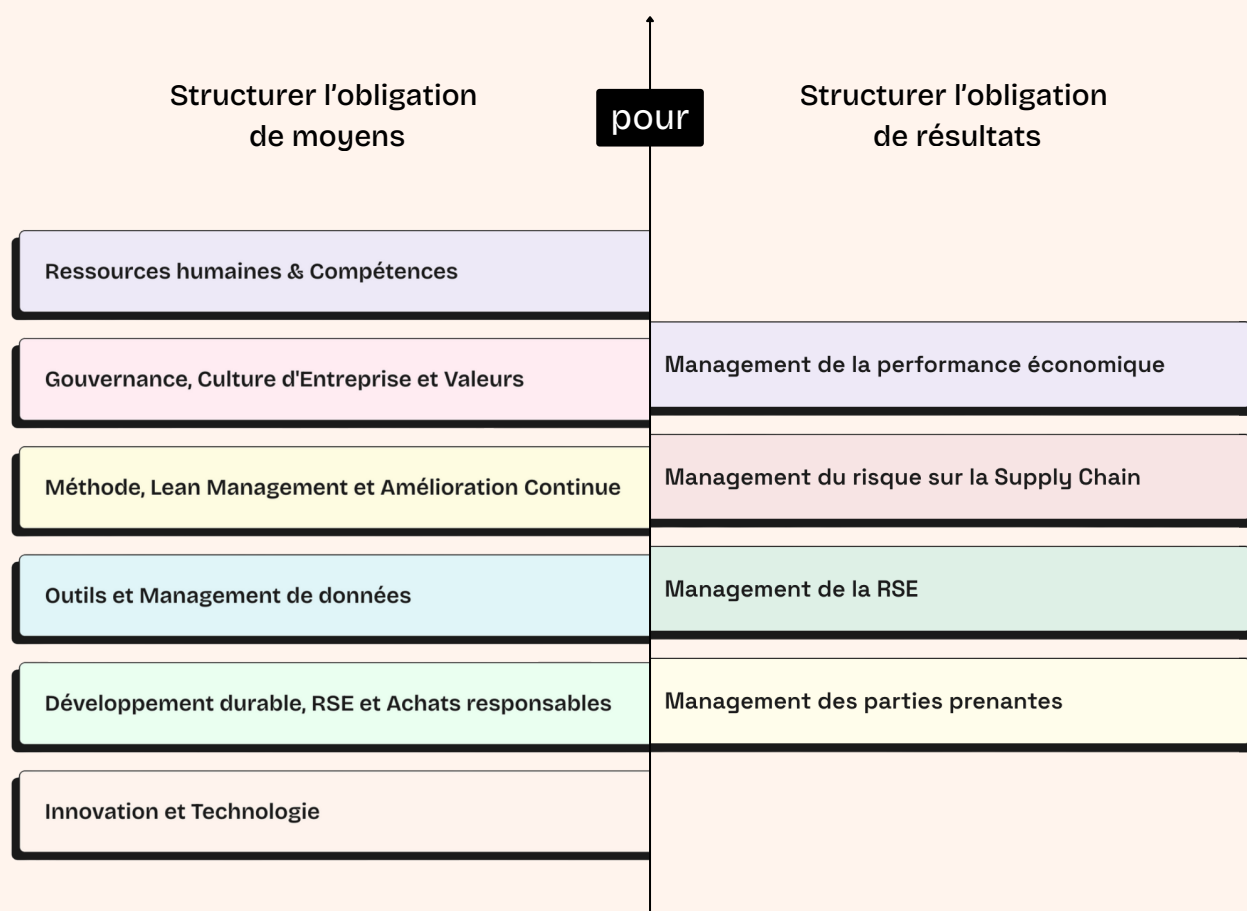




Guide pour Managers de transition indépendants

Démarrez par un diagnostic Achats (RSE) chez vos clients !

Le guide complet pour évaluer et ajuster la feuille de route d'accompagnement de vos clients en identifiant les potentiels inexploités aux Achats.



Enjeux et Objectifs du diagnostic



01

Le meilleur point d'entrée

En tant que manager de transition, votre mission consiste à intervenir vite, juste et efficacement.

Mais avant d'agir, encore faut-il comprendre où se situent réellement les leviers de performance, les risques et les blocages organisationnels.

C'est là qu'intervient le Diagnostic Achats, véritable point d'entrée stratégique dans l'entreprise.

Il vous permet de poser un regard neutre et structuré sur la fonction Achats, d'identifier les priorités d'action et de bâtir une trajectoire de transformation claire et partagée.

Ce diagnostic devient votre clé d'accès à la direction générale, à la finance, à la supply chain et à toutes les fonctions transverses.

Dans la majorité des organisations, les Achats concentrent à la fois :

- la majeure partie des flux financiers,
- les principaux risques opérationnels et fournisseurs,
- et une part significative des impacts RSE et réglementaires.

Pourtant, cette fonction reste souvent sous-exploitée ou réduite à une logique administrative.

En maîtrisant la méthode du Diagnostic Achats, vous êtes capable de révéler son potentiel stratégique et d'ouvrir le dialogue au bon niveau.

Un Diagnostic bien construit vous permet de :

- évaluer la maturité Achats selon des indicateurs objectifs (gouvernance, outils, données, méthodes, RSE) ;
- quantifier les gisements de gains économiques et les leviers de performance durable ;
- prioriser les actions pour créer rapidement de la valeur mesurable ;
- et surtout, structurer une feuille de route de transformation que vous pouvez ensuite piloter.

Ce guide a été conçu pour vous transmettre la méthodologie Impact3®, éprouvée sur plus de 5 000 entreprises accompagnées.

Vous y apprendrez à structurer vos analyses, à mobiliser les parties prenantes et à transformer vos constats en recommandations concrètes et mesurables.

Apprendre à réaliser un Diagnostic Achats, c'est acquérir le meilleur point d'entrée pour créer de la valeur dès le démarrage d'une mission, renforcer votre légitimité et développer vos futures collaborations avec les entreprises.

Pourquoi réaliser un Diagnostic Achats chez vos clients ?



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 leurs 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.

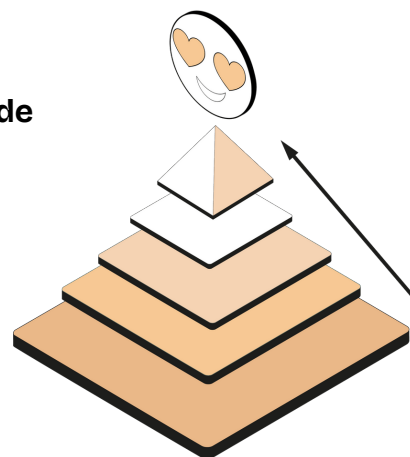
Réaliser un diagnostic, c'est faire le choix de la lucidité et de l'anticipation. C'est se doter d'un regard critique sur ses pratiques, d'un état des lieux complet des forces et des fragilités de sa fonction, pour ensuite agir avec méthode, efficacité et alignement stratégique.

