

OBLIGATION DE VIGILANCE : UNE OPPORTUNITÉ POUR METTRE EN PLACE UN RÉFÉRENTIEL FOURNISSEUR UNIQUE

Les 6 étapes pour mettre en œuvre
un processus de gestion de la relation fournisseur

Par Alain Alleaume

Fondateur du cabinet Altaris

Enseignant Kedge Business School, Essec, Desma, Centrale Paris



Résumé



L'obligation légale pour les entreprises de contrôler la conformité réglementaire de leurs prestataires de service dès que ceux-ci réalisent un chiffre d'affaire annuel supérieur à 5000 € HT nécessite qu'elles aient une vision globale de leur portefeuille fournisseurs y compris et surtout lorsque les référentiels fournisseurs sont multiples du fait de l'hétérogénéité des outils de gestion comptable existants.

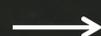
Cette obligation de vigilance qui s'impose aux entreprises constitue pour les Directions achats une excellente opportunité pour mettre en place un référentiel fournisseur unique, et pour développer rapidement, progressivement, et à moindre coût un système d'information de gestion de la base fournisseurs.

Cette démarche peut conduire à terme, si l'entreprise a déjà investi ou anticipe l'acquisition d'une suite intégrée e-achats, à la mise en œuvre d'un module de SRM (Supplier Relationship Management) tel que le proposent la plupart des éditeurs du marché.

L'approche que nous présentons ici consiste à mettre en œuvre une première approche de SRM « light » dont l'objectif est de créer rapidement de la valeur pour une Direction achats, et de manière plus globale pour l'entreprise, dans la gestion de son portefeuille fournisseurs, ce qui constitue un point d'entrée indispensable pour la mise en œuvre des politiques achats, et en premier lieu pour la gestion des risques fournisseurs.

Une approche en 6 étapes

- 1 Mise en œuvre d'un référentiel fournisseur unique
- 2 Gestion du contenu pour la mise en conformité vis-à-vis de l'obligation de vigilance
- 3 Enrichissement du contenu lié à des besoins complémentaires pour l'entreprise
- 4 Intégration de données externes permettant de piloter le risque fournisseur
- 5 Mise en œuvre d'une gouvernance des données fournisseurs
- 6 Mise en œuvre d'un portail de gestion de la relation fournisseurs

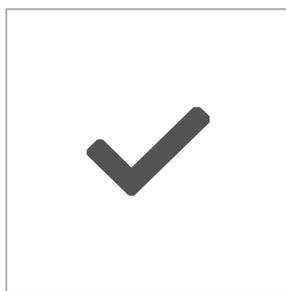


1

Première étape

**Mise en œuvre
d'un référentiel
fournisseur unique**

Mise en œuvre d'un référentiel fournisseur unique



**obligation de vigilance
liste exhaustive, à jour
et qualifiée
vue consolidée de l'ensemble
des fournisseurs actifs
dédoublonnage des bases
fournisseurs**

L'obligation de vigilance vis-à-vis des fournisseurs à laquelle toute entreprise française est soumise, quelle que soit son activité ou sa taille, nécessite tout d'abord de disposer d'une liste exhaustive, à jour et qualifiée de l'ensemble des prestataires avec lesquels l'entreprise entretient des relations contractuelles.

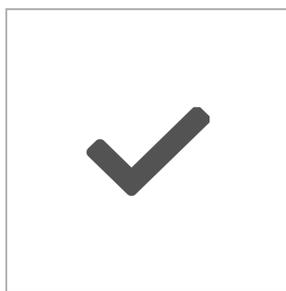
Rappelons que cette obligation de vigilance s'applique vis-à-vis de l'ensemble des prestataires ayant réalisé un chiffre d'affaires minimum de 5000 € HT sur un exercice fiscal, ce qui peut vite représenter plusieurs centaines voire plusieurs milliers de fournisseurs pour les grandes entreprises.

Etablir une liste des fournisseurs qui soit exhaustive et qualifiée — nous verrons plus loin ce que nous mettons derrière ce terme — n'est pas en soi un exercice trivial sauf pour les petites et moyennes entreprises qui n'ont qu'un seul système informatique de gestion comptable et financière et donc une seule source de données fournisseurs.

En effet, prenons l'exemple d'une entreprise de type ETI qui dispose de plusieurs sites de production sur le territoire national. Imaginons que cette société soit issue de la fusion de deux entreprises concurrentes du même secteur, puis du rachat d'une troisième entreprise de ce même secteur. Chacune des trois sociétés disposant de son propre outil de gestion comptable et financier, il en résulte que si l'on souhaite disposer d'une vue consolidée de l'ensemble des fournisseurs actifs sur tout le périmètre de l'entreprise, il va falloir fusionner trois bases d'information fournisseurs.

Comme il s'agit de sociétés exerçant dans le même secteur d'activité, il y a fort à parier qu'il y ait des fournisseurs communs dans les bases fournisseurs respectives. La difficulté va être de mettre en œuvre un processus automatisé de fusion des bases fournisseurs et d'identifier les doublons — on parle alors de dédoublonnage des bases fournisseurs.

