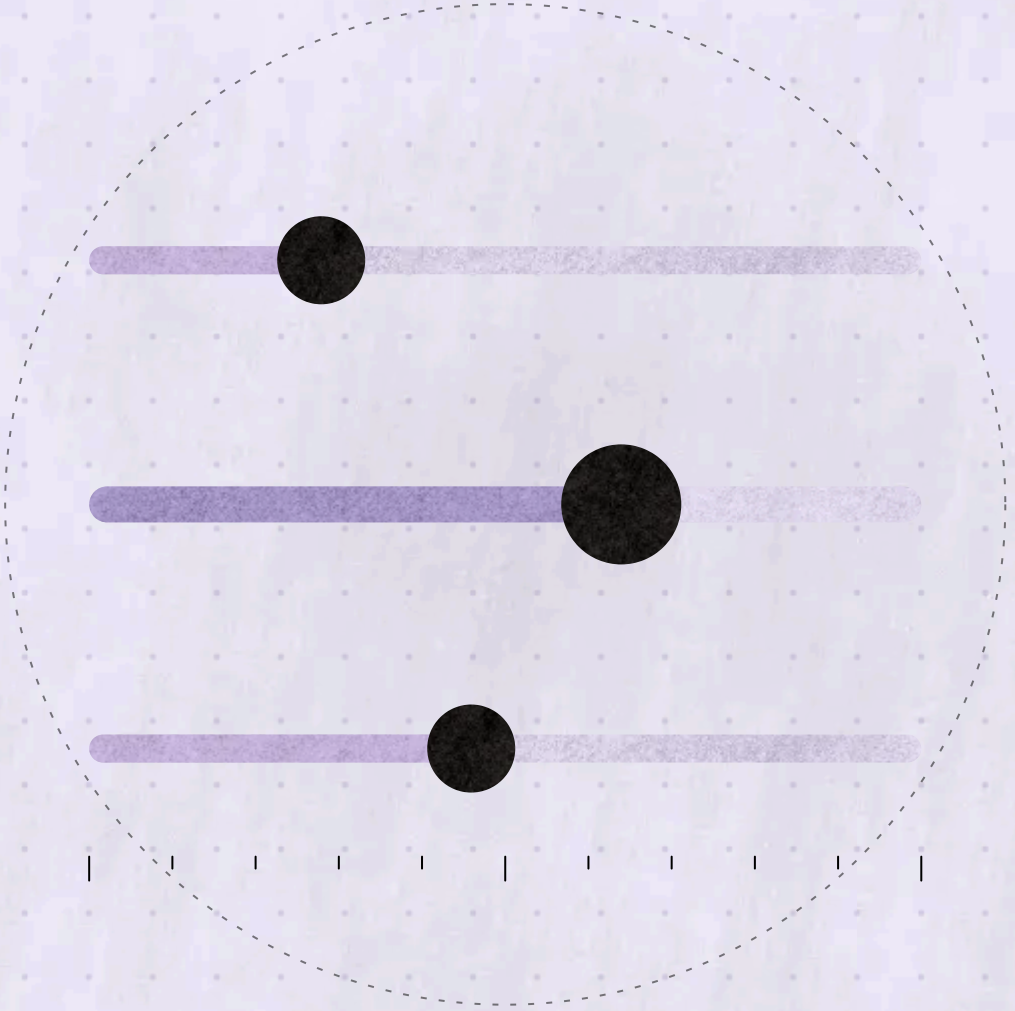
swott

GUIDE · ORGANISATION ET MANAGEMENT · 2026

Automatiser les Achats sans perdre le contrôle humain.

Ce qu'il faut déléguer à l'IA, ce qu'il faut garder, et comment organiser la validation.

Déléguer l'exécution. Garder le jugement.



/MPACT³ × Cortex | l'Agentic Procurement System

Sommaire

AVANT-PROPOS	Déléguer n’est pas abdiquer	3
REPÈRES	Six repères	4
01	Ce qui s’automatise, et ce qui ne s’automatise pas	5
02	Organiser la délégation	8
03	Garder la main dans la durée	12
CONCLUSION	Déléguer l’exécution, garder le jugement	16

COMMENT LIRE CE GUIDE

Un guide pour ceux qui encadrent.