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 vos clients.



02

Connaître la maturité

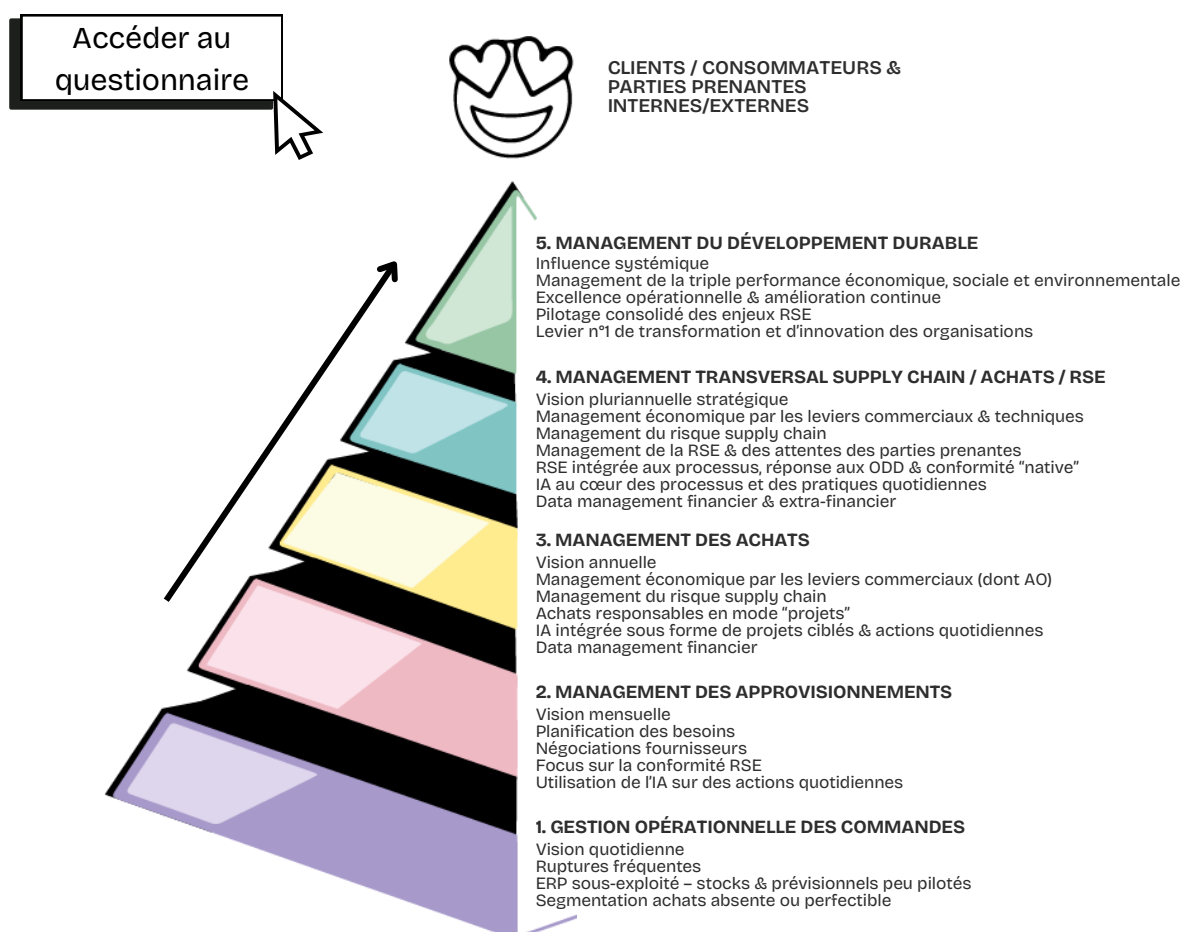
Comprendre où l'on se situe, c'est déjà progresser. La pyramide de maturité Achats permet aux organisations d'évaluer leur niveau de structuration sur l'ensemble des dimensions clés de la fonction : gestion opérationnelle, pilotage économique, maîtrise des risques, intégration RSE et contribution stratégique.

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.

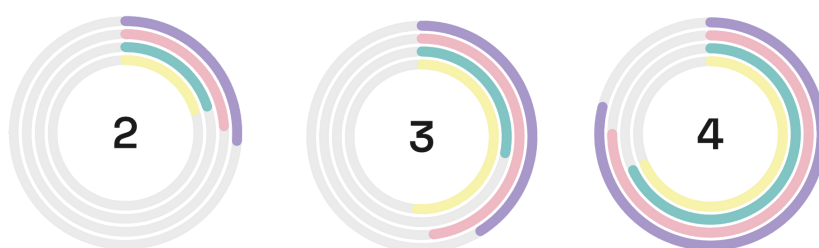
La pyramide ne juge pas : elle éclaire. Elle transforme l'intuition en diagnostic, et le diagnostic en stratégie.



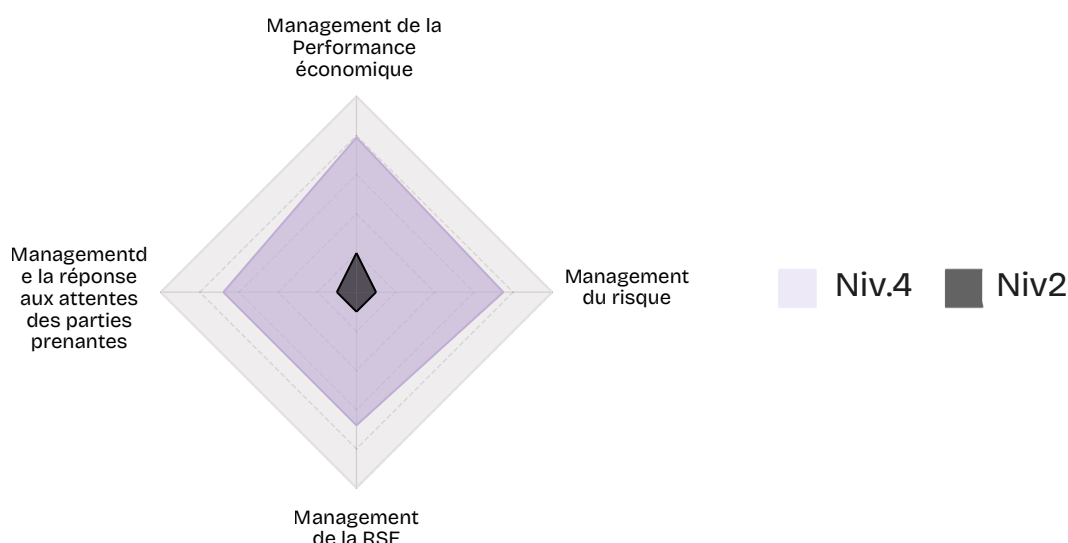
02 Maturité & Performance

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.

