WEBINAR #2 - MERCREDI 30 SEPTEMBRE 2026

RACI DES ACHATS DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES :

Peut-on encore laisser le métier décider seul ?

La restitution de cet évènement comprend des échanges de visions, des partages d'expériences et d'expertises sur la thématique abordée avec la participation de :



Nissrine Massaq
Présidente du Club & référente CNA
IMERYS
Directrice des Achats PM, EMEA & APAC



Anthony Berges
Référent Freelance.com
FREELANCE.COM - Directeur Général adjoint
INOP'S - Directeur Général



Franklin Brousse
Avocat
Expert en droit des Achats et IA



Marie-Pierre Cardinaud
SUEZ
Category Manager
Prestations Intellectuelles



Marianne Larrieu
PERNOD RICARD
Global Professional Services



François Tourrette
BRAPI
Fondateur et Directeur des Opérations



Cyrille Mame
AIR FRANCE KLM
Lead buyer IT services and in charge of the sourcing strategy

CONTEXTE & ENJEUX

Un RACI est **indispensable pour structurer les process et améliorer la qualité des décisions**, y compris pour la catégorie très spécifique des achats de prestations intellectuelles. Pourtant, de nombreuses entreprises n'en disposent pas, ce qui favorise les prises de décisions très rapides, voire dans l'urgence, avec une forte proximité entre le métier et le prestataire et sans règles préétablies. Or **le RACI présente un réel intérêt en cas de problème**, quand se pose la question de savoir qui est responsable du besoin, du choix du prestataire, du contrat, du risque et/ou de la validation.

Formaliser un RACI requiert d'**avoir défini au préalable une stratégie d'achats pour les prestations intellectuelles**, donc d'identifier les besoins actuels et à venir, mais aussi l'écosystème des fournisseurs. Or, force est de constater que cette démarche est compliquée, dans la mesure où les opérationnels n'ont pas toujours le temps de communiquer avec les achats, lesquels n'ont pas toujours le temps de recueillir les besoins des opérationnels. En tout état de cause, **embarquer l'ensemble des acteurs concernés est crucial**.

Plus largement, le RACI parle de la valeur ajoutée de chacun : le juridique pour la partie contractuelle, le business pour la partie technique et les achats pour la partie prestations. De fait, il s'agit de **répartir les rôles en acceptant que chacun n'est pas bon partout**, de manière à tirer le meilleur de l'ensemble.

« RACI », KEZACO ?

RACI signifie **R**esponsible (pour celui qui réalise l'action), **A**ccountable (pour celui qui porte la responsabilité finale, qui décide et qui valide), **C**onsulted (pour celui qui est simplement consulté) et **I**nformed (pour celui qui est informé). Ces quatre lettres permettent d'établir une matrice de responsabilité visant à répartir les rôles entre différentes entités.
En l'occurrence, s'agissant des achats de prestations intellectuelles, les rôles sont répartis entre le métier, l'acheteur, le juridique et potentiellement l'IT, voire le fournisseur en cas d'appel d'offres.

EXEMPLE DE RACI STANDARD POUR UNE DIRECTION ACHATS

- **Définition du besoin** et du résultat attendu : sous la responsabilité et le rôle central des métiers, les achats challengent et le juridique intervient en cas de risque spécifique
- **Choix du modèle économique** (TJM, forfait, obligation de moyens ou de résultat…) : sous la responsabilité et le rôle central des achats, les métiers contribuent et le juridique sécurise en cas d'impact économique de la contractualisation
- **Sélection du prestataire :** à déterminer selon les organisations
- **Gestion des risques** (contractuels, juridiques, métier, compliance, achats…) : articulation entre les achats et le juridique
- **Validation du service rendu** (post-achat) : le métier reprend la main

Ce RACI très simple permet de couvrir le plus grand dénominateur commun à tous les achats de prestations intellectuelles. Pour autant, un RACI ne saurait être répliqué à l'identique d'une entreprise à une autre. Plusieurs facteurs méritent d'être pris en compte, parmi lesquels l'organisation et les enjeux et risques liés aux achats. L'objectif est de réunir tous les acteurs du process source to contract, pour définir les responsabilités en fonction des connaissances de chacun – étant entendu que l'acheteur doit avoir une vision 360 du projet, dans la mesure où il est garant du contenu du contrat.

CHIFFRES CLÉS

SONDAGE DE LA COMMUNAUTÉ

Dans votre organisation, existe-t-il déjà un **RACI formalisé** pour les achats de prestations intellectuelles ?



La situation varie selon les catégories de prestations intellectuelles ou en fonction de seuils. L'existence d'un RACI concerne ainsi plus souvent les achats de prestations IT que les achats de prestations de conseil, qui sont « des achats de VIP pour VIP ».