La première partie trie ce qui s’automatise et ce qui ne s’automatise pas. La deuxième donne les outils pour organiser la délégation. La troisième dit comment garder la main dans la durée, y compris sur les compétences.

Il s’adresse aux directeurs et aux responsables Achats : la question n’est pas technique, elle est de management.

Déléguer n’est pas abdiquer.

Deux craintes reviennent dans les équipes Achats quand l’IA arrive. La première : être remplacé. La seconde, plus discrète et plus fondée : ne plus savoir ce qui a été décidé, par qui, ni pourquoi.

La première crainte repose sur un malentendu. L’IA prend l’exécution, pas la responsabilité. La seconde, en revanche, décrit un risque réel. Un système qui produit vite et bien installe une habitude : celle de valider sans lire.

Le contrôle humain ne se perd pas d’un coup. Il s’use, livrable après livrable, quand personne n’a décidé où il devait s’exercer.

Automatiser sans perdre la main est donc une question d’organisation. Il faut dire ce qui se délègue, à quel niveau, avec quelle validation. Il faut placer les points de contrôle là où les décisions engagent. Et il faut entretenir les compétences qui permettent de juger.

Ce travail revient à celles et ceux qui encadrent. Aucun outil ne le fera à leur place, et aucun éditeur ne doit le faire à leur place.

Notre principe tient en quatre mots, et il se décline à chaque page de ce guide : Cortex propose, l’acheteur décide.

Guillaume Gourmelon
Fondateur de Swott, auteur de la méthode Impact³

Six repères.

63 %

des professionnels des Achats utilisent l'IA au quotidien en 2026, contre 40 % en 2025.

CNA × AgileBuyer, Tendances et priorités des départements Achats 2026.

7 fois

plus souvent : les postes juniors exposés à l'IA demandent des compétences de senior.

PwC, Global AI Jobs Barometer 2026.

2,5 fois

plus humaines : les nouvelles tâches des métiers exposés à l'IA font davantage appel au jugement et à la relation.

PwC, Global AI Jobs Barometer 2026.

39 %

des compétences actuelles seront transformées ou dépassées entre 2025 et 2030.

Forum économique mondial, Future of Jobs Report 2025.