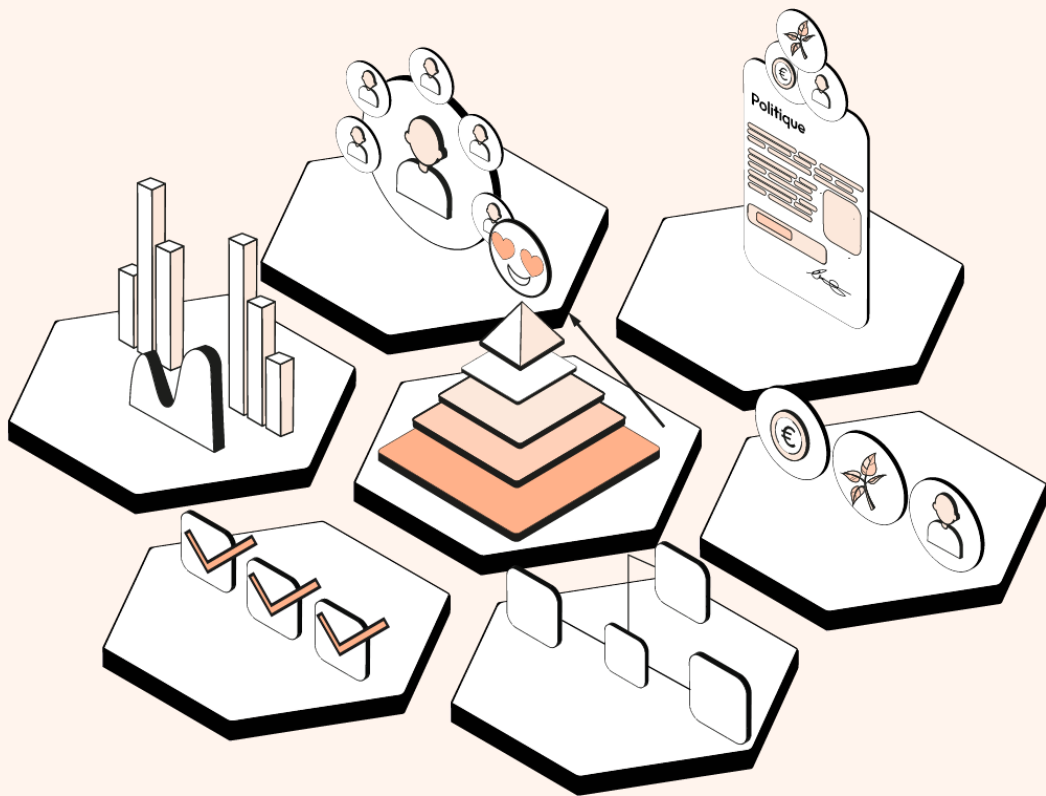
En passant d'un niveau 2 à un niveau 4, les gains atteignent jusqu'à 25 %, qu'il s'agisse d'économie, de gestion des risques, de performance RSE ou d'alignement avec les attentes des parties prenantes.



	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%



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

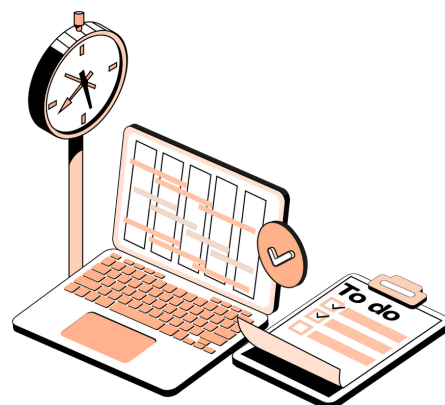
Cadrer précisément pour mieux cibler les analyses

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.

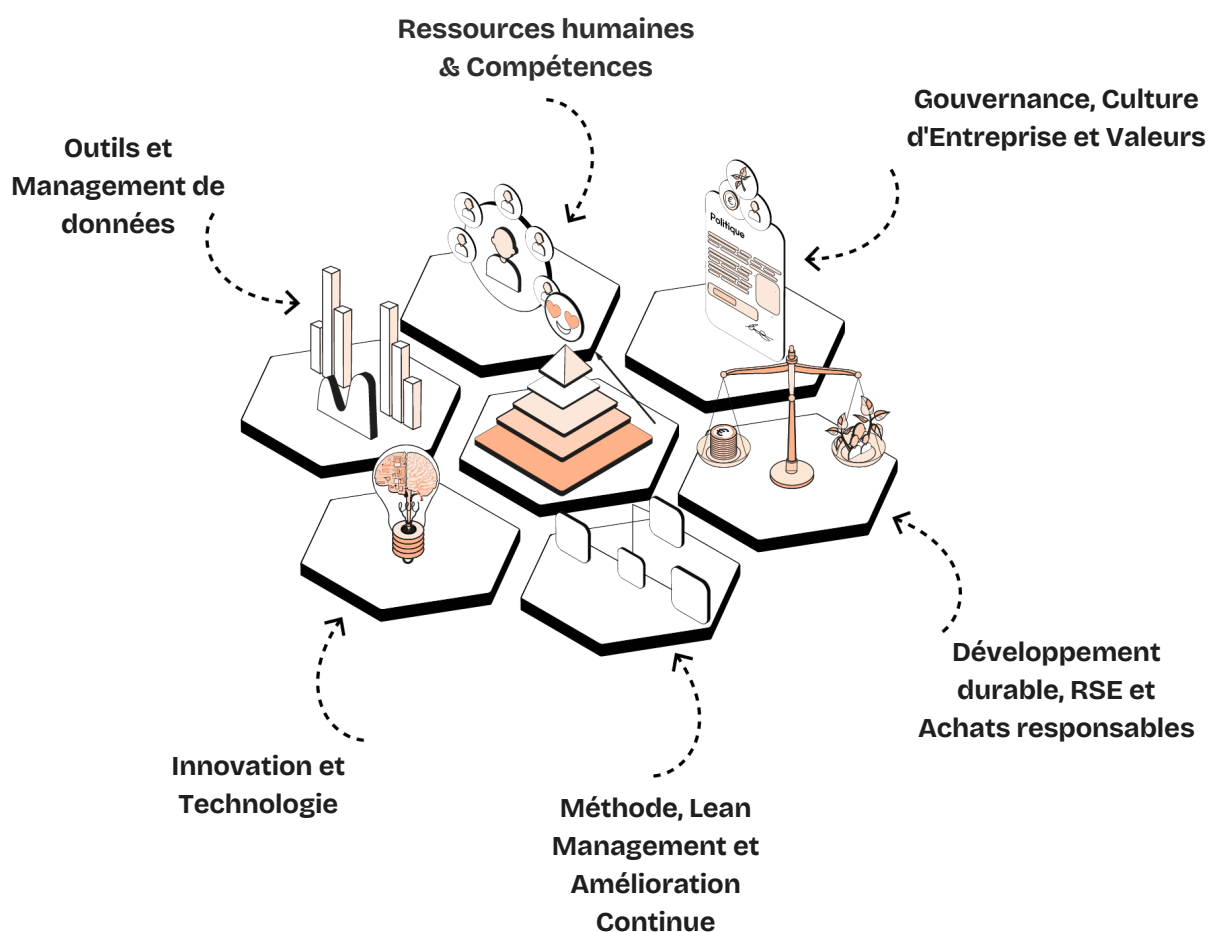


Image : Hexagone organisationnel - Méthode Impact3

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.