BONNES PRATIQUES

PILOTER LES ACHATS DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES

- **La collaboration** entre les achats et les métiers est clé
- **Charger la direction achats** de définir la stratégie, le cadre, le référencement et les modalités à destination des opérationnels
- **Former et responsabiliser les métiers** qui géreront les prestations intellectuelles.
- **Définir des grilles tarifaires** pour permettre aux métiers d'agir en autonomie
- **Recourir à des vendor management systems (VMS)**, c'est-à-dire des outils collaboratifs permettant à chacun de piloter selon ses critères et ses KPIs, depuis l'expression de besoins jusqu'au contrat
- **Laisser les métiers décider lorsqu'ils maîtrisent le sujet**, le rôle de l'acheteur consistant alors à sécuriser l'achat au niveau opérationnel, juridique et financier
- **D'abord faire ensemble**, laisser faire ensuite, tout en observant
- **Favoriser la logique du 80/20**, qui offre une bonne agilité aux opérationnels

CLARIFIER LES RÔLES DE CHACUN : GOUVERNANCE, SÉCURISATION ET ÉVOLUTION DES PRATIQUES

- **Limiter les risques** (opérationnels, juridiques, en matière de propriété intellectuelle, etc.) pour l'entreprise en formalisant un RACI très précis
- **Organiser des rendez-vous en one to one** pour lister l'ensemble des difficultés possibles lorsque le cadre n'est pas respecté
- **S'outiller avec un VMS performant** et bien paramétré, pour les achats en régie
- **Imposer d'informer les achats de toute mission**, hors accord-cadre
- **Responsabiliser aux conséquences et aux risques**, en rappelant qu'il est souvent urgent d'attendre, a fortiori lorsque les besoins sont connus à l'avance
- **Attention aux trous dans la raquette**
- **Confier le pilotage de la rédaction du RACI aux achats**, qui doivent même être force de proposition en la matière
- **Appuyer le RACI sur la politique achats**

ÉVITER QU'UN ACHAT DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES SE PASSE MAL

- **Bien maîtriser les risques en amont**, pour définir les responsabilités
- **Définir une gouvernance précise** (qui fait quoi, à partir de quel seuil, pour quelle typologie d'achats) et la communiquer, pour éviter que les prestataires « du métier » deviennent ceux « des achats » en cas problème
- **Coconstruire des panels :** laisser les métiers définir leurs besoins, sourcer ensemble et laisser aux achats la partie négociation et les prix
- **Accompagner les métiers** pour porter ensemble la responsabilité d'un achat de prestations intellectuelles
- **Organiser une comitologie avec les achats**, les business et le juridique, pour que chacun soit au courant et que les alertes arrivent assez tôt, le cas échéant

FAIRE DES ACHATS UN PARTENAIRE STRATÉGIQUE

- **Rappeler qu'un acheteur aide à rédiger et à challenger le cahier des charges**, à faire évoluer le besoin, voire à favoriser l'interne grâce à sa vision globale des coûts et des ressources
- **Se mettre d'abord à la place des métiers**, pour s'assurer que les prestataires répondent à leurs besoins
- **Faire comprendre aux métiers que les achats sont aussi objectivés sur des éléments comme la performance ou la compliance**, pour qu'ils ne soient plus perçus comme un verrou administratif
- **Montrer aux métiers que travailler avec les achats et le juridique leur permettra de se concentrer sur son expertise** (le technique) et de choisir le meilleur fournisseur grâce à une meilleure connaissance des risques
- **Coconstruire un protocole avec les principaux acteurs** (le client interne, les achats, le juridique, voire la sécurité et la compliance) dès la connaissance d'un projet, et définir le degré d'implication des achats
- **Expliquer l'importance de définir une stratégie et une démarche achats**, pour éviter que les fournisseurs ne « séduisent » les métiers, ce qui peut conduire à biaiser la stratégie, donc leur budget

RÉSEAU CNA club des acheteurs de prestations intellectuelles
inop's
freelance com

QUEL SERAIT **VOTRE RACI IDÉAL ?**

« Le RACI idéal est celui dans lequel chacun a assez d'humilité pour **prendre son domaine d'expertise et faire confiance aux autres.** »

« Le RACI idéal est **coconstruit avec l'ensemble des acteurs** pour satisfaire les besoins des métiers, et ne s'arrête pas à la signature du contrat. Il recouvre l'évaluation continue des prestataires et prévoit des business reviews conjointes métiers/achats. L'affect n'a pas sa place ! Quand on choisit un prestataire **pour les bonnes raisons**, le métier en est souvent très satisfait. »

« Le RACI idéal est celui qui **responsabilise le métier sur le résultat** et qui donne aux acheteurs l'**autorité sur le processus commercial.** »

ET **DEMAIN ?**

QUELS NOUVEAUX TERRITOIRES DE RESPONSABILITÉ POUR LES ACHATS DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES ?