Mise en œuvre d'un référentiel fournisseur unique



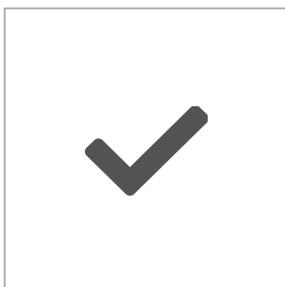
**les codes fournisseurs sont
spécifiques
clé d'identifiant unique
mise à jour dans le système
d'information
on parle de « sirétisation »**

Pour bien comprendre la problématique, il faut savoir qu'il n'est pas intuitif de pouvoir analyser des données issues des comptabilités fournisseurs à partir de plusieurs systèmes informatiques : les codes fournisseurs sont spécifiques à chacun des systèmes et le nom du fournisseur ne suffit pas toujours à établir un rapprochement automatique — l'exemple classique qui est souvent donné est l'entreprise IBM qui peut se trouver orthographiée IBM, I.B.M voire International Business Machine dans les systèmes très anciens ! Pour réaliser ce rapprochement automatique, il faut disposer d'une clé d'identifiant unique qui soit à coup sûr mise à jour dans le système d'information.

Pour les entreprises françaises, le code SIREN répond parfaitement à ce besoin. En effet, le Système informatique du répertoire des entreprises, ou numéro SIREN1 est un code Insee unique qui sert à identifier une entreprise française. Il est national, invariable et dure le temps de la vie de l'entreprise.

Il peut selon les cas apparaître utile de préciser encore par le code SIRET correspondant aux établissements — on parlera à cet effet de « sirétisation » — par défaut, pour une entreprise, on prendra le SIRET du SIEGE par exemple. Cet identifiant numérique de 14 chiffres est articulé en deux parties : la première est le numéro SIREN de l'unité légale à laquelle appartient l'unité SIRET ; la seconde, habituellement appelée NIC (Numéro Interne de Classement), se compose d'un numéro d'ordre à quatre chiffres attribué à l'établissement et d'un chiffre de contrôle, qui permet de vérifier la validité de l'ensemble du numéro SIRET.

Pour les entreprises de la Communauté européenne, le code TVA intracommunautaire fera parfaitement l'affaire — le tableau ci-après explicite les règles de création de cet identifiant selon le pays membre.



Mise en œuvre d'un référentiel fournisseur unique

Allemagne	DE+ 9 caractères numériques
Autriche	ATU + 8 caractères numériques
Belgique	BE 0 + 9 ou 10 caractères numériques
Bulgarie	BG + 9 caractères numériques
Chypre	CY + 8 caractères numériques + 1 caractères alphabétiques
Danemark	DK + 8 caractères numériques
Espagne	ES + 9 caractères numériques et alphabétiques
Estonie	EE + 9 caractères numériques
Finlande	FI + 8 caractères numériques
France	FR + 2 chiffres (clé informatique) + N° SIREN (9 chiffres)
Grèce	EL + 9 caractères numériques
Hongrie	HU + 8 caractères numériques
Irlande	IE + 8 caractères numériques et alphabétiques
Italie	IT + 11 caractères numériques
Lettonie	LV + 11 caractères numériques
Lituanie	LT + 9 ou 12 caractères numériques
Luxembourg	LU + 8 caractères numériques
Malte	MT + 8 caractères numériques
Pays-Bas	NL + 12 caractères numériques et alphabétiques
Pologne	PL + 10 caractères numériques
Portugal	PT + 9 caractères numériques
République slovaque	SK + 10 caractères numériques
République tchèque	CZ + 8 ou 9 ou 10 caractères numériques
Roumanie	RO + 2 à 10 caractères numériques
Royaume-Uni	GB + 5, 9 ou 12 caractères numériques et alphabétiques
Slovénie	SI + 8 caractères numériques
Suède	SE + 12 caractères numériques
République tchèque	CZ + 8 ou 9 ou 10 caractères numériques
Roumanie	RO + 2 à 10 caractères numériques

Attention ! Ce système exclut de fait les pays tels que la Suisse et bien évidemment le reste du monde. Il ne permet pas non plus de gérer l'entité fournisseur au niveau site (équivalent du SIRET en France). Contrairement à ce qu'on pourrait penser à tort, les entreprises installées à Monaco disposent d'un numéro de TVA intracommunautaire français.

Mise en œuvre d'un référentiel fournisseur unique



Pour un référentiel international, on choisira plutôt un référentiel de type Data Universal Numbering System, dont l'acronyme est DUNS ou D-U-N-S, est un système développé par l'agence de notation Dun & Bradstreet (D&B) qui assigne un identifiant numérique unique, intitulé « DUNS number » à chaque personne morale. Il a été introduit en 1963 par D&B dans le cadre de son activité d'évaluation de crédit. Il est maintenant devenu un standard mondial. Parmi les organismes utilisant le DUNS, on peut citer la Commission européenne, l'Organisation des Nations-Unies ou encore le gouvernement fédéral des États-Unis. Le DUNS number, composé de neuf chiffres, est émis par D&B.

En synthèse



Les dispositions réglementaires auxquelles est soumise toute entreprise en matière d'obligation de vigilance nécessite de disposer de la liste complète des fournisseurs actifs sur l'ensemble du périmètre de l'entreprise, tous sites ou filiales confondus.