Votre avancement dans le questionnaire:

100%

 Discuter avec Leonard pour m'assister dans les notations

Résultats

Ressources humaines & Compétences			35 / 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..		1
OEI HR2.	Qualité de la gestion des approvisionnements.		2
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...		5
OEI HR5.	Capacité à prioriser les actions Achats sur les familles à enjeux.		3
OEI HR6.	Activation des leviers techniques transversaux de performance économique.		3
OEI HR7.	Activation des leviers RSE dans les processus Achats.		3
OEI HR8.	Maîtrise d'Excel appliquée à l'analyse Achats et à la comparaison d'offres complexes.		5
OEI HR9.	Compétences en gestion de la donnée Achats et en pilotage par les tableaux de bord.		2
OEI HR10.	Adéquation des ressources Approvisionnement à la charge à traiter.		4
OEI HR11.	Adéquation des ressources Category Management avec le portefeuille à piloter.		5

Image : Extrait d'un diagnostic organisationnel

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.

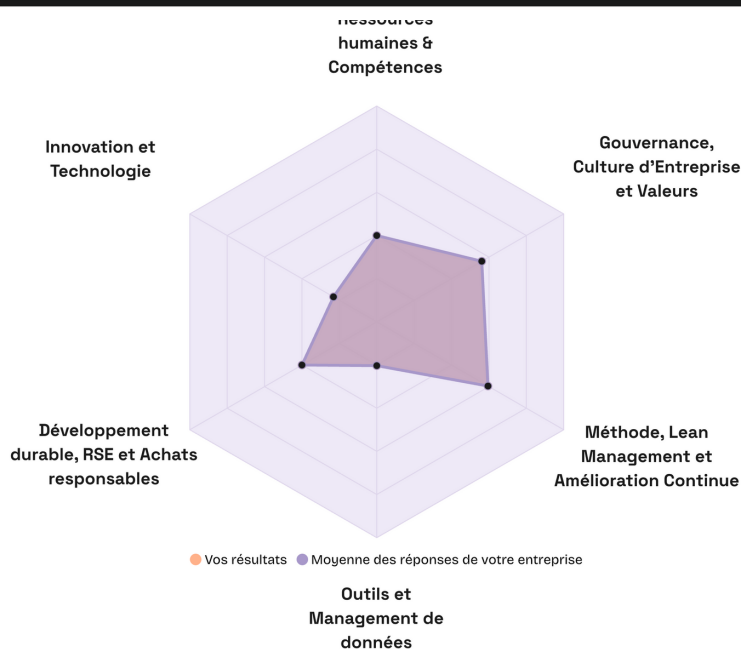
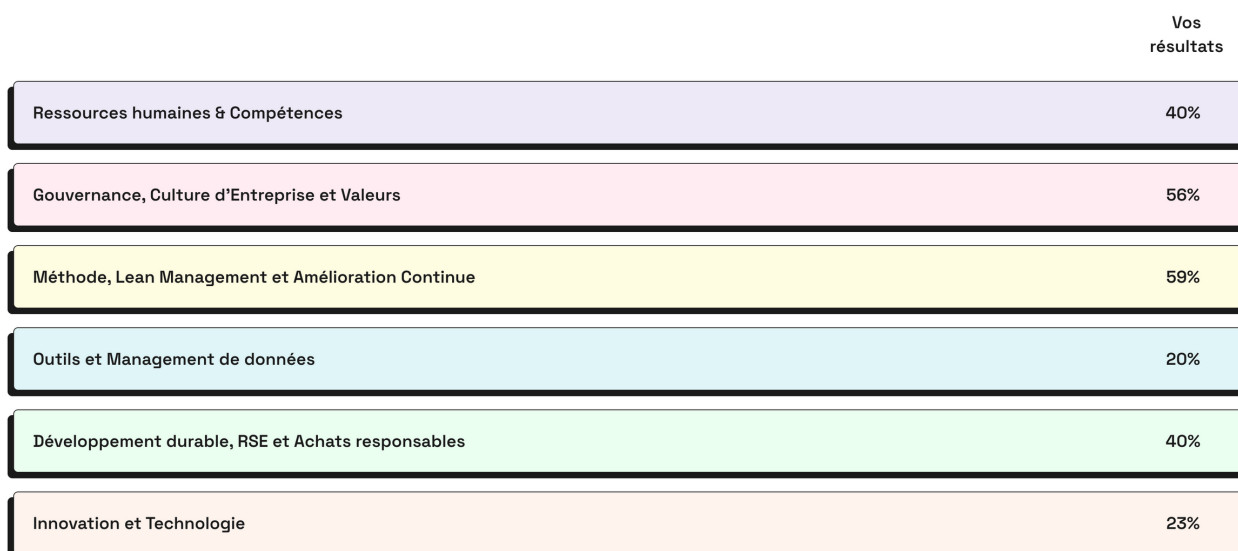


Image : Extrait d'un diagnostic organisationnel issu du logiciel Impact3

03 Plan d'action organisationnel

L'analyse des résultats issus du diagnostic organisationnel 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.

**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**

**Innovation et Technologie**



Discuter avec Isaac pour m'assister dans l'identification des leviers

Créer un nouvel OEP

Programme "Onboarding Achats".
①

Formation à la modélisation d'outils d'aide à la décision Achats...
①

Programme de professionnalisation du pilotage des...
①

Formation à la gestion de la donnée Achats et au pilotage par...
①

Programme de montée en compétence en négociation et...
①

Redimensionnement des ressources Approvisionnement t.
①

Formation stratégique à l'activation des leviers...
①

Renforcement des ressources en Category Management.
①

Formation à la gestion stratégique des portefeuilles...
①

Création ou structuration d'une Direction Achats.
①

Formation à l'activation des leviers techniques de performance...
①

Renforcement d'une fonction Data & Pilotage au sein du service...
①

Formation à l'intégration des leviers RSE dans les pratiques...
①

Création d'une fonction Excellence Opérationnelle...
①

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

14

03 Consolidation du plan d'action

Le plan d'action organisationnel constitue la boussole de la transformation. Il apporte une feuille de route claire et synthétique des actions à mener pour construire une organisation capable de progresser en maturité.

Au-delà des intentions, il traduit les ambitions en moyens concrets, séquencés et mesurables, permettant d'aligner l'obligation de moyens – structurer, outiller, former – avec l'obligation de résultats attendue en termes de performance, de fiabilité et d'impact.

