les grands indicateurs issus du diagnostic.

Ce tableau de bord facilite la diffusion des constats au sein des instances de pilotage, tout en posant les bases d'un suivi régulier.

Il permet par exemple de comparer les enjeux de chiffre d'affaires Achats et d'identifier les potentielles familles à risque.

**Voir la vidéo d'un tableau de bord Achats RSE sur YouTube**



# 04 Analyser les portefeuilles

## Un outil de lecture croisée des impacts et priorités

Cette matrice stratégique permet de visualiser, de manière synthétique, les principaux impacts de la fonction Achats sur quatre dimensions majeures : la performance économique, les risques liés à la supply chain, les enjeux de responsabilité sociétale (RSE) et la dynamique des parties prenantes.

En croisant ces axes, elle offre un cadre d'analyse structuré pour prioriser les leviers d'action, aligner les décisions achats avec les objectifs globaux de l'organisation, et renforcer la lisibilité stratégique de la fonction.



Cit	Famille	Analyse interne			Analyse Externe			Analyse stratégique		Réfèrent
		Eco	Risque	Ind. HA	RSE	PP	Ind. RSE	Type	Ind. DD	
1	Aluminium	9,0	8,8	79,0	9,0	8,3	74,6	Management du Développement durable	5 888	Guillaume Gourmelon
2	Laptop	8,0	8,0	64,0	7,0	9,0	63,0	Management du Développement durable	4 032	Guillaume Gourmelon
3	Consulting Ingénierie	8,6	6,6	56,3	3,0	6,0	18,0	Management de la performance économique	1 014	Guillaume Gourmelon
4	Goodies	4,4	4,0	17,8	8,0	6,7	53,3	Management de la RSE	948	Guillaume Gourmelon
5	Électricité	4,0	4,7	18,7	4,0	4,0	16,0	Management de la Supply Chain	299	Guillaume Gourmelon
6	Pots Fer blanc	3,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	Management de la Supply Chain	0	Guillaume Gourmelon

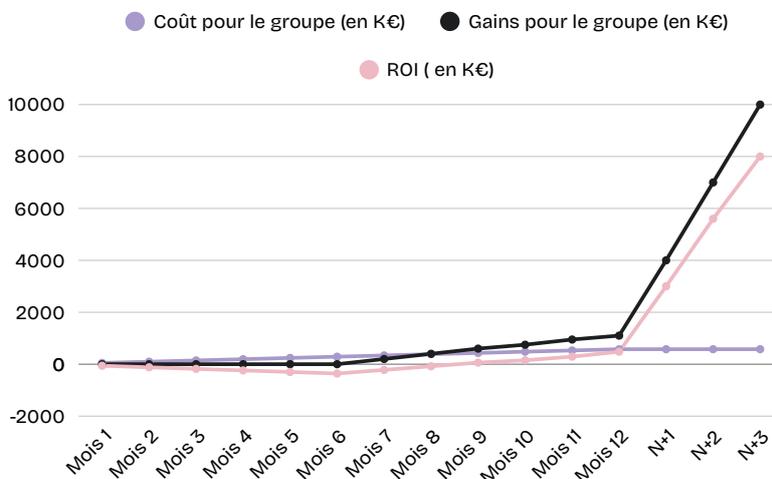
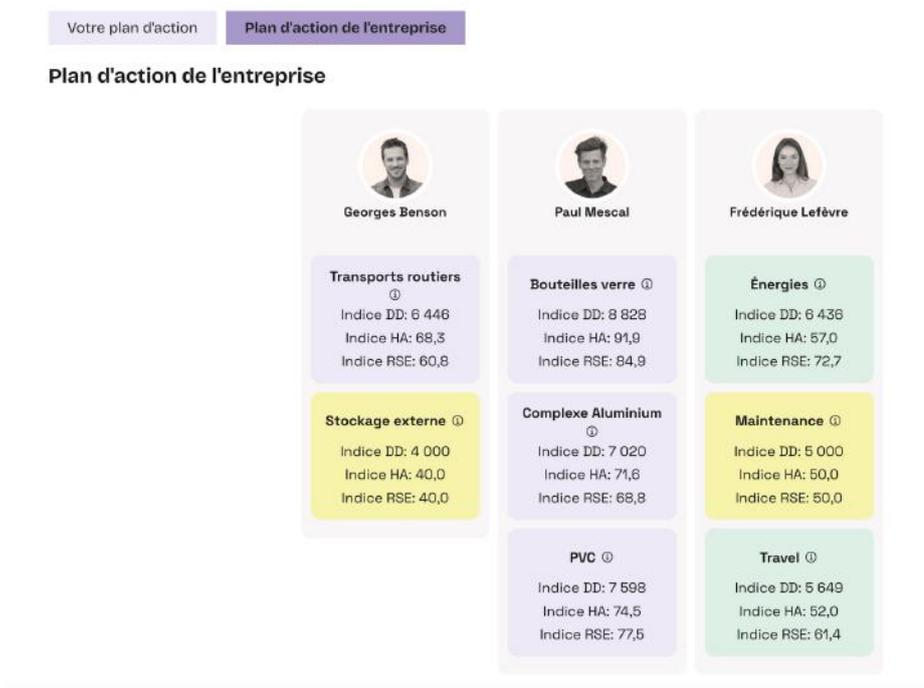
Source : Matrice de double matérialité Achats RSE extraite du logiciel Impact3  
Auteur : Guillaume Gourmelon