Cela requiert de réaliser dans une première étape un regroupement de l'ensemble des bases fournisseurs locales sur une base de donnée fournisseurs unique moyennant un processus de nettoyage et de dédoublonnage de ces bases fournisseurs.

Pour ce faire, il est nécessaire de disposer d'une clé unique d'identification qui est le code SIREN en France, la TVA intracommunautaire pour les pays de la Communauté Européenne ou encore le DUNS au niveau International.

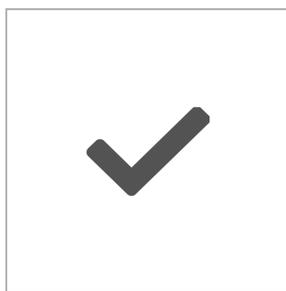
**Data Universal Numbering
System**
Organisation des Nations-Unies
Commission européenne

2

Deuxième étape

**Gestion du
contenu pour la
mise en conformité
vis-à-vis de
l'obligation de
vigilance**

Gestion du contenu pour la mise en conformité vis-à-vis de l'obligation de vigilance



immatriculation
acquiescement des obligations
autorisations de travail
e-Attestations
« dites-le nous une fois »
nombreuses évolutions réglementaires

Rappelons à nouveau que pour tout contrat d'un montant minimum de 5 000 € HT (montant global de la prestation même si celle-ci fait l'objet de plusieurs paiements ou facturations), l'entreprise donneur d'ordre est tenue de vérifier, lors de la conclusion du contrat puis tous les 6 mois jusqu'à la fin de son exécution :

- que le fournisseur sous-traitant est immatriculé (registre du commerce et des sociétés, répertoire des métiers...),
- qu'il s'acquiesce bien de ses obligations de déclaration et de paiement des cotisations auprès de l'organisme social dont il dépend (URSSAF, RSI, MSA...),
- qu'il n'emploie pas de salariés étrangers sans autorisation de travail.

Contrairement aux dépôts simples, qui gèrent en silo — un dépôt à chaque demande — et qui exigent un contrôle visuel des pièces, il existe des plateformes de mutualisation et de contrôle automatiques des pièces telles qu'**e-Attestations** qui applique aux fournisseurs le principe du « dites-le nous une fois ».

La plateforme garantit à ses clients d'être à jour des nombreuses évolutions réglementaires.

Elle collecte, contrôle, indexe, relance et conserve l'ensemble des pièces et soulage ainsi les équipes internes d'un contrôle fastidieux qui n'auront à se consacrer qu'aux dossiers incomplets.

Enfin, elle permet de gérer les obligations incombant aux différents types de fournisseurs selon leur taille, leur activité ou leur pays d'origine (attention en particulier au détachement de salariés). Et elle permet aux fournisseurs de mutualiser la mise à disposition des documents légaux entre les clients de la plateforme.

Gestion du contenu pour la mise en conformité vis-à-vis de l'obligation de vigilance



La plateforme permet aussi d'assigner des groupes ou types de fournisseurs à un utilisateur donné ou plus précisément un utilisateur peut s'abonner — à partir d'une liste de fournisseurs qu'il aura sélectionnée — à être notifié par mail de toute information de mise à jour ou d'obsolescence des informations relatives aux dits fournisseurs. Afin de ne pas être pollué dans leur boîte mail, ils pourront choisir la fréquence — hebdomadaire par exemple — sous la forme d'une liste de faits marquants. Il pourra également gérer des sets documentaires différents selon des familles d'achats.

En synthèse

Le caractère obligatoire pour les entreprises de se conformer à l'obligation de vigilance permet d'éviter le débat sur l'opportunité d'investir ou non dans la sélection puis la mise en place d'un contrat de service avec un des prestataires du marché. La notion de ROI tombe d'elle-même sauf à valoriser le temps passé en interne à collecter auprès des fournisseurs les informations nécessaires.

Une fois acquis le principe d'y aller, il reste aux Directions achats de tirer parti de cette opportunité pour commencer à outiller le processus de gestion de la relation fournisseurs.



toute information de mise à jour ou d'obsolescence
liste de faits marquants
éviter le débat sur l'opportunité d'investir ou non
tirer parti de cette opportunité

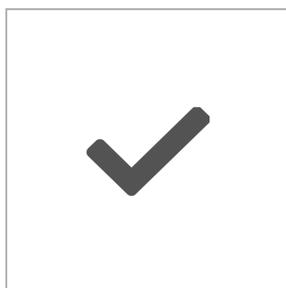
3

Troisième étape

**Enrichissement du
contenu lié à des
besoins complémentaires
pour l'entreprise**

Enrichissement du contenu lié à des besoins complémentaires pour l'entreprise

3



**plateforme web
attestations d'assurance
autorisations, agréments,
licences, certifications qualité
habilitations des salariés
coordonnées de paiement
outil de gestion des
informations**

Le fait d'avoir accès sur une plateforme web à un ensemble de documents régulièrement mis à jour, liés à certaines obligations réglementaires et de gérer les dates de renouvellement constitue, en quelque sorte, un outil de Gestion Documentaire qui peut s'étendre à d'autres besoins de l'entreprise et qui dépassent le strict cadre réglementaire. Citons à titre d'exemple :

- les attestations d'assurance en Responsabilité Civile,
- les agréments (délivrés par des organismes administratifs de type CNAPS pour les entreprises de sécurité par exemple),
- les licences (tel que requis pour le transport international de marchandises),
- les certifications qualité soit internes soit émises par des organismes externes (Qualibat),
- les habilitations des salariés des sous-traitants intervenant sur des sites sécurisés,
- les certificats des salariés des entreprises de transport intervenant pour le compte de l'entreprise,
- et bien évidemment, les coordonnées de paiement de type RIB et IBAN.