C'est cet alignement entre vision, méthode et exécution qui garantit la montée en puissance durable de l'organisation.

Plan d'action

Ressources humaines & Compétences

Gouvernance, Culture d'Entreprise et Valeurs

Méthode, Lean Management et Amélioration Continue

Développement durable, RSE et Achats responsables

Innovation et Technologie

Parties prenantes

VAGUE 16

Déploiement d'un processus achats structuré par catégorie ⓘ

Coût en k€ 5

Parties prenantes Service Achats Service Qualité

Criticité: 9

Sep 25 → Dec 25

Georges

Formation gestion stratégique des portefeuilles achats ⓘ

Structuration du système de gouvernance du service achats ⓘ

VAGUE 23

Recrutement Category Manager Spé Packaging ⓘ

Reporting stratégique et comité de pilotage achats avec la Direction Générale ⓘ

Politique achats responsables ⓘ

VAGUE 35

Généralisation des usages IA bureautique achats ⓘ

Programme Innovation Achats ⓘ

Canevas stratégique standardisé pour les portefeuilles achats ⓘ

Tableau de bord achats 360° ⓘ

Création d'un processus d'Onboarding Nouveaux ⓘ

VAGUE 43

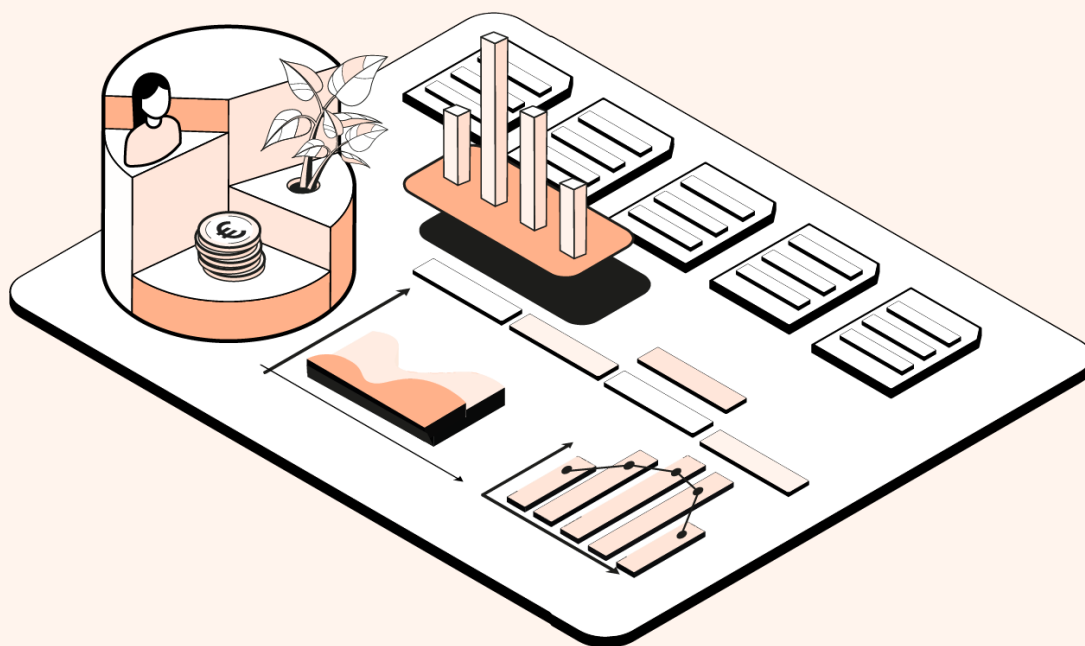
Tableau de bord stratégique achats ⓘ

Nettoyage et fiabilisation des données achats dans l'ERP ⓘ

Agents IA stratégiques pour les achats ⓘ

Image : Extrait d'un plan d'action organisationnel

Phase 2 : Analyse stratégique des portefeuilles



04 Consolider les données

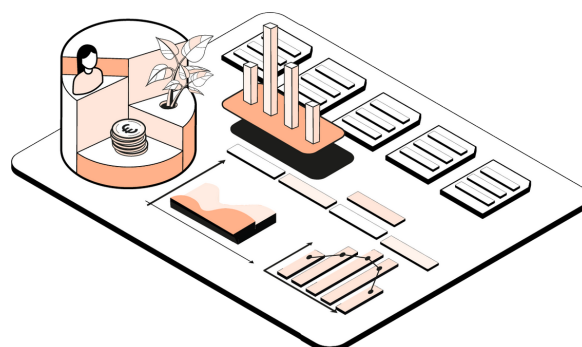
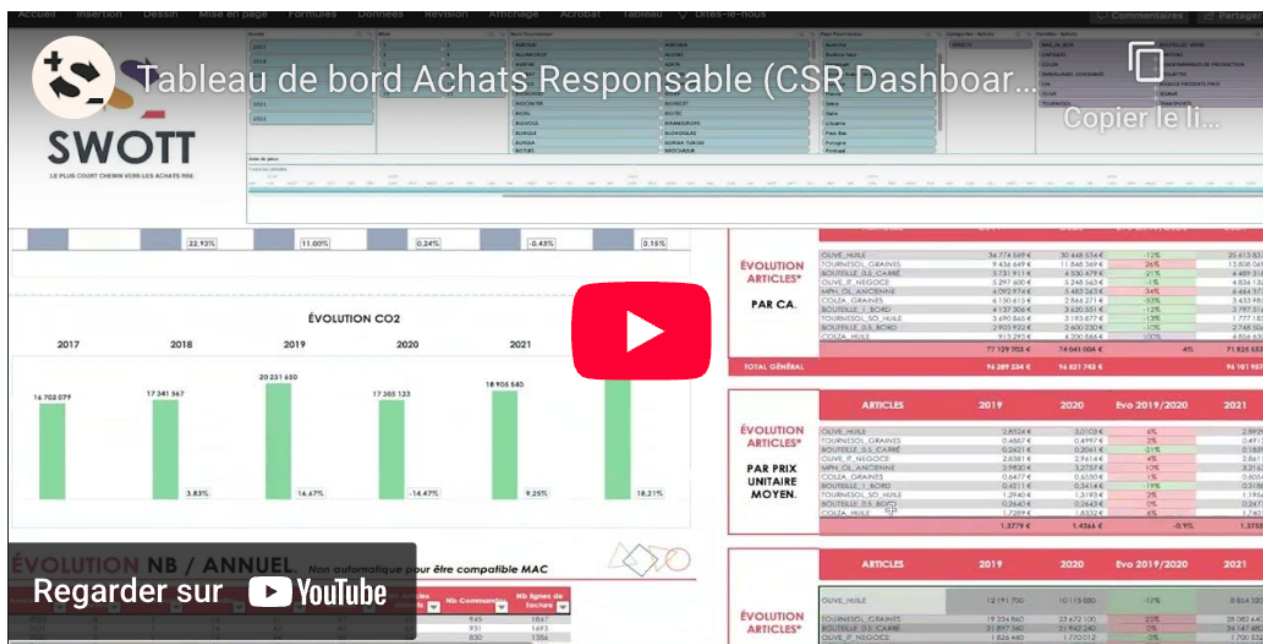
On ne peut améliorer que ce que l'on peut mesurer.