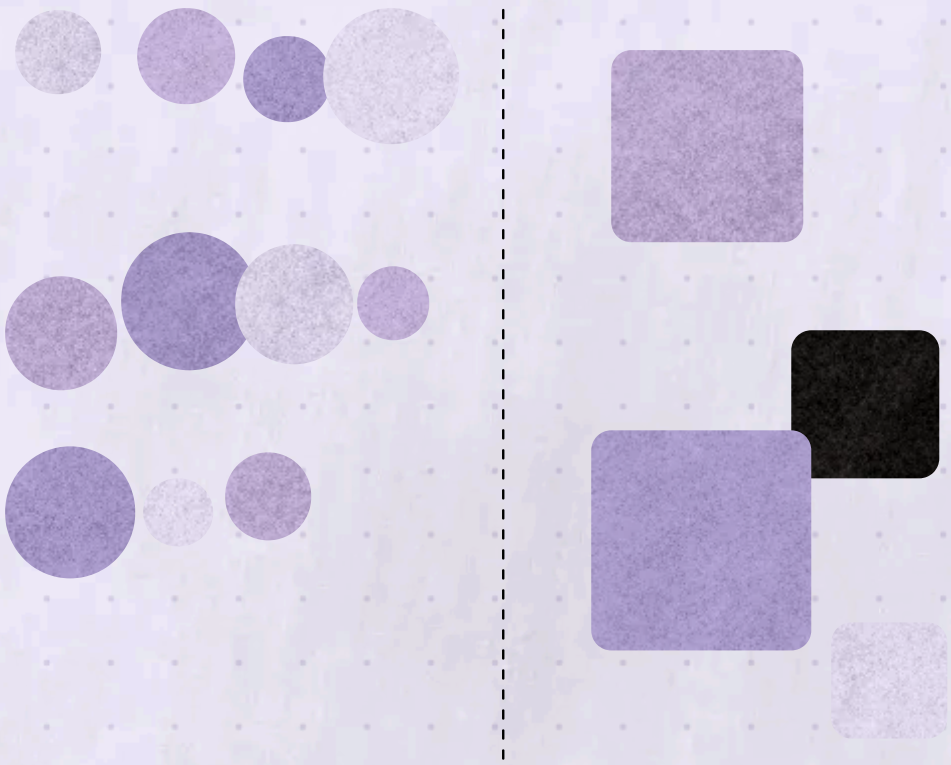
4

niveaux de délégation, de l'IA qui informe à l'IA qui exécute et rend compte.

4

décisions qui restent humaines : attribuer, signer, sanctionner, trancher.

Le baromètre PwC compare des offres d'emploi : il décrit des écarts et ne conclut pas à une causalité.



01 · Ce qui s’automatise

Ce qui s’automatise, et ce qui ne s’automatise pas.

Trois natures de travail, et deux risques symétriques : déléguer trop peu, déléguer sans cadre.

Trois natures de travail.

Tout le travail d’un acheteur n’a pas la même nature. Trois couches se superposent dans chaque dossier. Les distinguer est la première étape pour savoir quoi déléguer.

NATURE DU TRAVAIL	EXEMPLES AUX ACHATS	LA PLACE DE L’IA	LA PLACE DE L’ACHETEUR
L’exécution	Collecter, ressaisir, mettre en forme, calculer, relancer.	Elle la prend en charge.	Il vérifie le résultat.
L’analyse	Comparer des offres, décomposer un coût, lire un contrat, repérer un risque.	Elle la conduit et l’explique.	Il fixe les hypothèses et challenge les conclusions.
Le jugement	Arbitrer entre deux scénarios, négocier, choisir un fournisseur, engager l’entreprise.	Elle l’éclaire : faits, options, conséquences.	Il décide, et il en répond.

LA LIGNE DE PARTAGE

Elle ne passe pas entre les tâches simples et les tâches complexes. L’IA sait conduire des analyses difficiles. Elle passe entre ce qui se vérifie et ce qui s’assume. Une comparaison d’offres se vérifie. Le choix du fournisseur s’assume.

Deux risques, une seule réponse.

LE PREMIER RISQUE

Déléguer trop peu.

L’IA reste un outil de confort. Chacun l’utilise à sa façon, pour gagner quelques minutes. Rien ne change dans la façon dont le service conduit ses projets.

- Les mêmes tâches prennent le même temps qu’avant.
- Les usages ne sont ni partagés ni mesurés.
- Les acheteurs passent leurs journées dans l’exécution.
- L’écart se creuse avec les équipes qui ont franchi le pas.

LE SECOND RISQUE

Déléguer sans cadre.

L’IA produit, l’acheteur valide en un clic. La qualité tient tant que personne ne regarde. Puis une erreur passe, et personne ne sait la retracer.

- Les livrables partent sans relecture réelle.
- Les juniors n’apprennent plus à construire un raisonnement.
- Les fournisseurs reçoivent des messages en série.
- En cas de litige, la décision n’a pas d’auteur.

Les deux risques se corrigent de la même façon : en décidant, tâche par tâche, du niveau de délégation et du point de validation. C’est l’objet de la partie suivante.



02 · Organiser la délégation

Organiser la délégation.

Quatre niveaux, deux questions pour choisir, et cinq points de validation le long d'un projet.

Quatre niveaux de délégation.

Déléguer n'est pas un interrupteur. Entre tout faire soi-même et tout confier, il existe quatre niveaux. Chaque tâche a le sien, et ce niveau se décide, il ne se subit pas.

1

L'IA informe

Elle rassemble les faits et les présente. L'acheteur fait le travail.

Aux Achats. Veille marché, recherche de fournisseurs, synthèse d'un contrat.

2

L'IA propose

Elle produit un projet complet. L'acheteur corrige, complète, valide.