On voit déjà là tout le potentiel que peut représenter un outil de gestion des informations liées aux fournisseurs et qui participe au pilotage opérationnel de la relation fournisseurs.

Ce qui peut paraître simple mais qui est cependant une évolution notable pour beaucoup d'entreprises, c'est l'idée de pouvoir partager une base commune de fournisseurs accessible à l'ensemble des collaborateurs concernés et qui leur permet de disposer de toutes les informations utiles à leur activité — ce qui englobe au-delà des acheteurs, l'ensemble des opérationnels ayant dans leur activité des interactions régulières avec les fournisseurs — et ce, sans avoir à investir dans un système d'information complet et coûteux.

**partager une base commune
de fournisseurs sans avoir
à investir**

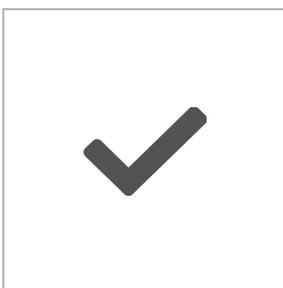
Enrichissement du contenu lié à des besoins complémentaires pour l'entreprise

3

Exemple cas de l'entreprise SNCF

Les fournisseurs vont déposer et mettre à jour leurs pièces dans un espace unique à toutes les étapes de leurs relations contractuelles :

- pour se référencer notamment dans les familles dites à qualification (Qualité, références ...),
- pour répondre aux consultations (lettres d'engagements, conditions générales, bilans et références...),
- à la signature des contrats (obligation de vigilance, assurances, listes d'intervenants),
- pendant l'exécution du contrat (mise à jour des documents du contrat selon cycle de vie (6 mois ou 1 an, généralement),
- pour le paiement (IBAN et coordonnées bancaires).

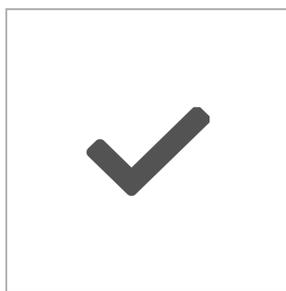


4

Quatrième étape

**Intégration de données
externes permettant de
piloter le risque fournisseur**

Intégration de données externes permettant de piloter le risque fournisseur



Une fois constituée une base d'information fournisseurs enrichie des données et des documents évoqués précédemment, les entreprises peuvent encore renforcer la gestion des risques fournisseurs en s'appuyant sur des services à valeur ajoutée apportés par des acteurs spécialisés sur deux domaines en particulier : les risques financiers et les risques liés à la RSE (Responsabilité Sociétale et Environnementale).

Ces informations sont en règle générale accessibles depuis le site du prestataire où chaque utilisateur disposant d'un accès peut accéder aux informations disponibles sur un fournisseur donné. Un autre mode d'accès à l'information est de mettre en place avec le prestataire un accès direct depuis le système d'information de l'entreprise, par exemple SAP, au serveur du prestataire permettant une mise à jour automatique de la fiche fournisseur dans SAP sur ses données financières. Au plan informatique on parle de mise en œuvre de WebServices entre le SI d'entreprise et la plateforme externe du prestataire.

Dans ce contexte, on voit l'intérêt de pouvoir gérer toutes les informations sur un seul et même environnement où l'ensemble des données relatives à un fournisseur sont stockées et mises à jour. On voit que l'ERP type SAP peut être le bon réceptacle de ces informations, mais on se heurte à un problème de multiplicité des instances ERP dans les entreprises multi-sites et a fortiori pour celles qui se sont développés par croissance externe, intégrant de nouvelles sociétés avec chacune leur ERP.

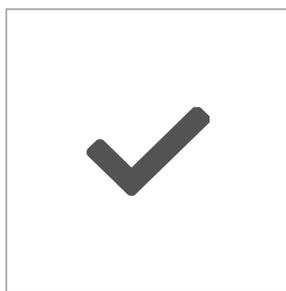
renforcer la gestion des risques fournisseurs