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

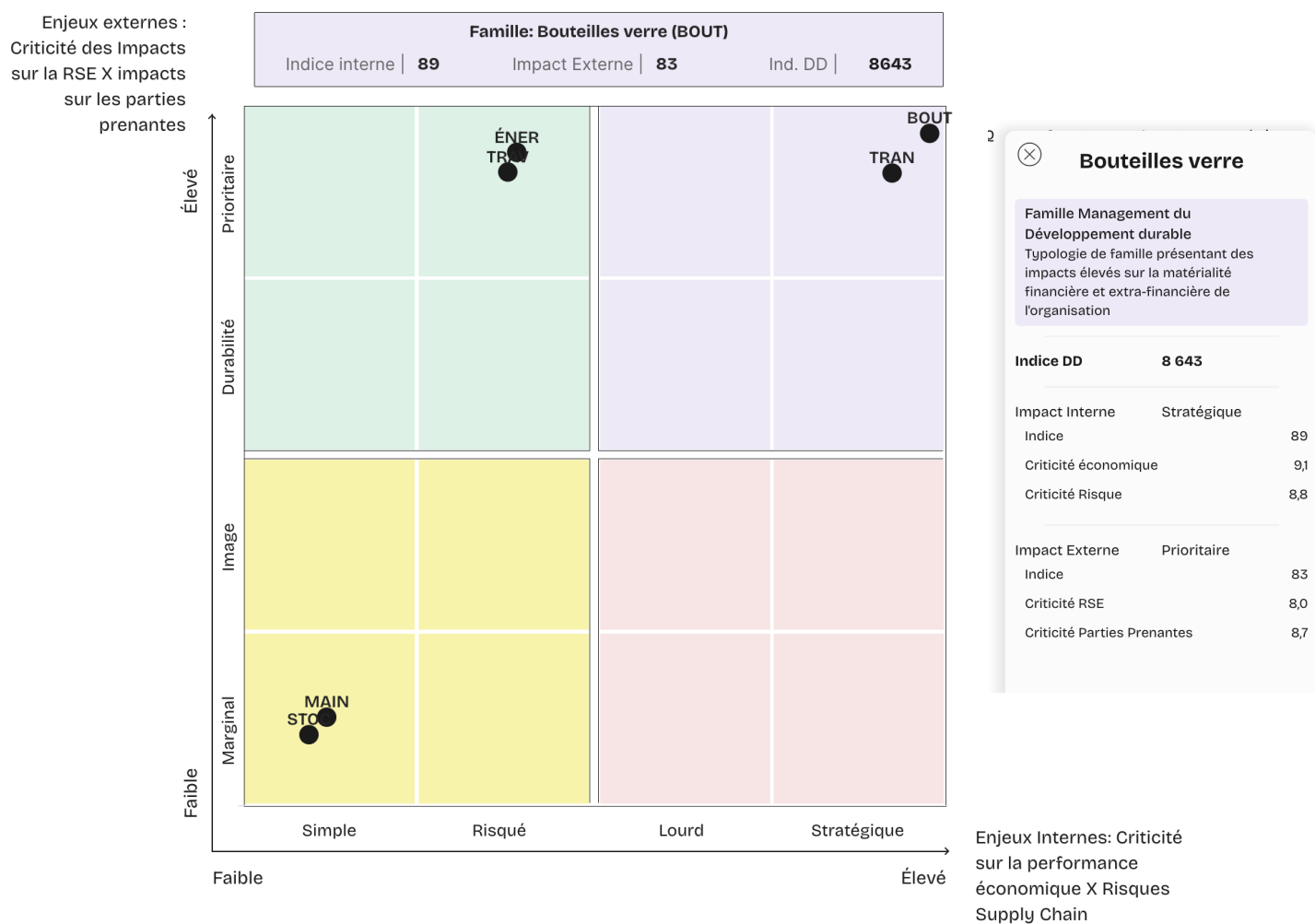


04 Analyser les portefeuilles

Un outil de pilotage stratégique et de priorisation

Le tableau de bord Achats 360° permet de visualiser, de manière synthétique, la performance de la fonction sur quatre dimensions clés : la performance économique, les risques supply chain, les enjeux de responsabilité sociétale (RSE) et la relation avec les parties prenantes.

En croisant ces axes, il devient un cadre d'analyse opérationnel et stratégique, capable de guider la priorisation des actions, d'aligner les choix Achats avec les objectifs globaux de l'entreprise et de renforcer la capacité à communiquer clairement sur les orientations et résultats.



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

Auteur : Guillaume Gourmelon

04 Construction de plan d'action

Agir efficacement, c'est savoir prioriser.

Une fois l'analyse consolidée des portefeuilles réalisée, les équipes devront structurer leur plan d'action en tenant compte des priorités stratégiques de l'entreprise, de la criticité des familles Achats, de la mobilisation des parties prenantes clés identifiées lors du diagnostic, ainsi que des potentiels de résultats attendus.

Tous les projets ne se lancent pas simultanément : la réussite repose sur une planification maîtrisée, alignée sur les capacités réelles de l'organisation.

Adapter la feuille de route aux ressources disponibles, tout en conservant une vision globale des gains et impacts, permet de garantir une exécution fluide, cohérente et durable.

Cette logique de déploiement progressif favorise la montée en puissance des équipes, la sécurisation des premiers résultats et la création d'une dynamique collective autour des succès mesurables.

Cit	Vague	Familie	Analyse interne			Analyse Externe			Analyse stratégique		
			Eco	Risque	Ind. HA	RSE	PP	Ind. RSE	Type	Ind. DD	
1	Vague 2	Bouteilles Verre P. Mescal	9,1	8,8	89,5	8,0	8,7	83,5	Management du Développement durable	8 643	
2	Vague 3	Transports Routiers G. Benson	7,0	6,7	68,3	7,0	5,3	60,8	Management du Développement durable	6 446	
3	Vague 3	Énergies F. Lefèvre	5,0	6,5	57,0	6,6	8,0	72,7	Management de la RSE	6 436	
4	Vague 2	Tubes Pe P. Mescal	5,5	6,0	57,4	7,0	7,0	70,0	Management du Développement durable	6 341	
5	Vague 4	Travel F. Lefèvre	4,5	6,0	52,0	6,0	6,3	61,4	Management de la RSE	5 649	
6	Vague 2	Maintenance F. Lefèvre	5,0	5,0	50,0	5,0	5,0	50,0	Management de la Supply Chain	5 000	
7	Vague 1	Prestations Intellectuelles P. Mescal	8,0	8,0	80,0	3,0	3,0	30,0	Management de la performance économique	4 899	

Source : Synthèse de l'analyse des portefeuilles Achats et construction du plan d'action par vague extraite .
Auteur : Guillaume Gourmelon

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.