Aux Achats. Cahier des charges, comparatif d'offres, stratégie de famille, fiche de négociation.

3

L'IA exécute, après accord

Elle agit, une fois la validation donnée, action par action.

Aux Achats. Mettre à jour une fiche fournisseur, enregistrer un livrable au dossier du projet.

4

L'IA exécute et rend compte

Elle agit seule sur des tâches réversibles à faible enjeu. Le contrôle se fait après, par sondage.

Aux Achats. Classer des lignes de dépenses, relever des indices, préparer une relance d'attestation.

La plupart des tâches Achats relèvent aujourd'hui du deuxième niveau. C'est celui de Cortex : il propose, l'acheteur décide. Le quatrième se réserve à ce qui se corrige sans conséquence.

Deux questions pour décider.

Deux questions suffisent à placer une tâche sur l'échelle de délégation.

L'action se corrige-t-elle ?

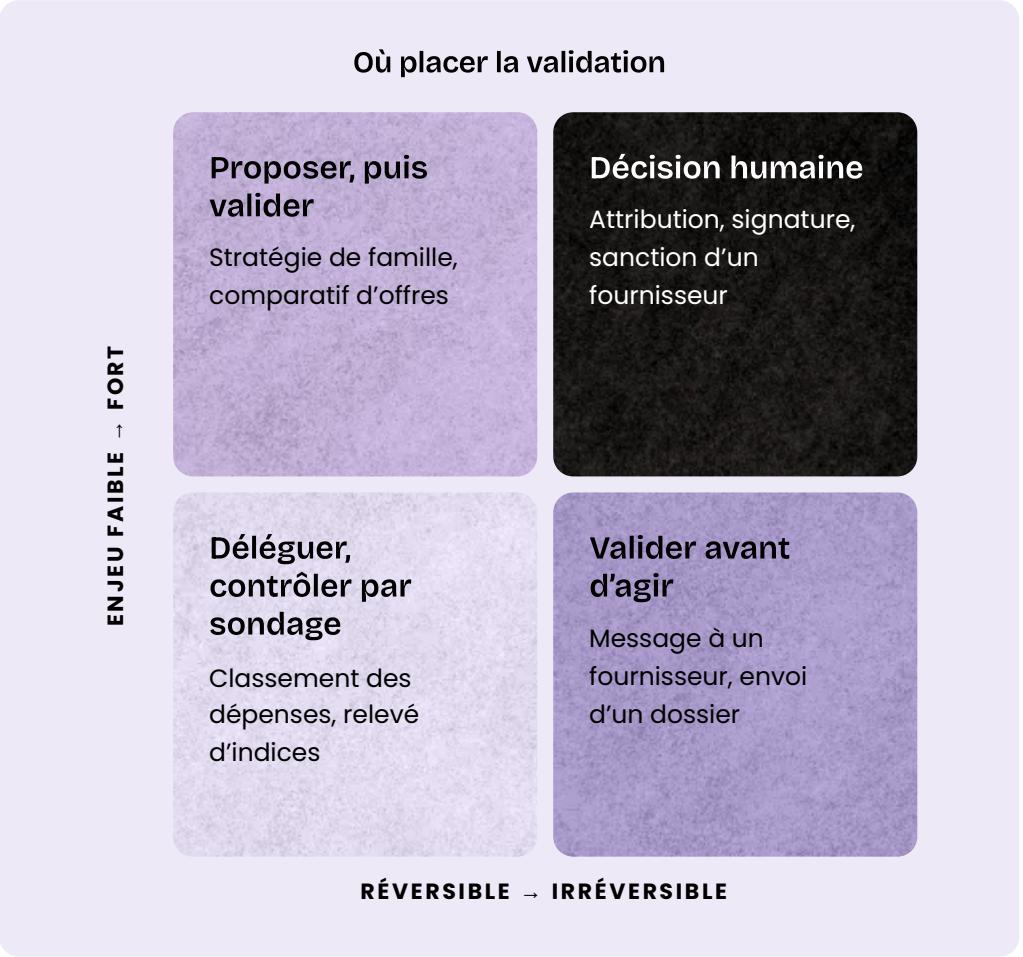
Un classement de dépenses se refait. Un document interne se réécrit. Un message envoyé à un fournisseur ne se rattrape pas, une signature encore moins.