mise en œuvre de WebServices

gérer toutes les informations sur un seul et même environnement

Intégration de données externes permettant de piloter le risque fournisseur

4



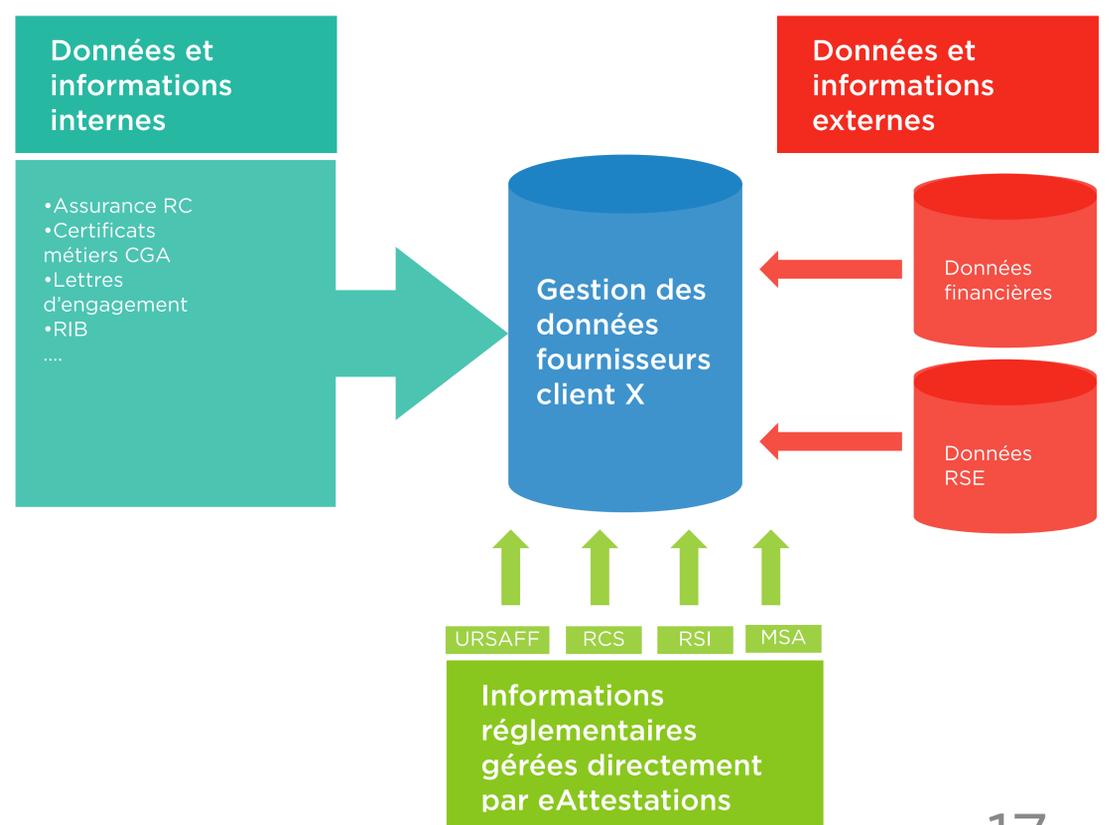
tirer parti de la mise en place d'une plateforme de base d'information fournisseurs externe
mettre en place un webservice

D'où l'idée exprimée en préambule de mettre en œuvre l'accès à une plateforme commune et accessible à toutes les entités pour gérer les informations relatives à la gestion des risques.

Afin d'y intégrer la dimension risques financiers et RSE, il convient :

- 1 - de sélectionner et contractualiser un contrat de service ad hoc avec un des prestataires identifiés,
- 2 - de mettre en place un webservice entre chaque plateforme et celle du prestataire qui assure le service lié à l'obligation de vigilance tel que **e-Attestations**.

Le schéma suivant présente les flux de données et d'information gérés par les différents acteurs :

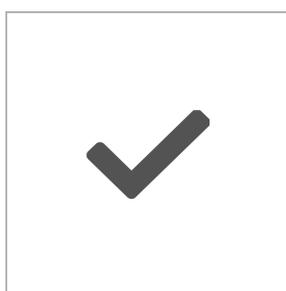


Intégration de données externes permettant de piloter le risque fournisseur

4

En synthèse

L'accès via des webservice (interfaces de programmation applicative ou API) à des données fournies par des prestataires spécialisés dans l'analyse financière ou dans la gestion de la RSE permet d'enrichir le contenu des informations disponibles pour un fournisseur donné, sur une plateforme unique et accessible au plus grand nombre d'utilisateurs de l'entreprise avec la possibilité de différencier par métier les documents complémentaires exigibles (Qualibat, par exemple) et avec une gestion de relance automatique pour leur mise à jour gérée par le prestataire sélectionné dans le cadre de l'obligation de vigilance.



enrichir le contenu des informations disponibles pour un fournisseur donné

une plateforme unique et accessible au plus grand nombre d'utilisateurs de l'entreprise

5

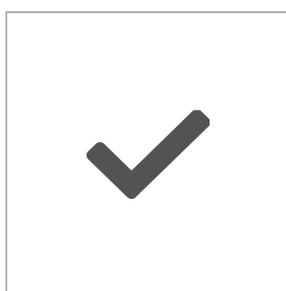
Cinquième étape

**Mise en œuvre
d'une gouvernance
des données fournisseurs**

Mise en œuvre d'une gouvernance des données fournisseurs

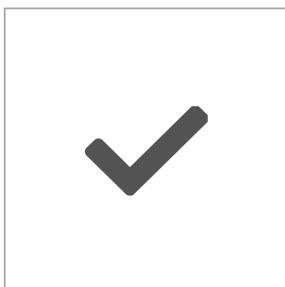
5

Mettre à disposition du plus grand nombre une base d'information fournisseurs qui permette de disposer sur une seule plateforme toutes les informations utiles et nécessaires à la gestion courante de l'activité de l'entreprise avec ses fournisseurs d'une part, et au pilotage de la performance et de la gestion des risques d'autre part nécessite de définir préalablement les « règles du jeu » — qu'on désigne aussi souvent par le terme gouvernance — entre les différents acteurs des processus concernés à savoir ceux que l'on désigne par propriétaires de la donnée ou « data owners » et ceux qui l'utilisent dans leur activité courante.