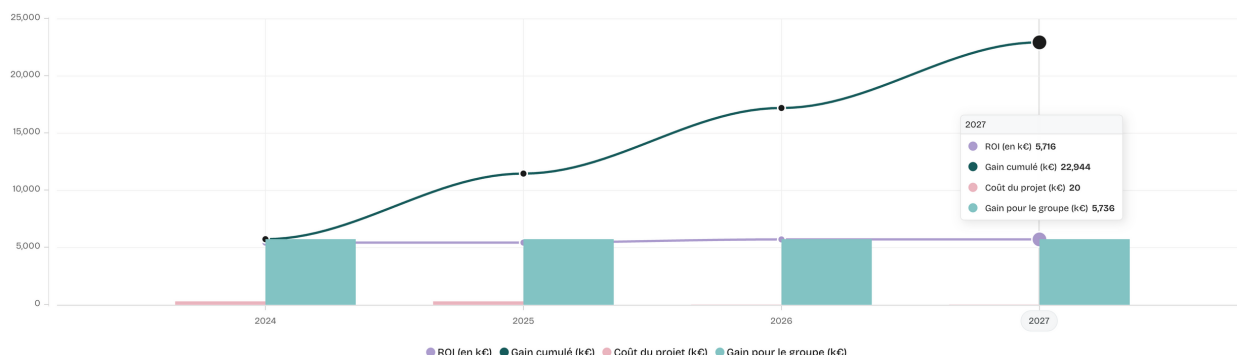
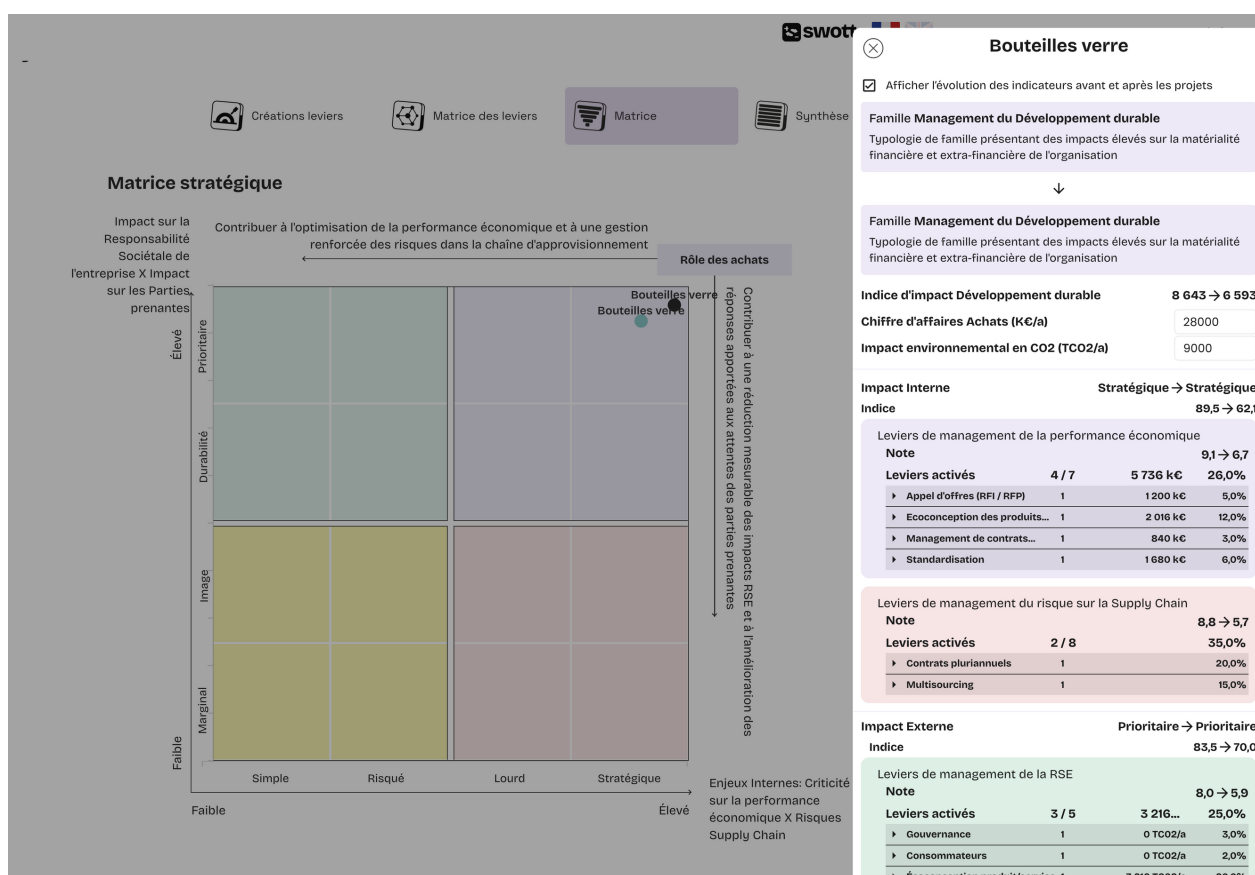


Image : Extrait d'analyse des leviers activables & des ROI cibles - Logiciel Impact3

04 Consolidation du plan d'action

L'estimation des potentiels finaux s'appuie sur la consolidation d'une vision globale des projets et des résultats attendus, structurée par vagues successives.

Cette organisation permet de hiérarchiser les priorités, de sécuriser les ressources et de piloter efficacement la mise en œuvre.

Chaque vague regroupe un périmètre budgétaire clair, des référents identifiés et des gains cibles mesurables.

Cette approche transforme le diagnostic en un plan d'action séquencé et prêt à être déployé, garantissant une exécution maîtrisée et des résultats rapides.

Par vague

Par référent

Filtrer par référent

Filtrer par partie prenante

Parties prenantes

Vague 1

2

Budget (k€)

12 300

Gain Cible (k€)

2 390

Ouate

Budget (k€)

4 300

Gain Cible (k€)

890

Ind. DD

6 687

Ind. HA

63,2

Ind. RSE

71

Complexe Aluminium

Budget (k€)

8 000

Gain Cible (k€)

1 500

Ind. DD

7 043

Ind. HA

73,3

Ind. RSE

68

Vague 2

2

Budget (k€)

14 800

Gain Cible (k€)

3 400

Bouteilles verre

Budget (k€)

7 800

Gain Cible (k€)

1 800

Ind. DD

8 643

Ind. HA

89,5

Ind. RSE

83

Tubes PE

Budget (k€)

7 000

Gain Cible (k€)

1 600

Ind. DD

6 341

Ind. HA

57,4

Ind. RSE

70

Vague 3

2

Budget (k€)

4 300

Gain Cible (k€)

2 450

Transports routiers

Budget (k€)

3 400

Gain Cible (k€)

2 300

Ind. DD

6 446

Ind. HA

68,3

Ind. RSE

61

Énergies

Budget (k€)

900

Gain Cible (k€)

150

Ind. DD

6 436

Ind. HA

57,0

Ind. RSE

73

Image : Extrait de plan d'action de résultats - 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.