# 04 Plan d'action de résultats

## Plan d'action à moyen terme

Un plan d'action structuré, projeté sur une période de 24 mois, intégrant des objectifs de résultats clairs, des jalons temporels et des indicateurs de suivi.

Ce document permet de passer d'un état des lieux à une trajectoire partagée, en cohérence avec les priorités identifiées dans le diagnostic.



Simulation ROI : Mission Achats avec 4 Category Managers sur un budget de 60 M€, progression de maturité de niveau 1 à 3-4 sur 48 mois, optimisation estimée à 10 % hors croissance volumique.

Image : Extrait de plan d'action sur les portefeuilles Achats - Logiciel Impact3

# 04 Estimation des potentiels

L'estimation des potentiels s'appuie sur une analyse fine des leviers déjà activés et de ceux encore disponibles. En comparant le niveau d'activation historique à un référentiel complet de leviers économiques, RSE et risques, il devient possible d'identifier un vivier de gains concrets, famille par famille.

Cette approche structurée permet de quantifier les marges de progrès et de prioriser les actions à fort impact.

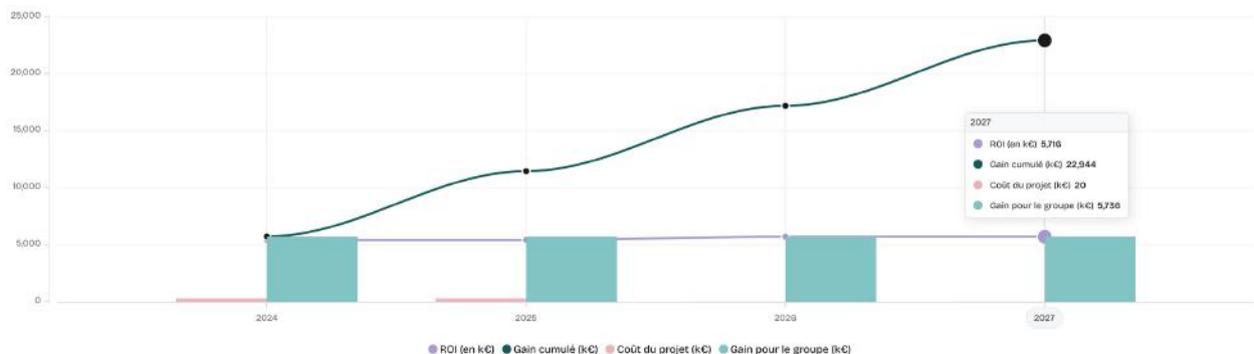
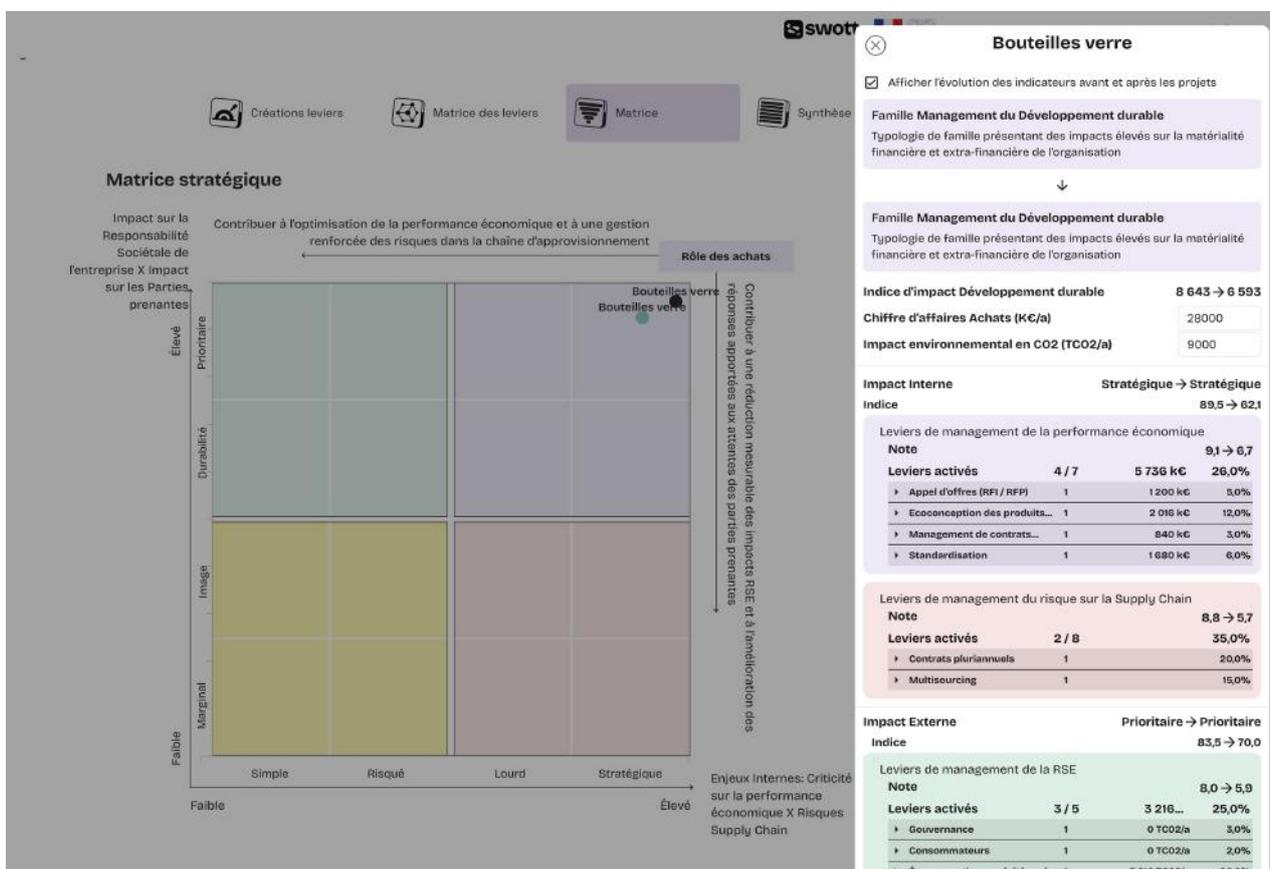


Image : Extrait d'analyse des leviers activables & des ROI cibles - Logiciel Impact3

---

# Conclusion



# 05 Conclusion

Des supports concrets pour éclairer la décision et engager la dynamique de progrès. À l'issue du diagnostic, plusieurs livrables sont établis afin de formaliser les constats, d'objectiver les enjeux identifiés et de poser les bases d'une trajectoire de transformation réaliste. Ces livrables sont conçus pour permettre une lecture à la fois stratégique et opérationnelle de la situation.

