

Jacques Walter

RÉUSSIR LA POLITIQUE ACHATS EN ENTREPRISE

Fonction, processus, conformité, déclinaison, performance



afnor
ÉDITIONS

RÉUSSIR LA POLITIQUE ACHATS EN ENTREPRISE

Fonction, processus, conformité, déclinaison, performance

Jacques Walter

RÉUSSIR LA POLITIQUE ACHATS EN ENTREPRISE

Fonction, processus, conformité, déclinaison, performance



afnor
ÉDITIONS



AFNOR, en tant que titulaire des droits d'auteur ou distributeur autorisé, s'oppose expressément à toute intégration, transmission ou absorption totale ou partielle du présent document par des moteurs ou algorithmes d'Intelligence Artificielle (IA). AFNOR s'oppose également à toute fouille de textes et de données ou création dérivée produite par une IA et basée sur le présent document.

Du même auteur

Jacques Walter & Philippe Noirod, *Le contrôle interne pour créer de la valeur !*, AFNOR Éditions, 2008.

Jacques Walter & Patricia Gély, *Piloter le processus achats*, AFNOR Éditions, 2009.

Jacques Walter & Philippe Noirod, *Le contrôle interne*, AFNOR Éditions, coll. « 100 questions pour comprendre et agir », 2009.

Jacques Walter & Philippe Noirod, *Indicateurs et tableaux de bord : contrôle interne, des chiffres porteurs de sens*, AFNOR Éditions, 2010.



Vous voulez nous faire partager
une remarque ou une suggestion ?
Contactez-nous :
fabrication-editions@afnor.org

© AFNOR 2025

ISBN 978-2-12-800690-4

Édition : Léonore Mule
Secrétaire d'édition : Jeanne Labourel
Création de maquette : Gilda Masset
Mise en page : Corinne Cadieu
Fabrication : Philippe Malbec

Crédit photo : Adobe Stock, 2025



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992 - art. L.122-4 et L.122-5, et Code pénal art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0) 1 41 62 80 00 – boutique.afnor.org/livres

L'auteur

Jacques Walter est conseil indépendant en management. Précédemment, il a été responsable de la conformité, de la gestion du risque, de la prévention de la fraude et de la corruption et de l'éthique pour la fonction achats d'un grand groupe de dimension internationale. Il a exercé des activités opérationnelles dans des domaines variés (technique, informatique, financier, ressources humaines, management, recherche et développement, achat).

Ses expériences opérationnelles l'ont conduit à s'impliquer dans le management de la qualité, puis dans le management des risques et le contrôle interne.

Il a animé le groupe de normalisation AFNOR du processus achats et approvisionnement. Il est auteur de plusieurs ouvrages sur le contrôle interne publiés aux éditions AFNOR.

Sommaire

L'auteur.....	V
Remerciements.....	XI
Avertissement.....	XIII
Avant-propos.....	XV
Introduction.....	1

Partie I La fonction achats

1 Les missions.....	7
1.1 Répondre aux besoins des utilisateurs.....	7
1.2 Offrir les meilleures conditions économiques.....	8
1.3 Assurer une protection satisfaisante de l'entreprise.....	9
1.4 Se conformer aux obligations réglementaires et juridiques.....	10
1.5 Répondre aux impératifs économiques et concurrentiels.....	11
1.6 La responsabilité sociétale d'entreprise.....	11
2 La gouvernance.....	15
2.1 La politique et les stratégies.....	16
2.2 Le pilotage de la fonction achats.....	23
2.3 Le pilotage opérationnel.....	23
2.4 Les prises de décision.....	25
2.5 Les parties intéressées.....	28
2.6 Les choix d'organisation.....	29

Partie II Les processus de la fonction achats

3 Les processus de pilotage.....	33
3.1 La gouvernance – Le risque – La conformité.....	33

4	Le processus achats	45
4.1	Les principales étapes du processus achats	45
4.2	Le marketing achats, les stratégies d'achat	46
4.3	L'élaboration des contrats	56
4.4	L'exécution des contrats	68
4.5	La mesure et l'amélioration	84
4.6	Le devoir de vigilance (<i>due diligence</i>)	85
4.7	De l'externalisation à l'entreprise étendue	87
5	Les processus supports	95
5.1	Les ressources humaines	95
5.2	Le système d'information	96