toutes les informations
utiles et nécessaires à la
gestion courante de
l'activité de l'entreprise

pilotage de la performance et
de la gestion des risques



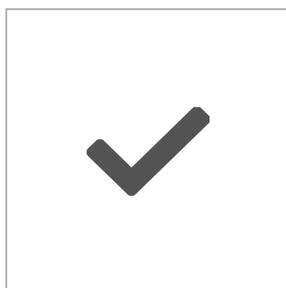
Mise en œuvre d'une gouvernance des données fournisseurs

Afin d'illustrer le propos, nous présentons un extrait de ce qui constitue une matrice de gestion des données fournisseurs à laquelle il conviendrait d'ajouter une colonne fréquence de mise à jour ou de contrôle :

Nature de la donnée	Propriétaire de la donnée	Utilisation de la donnée	Source(s) de la donnée
Fiche d'identité fournisseur (raison sociale, SIREN/SIRET, adresse, contacts..)	Achats ou Finance selon le mode de gouvernance défini dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">fiche info achatsSI comptable (compta. four.)	<ul style="list-style-type: none">formulaire fournisseurportail fournisseur (saisie par le fournisseur)prestataires analyse fin.
Adresse(s) de commande	Achats ou Finance selon le mode de gouvernance défini dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">fiche info achatsSI comptable (compta. four.)	<ul style="list-style-type: none">formulaire fournisseurportail fournisseur (saisie par le fournisseur)prestataires analyse fin.
Adresse(s) de livraison	Achats ou Finance selon le mode de gouvernance défini dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">fiche info achatsSI comptable (compta. four.)	<ul style="list-style-type: none">formulaire fournisseurportail fournisseur (saisie par le fournisseur)prestataires analyse fin.
Activité fournisseur (CA achats + CA entreprise fournisseur)	Achats	<ul style="list-style-type: none">cartographie achatstaux de dépendance fournisseurcalcul de la RFA	<ul style="list-style-type: none">CA achats : ERP(s)CA fournisseur : prestataires analyse financière
Taux de service fournisseur	Logistique de production Moyens généraux Directions métier (Dir. Travaux, DSI..)	<ul style="list-style-type: none">qualité de servicesuivi de la performance four.	Indicateur extrait du ou des ERPs (mpm, OTD)
Taux de non-conformité	Sce Qualité production Moyens généraux Directions métier (Dir. Travaux, DSI..)	<ul style="list-style-type: none">qualité des produits et services livréssuivi de la performance four.	Indicateur extrait du ou des ERPs (ppm, NCP)

Mise en œuvre d'une gouvernance des données fournisseurs

5



**qui a la charge du
référentiel fournisseur ?**

**rationalisation des comptes
fournisseurs**

**contrôler la création de
nouveaux comptes**

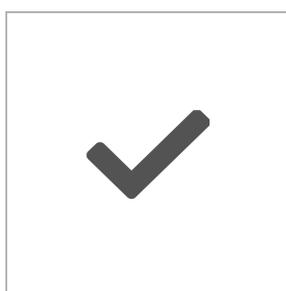
Par ailleurs, il faut bien se rendre compte qu'une base d'information incomplète du point de vue des besoins attendus et/ou insuffisamment mise à jour suscitera rapidement le manque d'intérêt et la non adhésion des utilisateurs potentiels.

Un premier point est de savoir qui a la charge du référentiel fournisseur du point de vue du Système d'Information entre la Direction financière (comptabilité fournisseur) et la Direction des achats. Dans un contexte de rationalisation des comptes fournisseurs existant dans la base comptable, il apparaît de plus en plus nécessaire de contrôler la création de nouveaux comptes fournisseurs avec un questionnaire à la clé tel que :

- le fournisseur n'existe-t-il pas déjà ?
- la création d'un nouveau compte fournisseur est-elle justifiée ? n'y a-t-il pas déjà des fournisseurs référencés pour le même besoin ?
- le fournisseur répond-il aux exigences définies par la politique achats ? (acceptation des CGA...)
- si le CA concerné est > 5000 €, le fournisseur répond-il aux exigences d'obligation de vigilance ?
- le fournisseur est-il en conformité avec les obligations liées à son activité professionnelle ?
- le fournisseur est-il actif ? (y a-t-il une commande en cours ?)

Mise en œuvre d'une gouvernance des données fournisseurs

5



C'est pour cela que la grande majorité des grandes entreprises ont défini un mode opératoire où il appartient à la fois à la Direction financière et à la Direction achats de valider conjointement la création d'un nouveau compte fournisseur.

Une tendance observée assez récemment, lorsque l'entreprise peut s'appuyer sur un portail fournisseurs déjà existant, est de faire développer ou de s'appuyer sur une fonctionnalité déjà installée permettant la création en ligne par le fournisseur lui-même via un accès sur le portail d'un nouveau compte fournisseur.