## Diagnostic Achats Groupe

Un rapport complet et structuré présentant les résultats du diagnostic selon les axes d'analyse définis. Il propose une vision globale du fonctionnement des Achats à l'échelle du groupe, mettant en évidence les forces existantes, les zones de complexité et les principaux leviers de performance.

Une lecture synthétique des potentiels d'amélioration et des impacts économiques estimés est intégrée pour éclairer les arbitrages futurs.

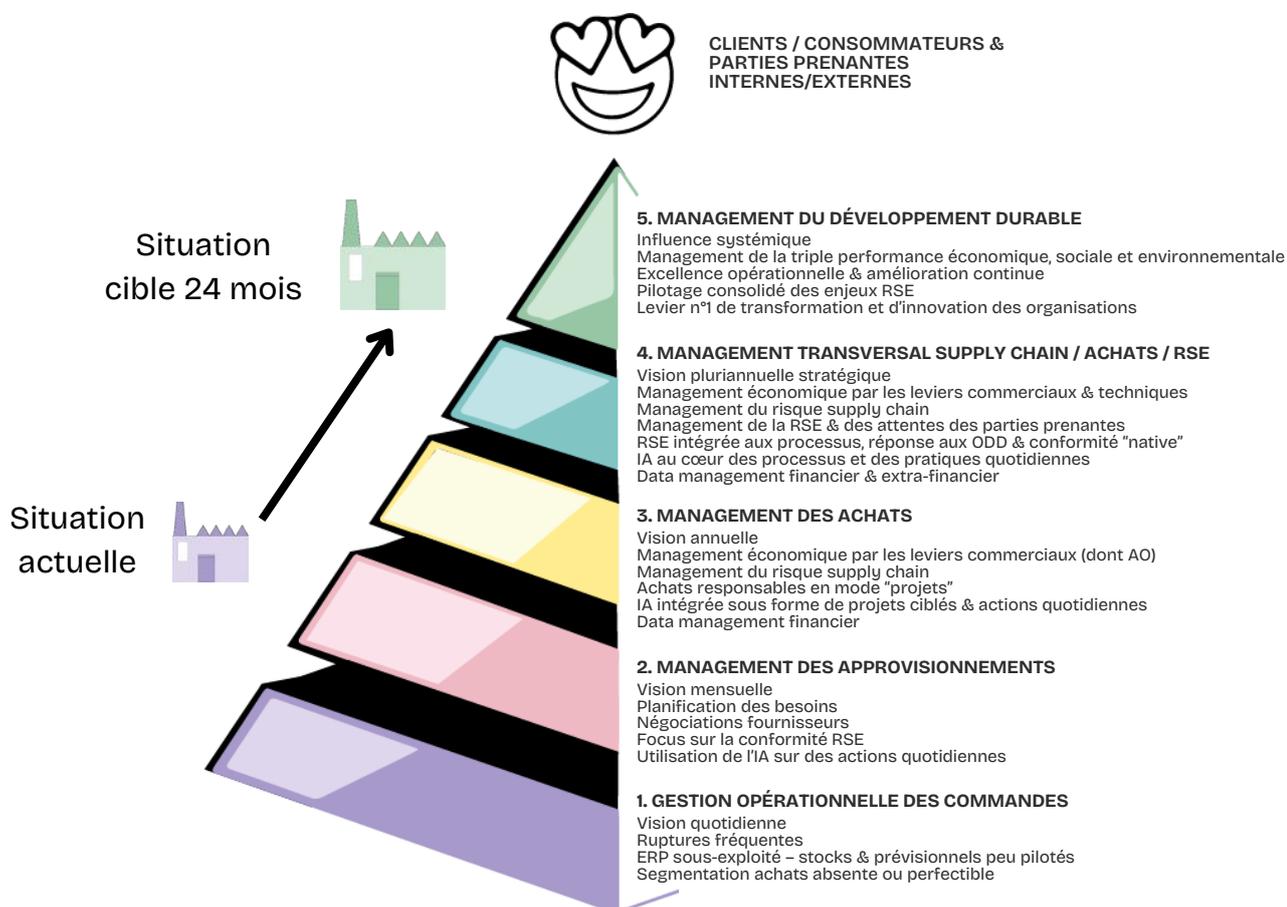


Image : Pyramide de Maturité Achats- Méthode Impact3

# 05 Conclusion

---

## **Le diagnostic Achats : un point de départ stratégique, structurant et fédérateur**

Réaliser un diagnostic Achats rigoureux ne relève pas d'un simple exercice d'évaluation.