Quel est l'enjeu ?

Le montant, bien sûr. Mais aussi la relation avec le fournisseur, l'image de l'entreprise, la conformité. Un petit achat peut porter un grand risque.

La règle

Plus l'action est irréversible et l'enjeu élevé, plus la décision remonte vers l'acheteur, puis vers une décision collégiale. Cette grille se remplit une fois, en équipe, et se révise chaque année.

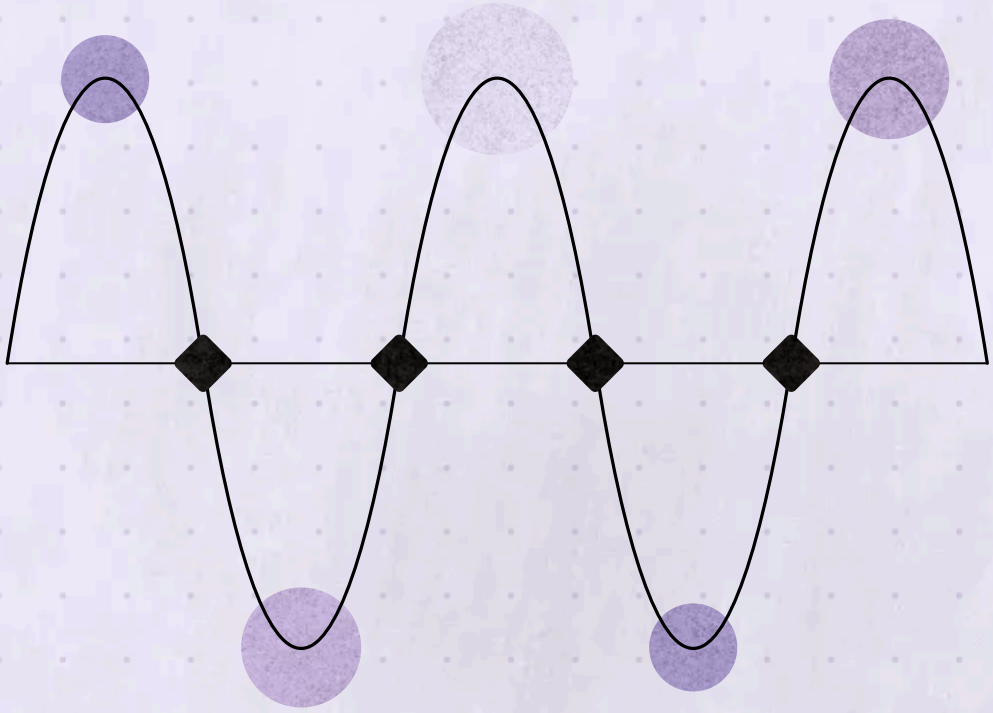


Cinq étapes, cinq points de validation.

L'entonnoir de gestion de projets de la méthode Impact³ compte cinq étapes. Chacune a son point de validation : c'est là que le contrôle humain s'exerce, et nulle part ailleurs il n'est plus utile.

ÉTAPE DU PROJET	CE QUE PRÉPARE CORTEX	CE QUE VALIDE L'ACHETEUR
1 · État des lieux	Rassemble les données, les contrats et l'historique. Décrit la situation de la famille.	Le périmètre du projet et ses objectifs.
2 · Passage en mode projet	Prépare la note de cadrage, le planning et les supports de lancement.	L'équipe projet et l'accord des parties prenantes.
3 · Structuration de l'appel d'offres	Rédige le cahier des charges et le dossier de consultation.	Les exigences, les critères et leur pondération, la liste des consultés.
4 · Lancement et analyse	Compare les offres, chiffre les scénarios, prépare les négociations.	Les hypothèses, la conduite des négociations, le scénario recommandé.
5 · Validation et transition	Prépare le dossier de décision, le projet de contrat et le bilan avant et après.	L'attribution, la signature et le plan de transition.