Le principe est le suivant : celui qui est à l'origine du besoin demande au fournisseur de s'inscrire sur le portail ad hoc et de remplir lui-même les informations qui lui sont demandées. La fiche ainsi constituée va être soumise via un workflow qui envoie la demande sur la messagerie de l'acheteur concerné (la catégorie d'achats aura été préalablement renseignée) et de la comptabilité fournisseur, sans avoir omis au préalable d'effectuer un contrôle sur le code SIRET par exemple que le fournisseur n'existe pas déjà.

**valider conjointement la
création d'un nouveau compte
fonctionnalité déjà installée
permettant la création
en ligne**

**workflow qui envoie le
demande sur la messagerie
de l'acheteur**

Mise en œuvre d'une gouvernance des données fournisseurs

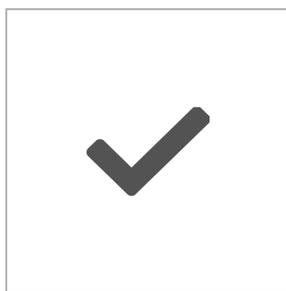
5

En synthèse

La mise à jour des données fournisseurs constitue un enjeu majeur pour garantir la complétude et la qualité des informations saisies et mises à jour dans une base d'information centralisée.

Pour une bonne gouvernance dans la gestion des données, il convient de mettre en œuvre une table qui définit le « qui fait quoi » ? pour quelle utilité ? à partir de quelles sources et à quelle fréquence ?

Par ailleurs, la capacité à disposer de l'information mise à jour régulièrement par des prestataires externes et aussi dans une certaine mesure par le fournisseur lui-même via un portail ad hoc est de nature à faciliter le travail des acheteurs qui ont davantage un rôle à jouer de « gardiens du temple » que d'opérateurs de saisie d'informations qui peuvent venir de l'interne comme de l'externe.



**faciliter le travail des
acheteurs qui ont
davantage un rôle à jouer
de « gardiens du temple »**

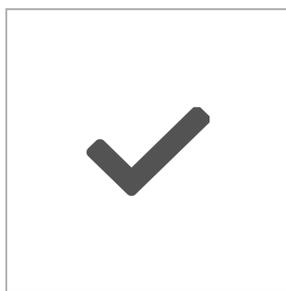
6

Sixième étape

**Mise en œuvre
d'un portail de gestion
de la relation fournisseurs**

Mise en œuvre d'un portail de gestion de la relation fournisseurs

6



**collecter et agréger un
nombre important de données
ces informations peuvent être
synthétisées
évaluation de la performance
des fournisseurs**

Gérer l'information fournisseurs nécessite de collecter et d'agréger un nombre important de données issues en grande partie des systèmes d'information de gestion qui couvrent les domaines de la production, de la supply chain et de la compta/finance.

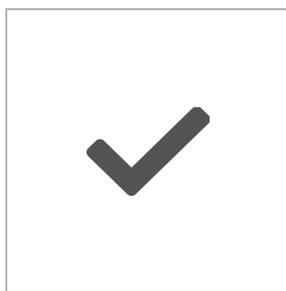
Ces informations peuvent être synthétisées et contribuent à l'évaluation de la performance des fournisseurs et in fine à la réduction des risques. Le format généralement utilisé est un diagramme en étoile (diagramme de Kirat) qui évalue la performance fournisseurs selon différents axes classiquement : qualité, respect des délais, compétitivité, solidité financière auxquels viennent s'ajouter de plus en plus le niveau d'engagement au RSE et la capacité d'innovation.

Ces « suppliers scorecards » qui sont souvent élaborées par sondage interne (« suppliers surveys ») sont mises à jour sur un rythme annuel généralement et pourraient être gérées comme un document attaché à un fournisseur sur la plateforme au même titre que les autres documents avec la possibilité de gérer une alerte de relance de campagne interne d'évaluation.

Evaluer régulièrement les fournisseurs doit répondre à un besoin et à une finalité : il s'agit d'un processus classique de management de la qualité et d'amélioration continue de la performance fournisseurs qui doit s'accompagner de revues de performance avec les fournisseurs et de mise en œuvre de plans d'action. Les documents associés pourront alors être stockés dans le dossier fournisseur sur la plateforme du prestataire sélectionné au titre de l'obligation de vigilance.

Mise en œuvre d'un portail de gestion de la relation fournisseurs

6



**véritable portail, point d'accès
unique de l'information
toutes les informations utiles
à la gestion opérationnelle
pilotage de la performance et
à la gestion des risques**

Au final, cette approche conduit à mettre en place un véritable portail, point d'accès unique de l'information fournisseurs, qui permet d'agréger, pour un fournisseur donné, toutes les informations utiles à la gestion opérationnelle, au pilotage de la performance et à la gestion des risques, dans un dossier fournisseur unique hébergé sur une plateforme externe, avec des fonctionnalités de type gestion documentaire, workflow, gestion d'alertes et relance automatique et où chaque acteur concerné — fournisseur, acheteur, opérationnel — peut mettre à jour les informations qui relèvent de sa responsabilité.