Partie III La mise en œuvre

6	Le cas d'un service achats dédié	101
6.1	Application pratique	101
6.2	Le processus	102
6.3	Le pilotage	103
6.4	La cartographie du processus achats	106
6.5	Synthèse	107
7	L'achat intégré aux processus opérationnels	109
7.1	Application pratique	109
7.2	Les processus	112
7.3	Le pilotage	116
7.4	Synthèse	121
8	L'achat dans un contexte de projet	123
8.1	Application pratique	123
8.2	Les processus	135
8.3	Le pilotage	144
8.4	Synthèse	146
9	L'externalisation de la fonction achats	149
9.1	Application pratique	149
9.2	Le processus	149
9.3	Le pilotage	149

Partie IV La performance

10	L'ambition, les objectifs et la performance	153
10.1	Les éléments de qualification de la performance	153
10.2	La maîtrise des risques	155
10.3	La maîtrise des principaux risques non spécifiques aux achats	157
10.4	La maîtrise des principaux risques spécifiques aux achats	167
10.5	L'identification des risques de la fonction achats	169

11	La valeur	171
11.1	La création de valeur par les achats	171
11.2	La mesure	174
11.3	Les retours d'expérience	174
11.4	Les tableaux de bord et le pilotage	175
12	Le management	203
12.1	Généralités	203
12.2	Les acteurs et le management	204
12.3	Les impacts sur le management	206
12.4	Recentrer le management	213
13	La gestion de la conformité	217
13.1	Pourquoi une gestion de la conformité	217
13.2	La finance	217
13.3	La protection des données	219
14	Les référentiels de certifications	223
14.1	L'ISO 9001	223
14.2	Sarbanes-Oxley	224
15	L'audit des achats	227
15.1	Le positionnement de l'audit dans le processus	227
15.2	Les missions d'audit	228
Conclusion		231
Bibliographie		233



Remerciements

Je tiens à remercier particulièrement Patricia et Philippe avec qui j'ai toujours eu plaisir à travailler. Ils m'ont apporté l'éclairage nécessaire pour aborder les questions professionnelles, non seulement sous un angle technique, mais aussi sous un angle financier et commercial.

Nos parcours ont évolué sur des trajectoires différentes depuis nos premiers travaux, mais nous avons tous trois progressé dans notre compréhension partagée et élargie de l'entreprise.

Avertissement

Cet ouvrage est destiné à décrire les modalités à mettre en place pour disposer d'une gouvernance des achats en entreprise qui réponde aux obligations et aux normes actuelles. Il ne constitue pas un manuel méthodologique de mise en œuvre des achats en entreprise.

Compte tenu de l'évolution rapide de la législation, des normes et des exigences, l'auteur ne saurait garantir la complétude ni l'exactitude des informations fournies dans cet ouvrage.

L'auteur ne saurait être tenu pour responsable d'un quelconque préjudice sous quelque forme que ce soit qu'une entreprise voudrait lui imputer. Il appartient à l'entreprise de vérifier l'exactitude et la complétude des informations ainsi que les derniers textes et normes pour s'assurer de la conformité de sa démarche avec ces textes.

Certaines parties de cet ouvrage ont été reprises de l'ouvrage co-écrit avec Patricia Gély, *Piloter le processus achats* (AFNOR Éditions, 2009), et reproduites ici avec son aimable autorisation.

Parties concernées : 2.1, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 5.1, 5.2, 6.1, 6.2, 6.3, Chapitre 7, Chapitre 8, 11.1.1, 11.1.2, 11.1.3, 11.2, 11.3, 11.4, Chapitre 12

Avant-propos

*Tout ce qui est simple est faux,
mais tout ce qui ne l'est pas est inutilisable.*

Paul Valéry

L'entreprise – ou plus précisément le management des entreprises – veut toujours plus de simplicité, or si l'on se réfère à la citation de Paul Valéry, le management accepterait de piloter l'entreprise sur la base d'informations fausses et par conséquent, de décisions inappropriées.

La complexité est pourtant la caractéristique première de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Les produits, les activités, l'organisation des entreprises ne tendent pas vers la simplicité ni la simplification, bien au contraire.