Dans le Project Hub, chaque étape du parcours ouvre Cortex, qui produit le livrable correspondant. Le passage à l'étape suivante reste une décision de l'acheteur.



03 · Garder la main

Garder la main dans la durée.

Le contrôle interne, les compétences de jugement et les signaux qui montrent que la vigilance s’use.

Le contrôle interne, relu pour l'IA.

Le contrôle interne n'a pas attendu l'IA. Ses principes s'appliquent tels quels, à condition de les relire.

1. **Séparer les rôles**
   Celui qui prépare n'est pas celui qui valide, et celui qui valide n'est pas toujours celui qui engage. L'IA prépare : elle entre dans le premier rôle, jamais dans les deux autres.

2. **Tenir les seuils**
   Les délégations de signature et les seuils d'engagement ne changent pas parce qu'un dossier a été produit plus vite.

3. **Garder la trace**
   Chaque livrable conserve son auteur, son relecteur et sa date. La plateforme tient ce journal ; l'équipe le consulte.

4. **Contrôler par sondage**
   Chaque trimestre, quelques dossiers sont relus en profondeur par un pair. C'est ce contrôle qui entretient la vigilance des autres.

LE DROIT DE DIRE NON

Un acheteur doit pouvoir refuser une proposition sans avoir à se justifier contre la machine.

Le biais est connu : une proposition bien présentée inspire confiance, même quand elle se trompe. L'organisation doit donc protéger le désaccord. Corriger un livrable de Cortex n'est pas une perte de temps. C'est le travail.

Dans un livrable, les zones à compléter ou à confirmer sont faites pour être lues : elles disent où le jugement de l'acheteur est attendu.

Protéger le travail de jugement.

Le contrôle humain suppose des humains capables de contrôler. Or c'est en faisant les analyses que les acheteurs ont appris à les juger. Si l'IA les fait toutes, d'où viendra l'expertise de demain ?

Le baromètre 2026 de PwC le mesure déjà : dans les métiers exposés à l'IA, les postes juniors demandent sept fois plus souvent des compétences de senior, et les nouvelles tâches font 2,5 fois plus appel aux qualités humaines : empathie, jugement, créativité, leadership.

Protéger le travail de jugement, c'est protéger la capacité de l'équipe à dire non.

CINQ PRATIQUES POUR ENTRETENIR LE JUGEMENT

1. **Raisonner avant de lire**
   L'acheteur pose son hypothèse avant de voir la proposition. Il compare ensuite, au lieu d'adopter.

2. **Faire expliquer**
   Chaque note, chaque écart doit pouvoir être justifié. Une conclusion sans explication ne se valide pas.

3. **Le compagnonnage**
   Les juniors relisent avec un senior, qui montre ce qu'il regarde et pourquoi.

4. **L'entraînement**
   Cortex peut tenir le rôle du fournisseur, pour préparer une négociation sans risque.

5. **La formation à la méthode**
   Segmenter, noter, conduire un projet : ce socle ne se délègue pas.

03 · Garder la main

Six signaux d’alerte.

Le contrôle ne se perd pas en un jour. Six signaux permettent de le voir s’user, avant qu’une erreur ne le révèle.

Les livrables partent sans modification

Un taux de validation sans retouche proche de 100 % ne prouve pas la qualité. Il signale souvent l’absence de relecture.

Personne ne sait expliquer un chiffre

Si l’acheteur ne peut pas refaire le raisonnement devant un prescripteur, il ne l’a pas validé.

Les fournisseurs se plaignent du ton

Des messages impersonnels, envoyés en série, sont le premier symptôme visible de l’extérieur.

Les juniors ne posent plus de questions

L’outil a pris la place du senior. Le compagnonnage s’est arrêté.

Les désaccords disparaissent

Une équipe qui ne conteste plus aucune proposition ne contrôle plus rien.

Les incidents n’ont pas d’auteur

Quand une erreur survient, impossible de dire qui a relu, ni quand.