C'est une étape fondatrice, indispensable pour comprendre finement l'organisation, structurer la réflexion collective et poser les bases d'une dynamique de progrès durable.

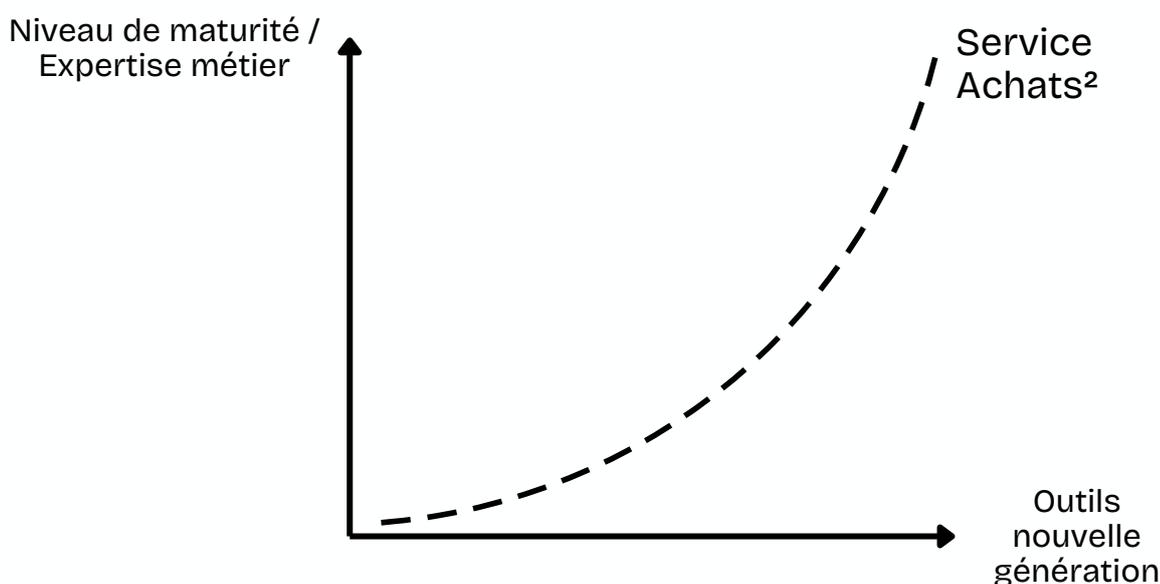
En mobilisant une méthode claire, des outils adaptés et les apports des nouvelles technologies, ce diagnostic permet de :

- Objectiver les constats sans jugement
- Identifier les leviers de valeur ajoutée à fort impact
- Engager les parties prenantes autour d'une vision partagée
- Aligner les ambitions de la fonction Achats avec les priorités de l'entreprise

Ce guide a été conçu pour outiller les acteurs du changement – directeurs Achats, consultants, managers de transition – dans la conduite de diagnostics efficaces, lisibles et engageants.

**Car bien diagnostiquer, c'est déjà transformer : c'est donner à l'entreprise un point d'appui solide pour décider, pour mobiliser, et pour atteindre ses objectifs avec justesse et confiance.**

Méthode X Outils = Service Achats<sup>2</sup>





# BESOIN DE RÉALISER UN DIAGNOSTIC ACHATS POUR ATTEINDRE VOS OBJECTIFS ?

Et si vous le réalisiez avec

## swott



**Nous contacter**

+ 33 5 82 88 03 05

[www.swott.fr](http://www.swott.fr)

Réalisation : Guillaume Gourmelon  
Swott - Tous droits réservés à l'INPI  
Publication : Mai 2025