Nous pouvons distinguer deux aspects en matière de complication et de complexité.

Lorsque nous disposons de la connaissance de toutes les variables et de toutes les données, nous sommes face à un problème compliqué. Avec les outils dont nous disposons aujourd'hui, notamment l'informatique, tout problème compliqué peut être modélisé et résolu dès lors qu'il est bien posé et correctement analysé. L'entreprise met en place des procédures, des processus et des organisations pour rendre opérant le système compliqué qu'elle est obligée de gérer, et il faut bien reconnaître que ces sujets sont bien maîtrisés.

Lorsque nous ne disposons que de la connaissance partielle des variables et des données, nous sommes face à un problème complexe et aucune équation ne parviendra à le résoudre. Nous en sommes dès lors réduits à gérer l'incertitude. L'humanité a longtemps attribué les problèmes qui surviennent, les accidents ou les catastrophes à la volonté divine avant de se tourner vers la fatalité. L'évolution sociétale et juridique suppose qu'une responsabilité doit être identifiée pour tout événement, y compris pour les catastrophes naturelles. L'entreprise se voit

donc contrainte de gérer l'incertitude et à plus forte raison dans les achats qui portent un flux financier important de l'entreprise.

Cette prise en charge de l'incertitude est l'affaire du management des risques. Rappelons à ce titre que l'incertitude relève de la complexité et qu'il n'est pas possible à ce jour de la mettre en équation, y compris dans le domaine de l'assurance qui opère à l'aide d'outils statistiques.

Plutôt que de se résoudre à prendre des décisions fausses sur ces éléments par aversion à la complexité, il est largement préférable de mettre en place des moyens de maîtrise des risques permettant de limiter la probabilité et l'impact des événements.

À ce titre, le devoir de vigilance s'appuie sur les moyens de maîtrise du risque qui sont mis en œuvre dans le pilotage des achats pour satisfaire aux obligations légales, mais aussi aux attentes de la société civile vis-à-vis de l'entreprise.

Introduction

Depuis longtemps déjà, les entreprises sont sensibilisées à l'importance de la fonction achats qui, en règle générale, traite une part significative des dépenses de l'entreprise. Cette situation conduit à se préoccuper de la performance globale de l'entreprise et bien entendu, de la performance des achats qui en constituent un levier. Il apparaît d'ores et déjà un besoin de prise en compte des achats au plus haut niveau de l'entreprise, notamment dans la politique générale, ainsi que dans les stratégies de mise en œuvre de cette politique.

Le positionnement des achats dans l'entreprise peut influencer directement et significativement le résultat opérationnel.

Les nombreuses contraintes, à la fois financières, juridiques et opérationnelles vis-à-vis des produits ou services réalisés par l'entreprise ou de satisfaction de ses clients finaux imposent une maîtrise rigoureuse des achats et des fournisseurs.

Une maîtrise des achats peut évoquer au premier abord des contraintes et des charges supplémentaires et conduire l'entreprise à considérer les achats comme un mal nécessaire.

Une maîtrise des achats peut aussi fournir des apports substantiels aux parties intéressées telles que :

- ➡ politique de développement durable ;
- ➡ innovation ;
- ➡ maîtrise des risques internes et externes ;
- ➡ contribution à l'augmentation du patrimoine immatériel, etc.

Dans le présent ouvrage, nous allons utiliser des outils et des méthodes pour modéliser, mettre en œuvre et piloter le processus achats dans l'entreprise.

Notre souhait est de permettre à toute personne d'une entreprise de faire des achats un puissant levier de développement individuel et collectif.

Afin de disposer d'outils connus et reconnus, nous utiliserons les référentiels normatifs existants qui sont dans les faits le recueil des meilleures pratiques sans que ceux-ci ne deviennent une fin en soi et en laissant à chaque lecteur et entreprise le soin de définir son niveau d'exigence vis-à-vis des achats.

De la même manière, nous décrirons des pratiques destinées à améliorer la performance qui s'appuient tant sur l'organisation que sur les pratiques et procédures en place dans les entreprises.

Les achats constituent la fonction qui engage les dépenses de l'entreprise, mais contrairement aux fonctions commerciales, financières ou de production, il subsiste de nombreux leviers d'amélioration pour optimiser sa contribution à la création de valeur pour l'entreprise.