CE QU’IL FAUT SUIVRE

Trois indicateurs simples : la part des livrables modifiés avant validation, le temps consacré à la relecture, et le nombre de dossiers relus par un pair. Ils ne mesurent pas l’IA. Ils mesurent l’attention de l’équipe.

Déléguer l'exécution. Garder le jugement.

Automatiser sans perdre la main tient en trois décisions. Dire ce qui se délègue, tâche par tâche. Placer la validation là où l'action engage. Entretenir, dans la durée, les compétences qui permettent de juger.

Aucune de ces décisions n'est technique. Elles reviennent à la direction Achats, et elles se prennent avant le déploiement, pas après le premier incident.

PAR OÙ COMMENCER

1. **Remplir la grille de délégation**
   En équipe, pour vos dix tâches les plus fréquentes.
2. **Écrire la règle de relecture**
   Qui relit quoi, avant quel envoi.
3. **Fixer un premier contrôle par sondage**
   Dans trois mois, sur cinq dossiers.

PASSER À L'ACTION

Voir où s'exerce la validation dans Cortex.

Nous déroulons un projet avec vous, étape par étape, et nous vous montrons ce que Cortex prépare et ce que vos acheteurs valident.

Réserver une démonstration → **Être rappelé →**

La démonstration se fait sur un cas réel. Elle ouvre un essai gratuit de 15 jours de la plateforme.

Pour aller plus loin

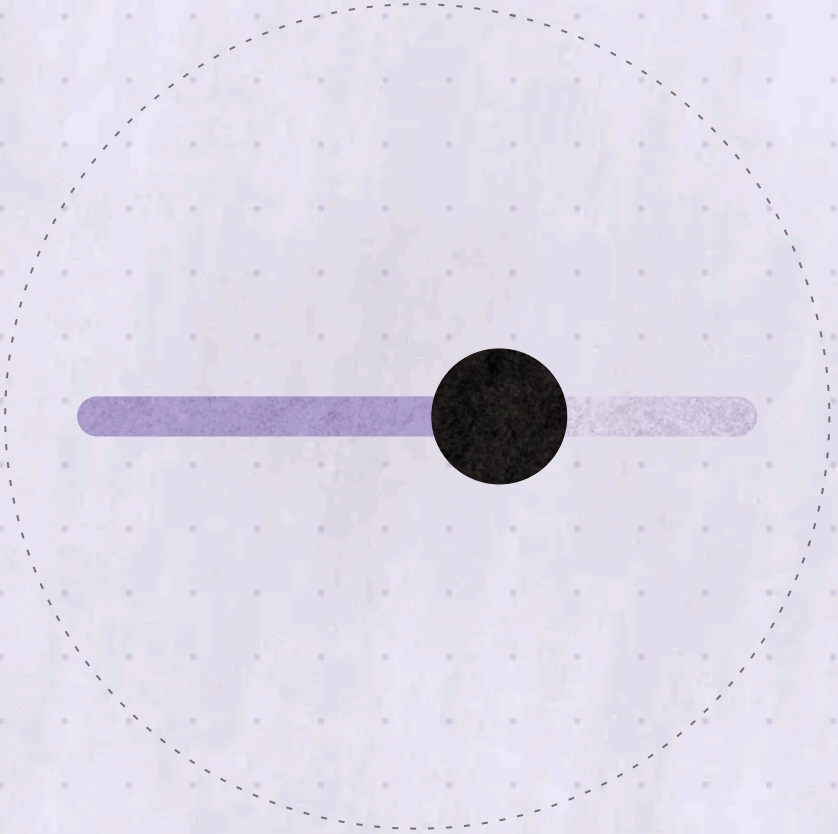
Cortex, votre binôme Acheteur-IA

Les formations Swott Academy

Le Trust Center de Swott

swott

Simplifier la complexité.
Libérer la performance Achats.



Swott forme, accompagne et équipe les directions Achats depuis 15 ans. La méthode Impact³, publiée chez Dunod, et la plateforme Impact³ × Cortex en sont issues. Entreprise à mission, Labège.

Lauréat Or · Trophées des Achats 2026

/MPACT³ × Cortex | l'Agentic Procurement System

swott.fr