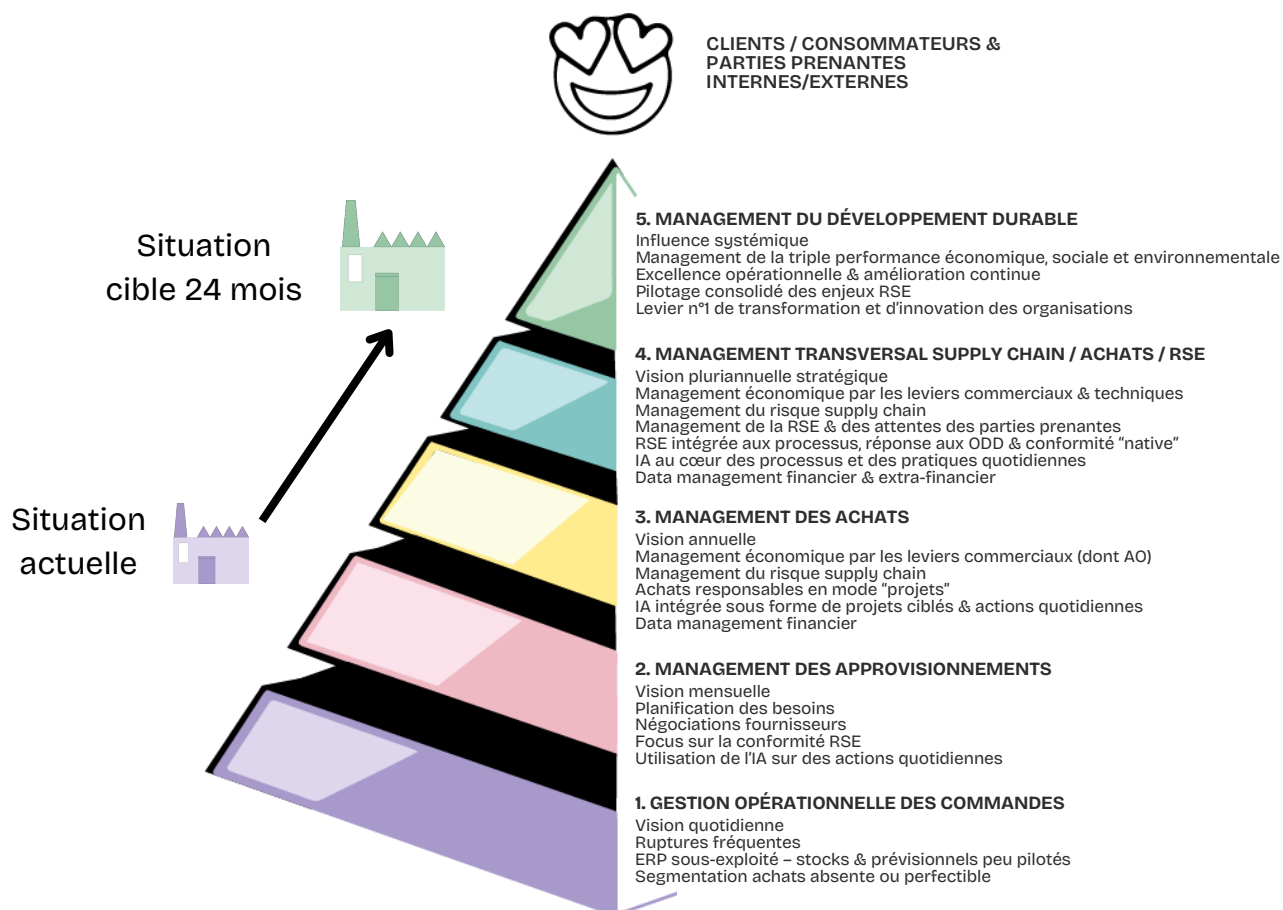


Image : Pyramide de Maturité Achats- Méthode Impact3

05

Conclusion

Le diagnostic Achats : un point de départ stratégique, structurant et fédérateur de l'accompagnement de vos clients.

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.

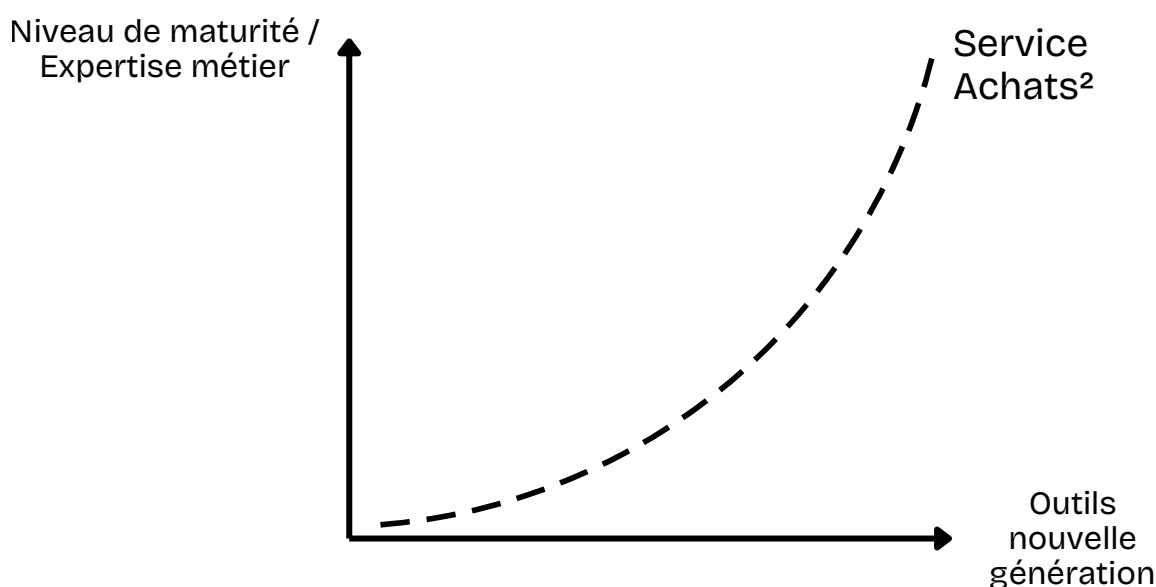
En mobilisant une méthode claire, des outils adaptés et les apports des nouvelles technologies, ce diagnostic permet de :

- 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 Achats²





REJOIGNEZ LES INDÉPENDANTS CERTIFIÉS POUR RÉALISER DES DIAGNOSTIC ACHATS RSE

La communauté des consultants &
managers de transition

swott



Nous contacter

+ 33 5 82 88 03 05

www.swott.fr

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