L'organisation des entreprises relègue encore trop souvent les achats au rang de fonction support, alors qu'ils ont une incidence directe sur les résultats opérationnels.

Le contrôle de gestion voit encore trop souvent les achats comme un centre de coûts, alors qu'une bonne analyse des besoins d'achat en phase de conception des projets ou des processus opérationnels conditionne les engagements financiers de l'entreprise et, par conséquent, la marge sur les produits pour tout leur cycle de vie.

Les achats regroupent sous le même terme deux types d'activités en forte interaction que sont l'élaboration des contrats (ou consultation, négociation, contractualisation) et l'exécution des contrats (ou approvisionnement) et que l'organisation s'attache presque systématiquement à séparer.

Le pilotage des achats est encore trop souvent vu comme la maîtrise d'un flux financier partant de la décision d'engagement des dépenses et aboutissant au paiement du fournisseur. De même, la performance des achats trouve généralement sa traduction dans les remises obtenues.

Dans cet ouvrage, nous nous fixons pour ambition de faire des achats un levier de création de valeur pour l'entreprise sur la base d'une méthodologie basée sur trois axes principaux. Le premier s'applique à définir et à mettre en œuvre une gouvernance ainsi qu'un système de management du processus achats. Le deuxième consiste à définir la création de valeur par les achats, la mesurer et piloter les achats par la valeur. Le troisième développe les impacts sur le management.

Enfin, nous illustrons la mise en œuvre de cette méthodologie dans quatre contextes d'achat en entreprise, à savoir :

➡ les achats réalisés par une entité ou un service dédié ;

- ↳ les achats réalisés au sein des processus opérationnels ;
- ↳ les achats réalisés dans le cadre de projets ;
- ↳ les achats réalisés dans le cadre de l'*outsourcing* (externalisation).

Nous attachons la plus grande importance à nous inscrire dans les référentiels normatifs.

Nous veillerons à développer une démarche avec une incidence négligeable sur l'organisation et les procédures en place.

Les techniques et méthodes relatives à la négociation des contrats d'achat ainsi qu'aux métiers liés aux aspects purement logistiques ne sont pas abordées dans cet ouvrage.

Pour la mise en œuvre dans des contextes aussi nombreux que possible, les exemples se veulent très génériques. Ils nécessitent systématiquement une adaptation au contexte dans lequel ils seront utilisés. Ces exemples ne peuvent en aucune façon prétendre à l'exhaustivité ni à l'exactitude, tant le monde de l'entreprise, le domaine réglementaire et le domaine de la responsabilité sociétale d'entreprise sont évolutifs.

Partie I

La fonction achats

1

Les missions

La fonction achats permet d'acheter les produits et services qui répondent aux besoins des utilisateurs aux meilleures conditions économiques.

La position de la fonction achats conduit à identifier les clients de manière assez large. L'entreprise qui achète un produit ou un service est le client du fournisseur sélectionné par le processus achats. Les processus de production, la chaîne logistique ou les projets sont le client du fournisseur sur la base du contrat. Le client final de l'entreprise peut être approvisionné directement par le fournisseur dans certaines configurations d'achat pour revente. Nous utiliserons la terminologie de « client » sans distinction, dès lors qu'il s'agira de l'utilisateur du contrat ou l'utilisateur du produit ou service livré par le fournisseur.

La fonction achats définit aussi le cadre contractuel qui assure une protection satisfaisante de l'entreprise en cas de difficulté ou de litige avec le fournisseur.

Ces enjeux classiques pour les achats sont actuellement en très forte évolution pour permettre aux entreprises de mieux répondre aux impératifs économiques, juridiques et concurrentiels.

Les missions fondamentales peuvent, par exemple, s'énoncer comme suit. Elles seront développées tout au long de cet ouvrage.

1.1 Répondre aux besoins des utilisateurs

Acheter les produits et services qui répondent aux besoins des utilisateurs conduit à :

- ↳ définir clairement les spécifications des produits ou services ;
- ↳ vérifier la capacité du fournisseur à répondre à la demande ;
- ↳ vérifier la conformité du produit ou service livré à ces spécifications.