Les acheteurs de prestations intellectuelles seront de plus en plus décisionnaires, et plus seulement négociateurs. Cette évolution s'accompagnera de plus de responsabilités, mais aussi plus d'exposition.

Par ailleurs, la question de l'IA est posée. L'intégrer au RACI impose de définir en amont qui est responsable de son utilisation. En tout état de cause, son rôle ne saurait être autre que Consulted, car elle doit rester un outil d'aide à la décision pour chacun des autres rôles.

Il importe aussi de distinguer l'IA dans l'outil utilisé par les acheteurs de l'IA intégrée à la prestation fournie par le prestataire. À ce stade, la question reste ouverte car l'IA n'est pas encore suffisamment maîtrisée.

À **RETENIR**

01

Impliqués en fin de projet, les achats négocient 5 %.

Associés dès le cadrage, avec une vision complète des enjeux métier et juridiques, ils **peuvent atteindre 15 %**.

02

Le RACI n'est plus optionnel.

Son absence concerne encore une large part des entreprises et se paie au prix fort : délais allongés entre expression du besoin et contractualisation, responsabilités floues quand un achat dérape.

03

Une stratégie achats dédiée aux prestations intellectuelles est un prérequis à sa formalisation.

04

Exprimer le besoin ensemble aligne métiers et achats sur les objectifs de l'entreprise et fluidifie la négociation contractuelle.

05

Choisir ensemble les prestataires :

C'est partager la responsabilité du choix, y compris en cas de difficulté.

06

Le pilotage reste souvent entre les mains des métiers, **mais un nombre croissant d'entreprises s'équipent d'un VMS.**

07

Le RACI instaure une liberté sous contrôle.

Encore faut-il communiquer clairement sur le process pour responsabiliser les opérationnels.

08

Il n'existe pas de RACI type.

Tout est affaire de seuils, calibrés selon le risque et la valeur ajoutée de chacun, en laissant à la marge les sujets déjà maîtrisés par les métiers, comme les contrats d'assurance.

09

Premiers pénalisés par l'absence de RACI, **les achats doivent prendre l'initiative de le proposer,** et les métiers être sensibilisés à leur rôle.

RÉSEAU CNA club des acheteurs de prestations intellectuelles

inop's

freelance com

VISION DE
LA PRÉSIDENTE & FREELANCE.COM

Lorsqu'il est question de responsabilité des achats de prestations intellectuelles, il convient d'aborder la responsabilité de tous les acteurs qui contribuent à la prestation, y compris les prestataires. En cas de problème, en effet, la responsabilité peut aussi être celle du prestataire, qui n'a pas respecté le cahier des charges ou les process de son client.

« Le principal message à faire passer est de favoriser un mindset de collaboration, plutôt qu'une identification des coupables. »



NISSRINE MASSAQ
Présidente du Club & référente CNA
IMERYS - Directrice des Achats PM, EMEA & APAC

« Une bonne collaboration permet d'aller plus loin dans certains sujets, comme le pilotage des durées de mission ou celui des TJM, voire des mécanismes de remplacement de certaines prestations lorsque le TJM est supérieur à la moyenne constatée. »



ANTHONY BERGES
FREELANCE.COM - Deputy CEO
INOP'S - Directeur Général Adjoint

Ces mécanismes de travail ne sont possibles que lorsque tout le monde est autour de la table, avec un objectif commun, par exemple protéger l'organisation de potentiels risques juridiques ou aller chercher des économies.

Plus globalement, au-delà du RACI c'est l'implication des Achats en amont qui fait la différence. De fait, les acheteurs sont alors pleinement en capacité de vérifier la sécurisation financière et tous les autres critères qui permettent de qualifier un fournisseur. De surcroît, les impliquer dès le départ permet de mieux définir la stratégie.

« Les Achats ne sont pas là pour jouer les pompiers ni pour simplement valider des commandes. Leur valeur se construit en amont, lorsqu'ils influencent les décisions, challengent les besoins, optimisent les coûts et anticipent les risques. Nous devons être des partenaires stratégiques du business, pas une fonction de validation.

Il n'existe pas de RACI universel. Chaque organisation doit construire une gouvernance adaptée à ses enjeux, ses risques et son niveau de maturité. Un bon RACI ne doit pas ajouter de la bureaucratie : il doit accélérer les décisions, clarifier les responsabilités et renforcer l'exécution. »



NISSRINE MASSAQ
Présidente du Club & référente CNA
IMERYS - Directrice des Achats PM, EMEA & APAC

« Votre premier chantier doit être de formaliser un RACI ! »



ANTHONY BERGES
FREELANCE.COM - Deputy CEO
INOP'S - Directeur Général Adjoint

RÉSEAU CNA clubdes acheteurs deprestationsintellectuelles

inop's

freelance com