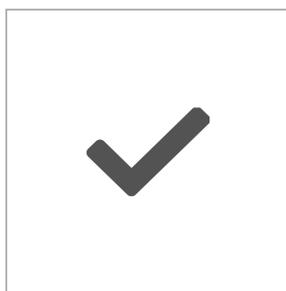
En synthèse

La mise en œuvre d'un véritable portail fournisseur, point d'accès unique de la gestion de l'information fournisseurs tant pour les fournisseurs qui peuvent mettre à jour les données les concernant que pour les acheteurs et leurs clients internes, constitue une avancée importante dans la montée en maturité de la fonction achats et dans la gestion du capital fournisseur de l'entreprise.

Une fois déployé un tel outil et à l'appui d'un premier retour d'expérience, il sera plus aisé pour la Direction achats de l'entreprise de passer au stade suivant de sélection et de mise en place d'un module SRM d'une des solutions e-achats du marché, en tirant profit de l'existant et de la mise en œuvre des webservices (API) déjà en place.

Synthèse et conclusion

Synthèse & conclusion



En enrichissant le niveau de service et le contenu apporté par les plateformes développées par les prestataires spécialisés dans la gestion des risques fournisseurs liés à l'obligation de vigilance, une Direction achats est en mesure de mettre à la disposition de son organisation et de ses clients internes, une base d'information fournisseur riche et complète pour assurer la gestion opérationnelle, le suivi de la performance et la gestion des risques fournisseurs.

Les fonctionnalités proposées telles que : gestion documentaire, gestion de workflow, gestion d'alertes, relance automatique, ne doivent pas faire oublier qu'il est essentiel de définir les règles d'administration des données et de gouvernance des processus associés (création de compte fournisseurs, campagne d'évaluation fournisseurs, mise à jour des données comptables telles que le RIB), faute de quoi l'intérêt initial suscité par une telle initiative tombera très vite.

Reste un point important non encore évoqué à ce stade : quelle définition donne-t-on à la base fournisseurs et jusqu'à quel niveau de complétude et d'enrichissement des informations fournisseurs doit-on aller ?

Une première ambiguïté qui doit être levée est de rappeler que l'obligation de vigilance ne concerne que les fournisseurs prestataires de service et dans un champ bien défini par la réglementation française (Code du travail article L-8222-1 et suivants). Cependant, il est tentant de franchir le pas et d'étendre à l'ensemble de ses fournisseurs la démarche, ce que plusieurs grandes entreprises françaises ont déjà fait.

Il appartient ensuite à chaque Direction achats de définir avec les Directions métier et aussi en accord avec la Direction financière — voire la Direction des Risques ou du Contrôle Interne — les données et informations qui devront être gérées et ce, par domaine d'achats.

Enfin, et ce dernier point nécessiterait en soi un livre blanc dédié au SRM, il est important de ne pas confondre la notion de base fournisseurs au sens achats du terme du sens comptable.

En effet, une Direction achats est en mesure de catégoriser ses fournisseurs en fournisseurs stratégiques — éligibles en priorité à la démarche SRM — fournisseurs au panel, fournisseurs courants ayant au moins un contrat formalisé. Elle a, par ailleurs, un intérêt à pouvoir capitaliser de l'information sur des fournisseurs prospects (fournisseurs potentiels). Au sens comptable, toute entreprise ayant émis au moins une facture dans les x derniers mois est un fournisseur actif dans la base comptable, ce qui recouvre aussi bien les fournisseurs liés à des notes de frais que des achats de dépannage réalisés localement.

À propos

À propos



E-attestations a pour mission d'aider ses clients, qu'ils soient donneurs d'ordre ou pouvoirs adjudicateurs, à piloter la conformité de leurs fournisseurs. Jeune entreprise innovante française, E-attestations.com est éditeur du logiciel en ligne éponyme qui permet de collecter, contrôler, indexer, mettre à jour, relancer et archiver automatiquement les attestations et documents réglementaires et administratifs des fournisseurs selon leur activité, leur taille et leur environnement juridique. Avec plus de 500 clients de taille et de secteur d'activité les plus variés, les logiciels E-attestations sont également intégrés dans les principaux systèmes d'information du marché.

En savoir plus : www.e-attestations.com



Le cabinet Altaris accompagne depuis plus de 15 ans les entreprises dans leurs projets de transformation de la fonction achats. Le cabinet a développé une expertise reconnue en assistance en maîtrise d'ouvrage sur les systèmes d'information achats et intervient dans les différentes phases de mise en œuvre d'un projet de SI achats.

Ses clients sont des entreprises industrielles et de service, qui peuvent être de taille internationale tels que SANOFI, LAFARGE ou le Groupe AXA ou des PME/PMI.

Structure à taille humaine, Altaris a développé un modèle assurant à ses clients à la fois flexibilité et réactivité tout en garantissant un niveau d'expertise unique pour sa taille.

En savoir plus : <http://altaris.fr>



Alain Alleaume

Expert de la fonction achats
Gérant fondateur du cabinet Altaris

Alain a occupé plusieurs postes de Directeur achats avant de créer en 1999 le cabinet conseil ALTARIS. Il est par ailleurs enseignant dans plusieurs mastères achats – en particulier à l'ESSEC, à KEDGE/MAI, au DESMA et à Centrale Paris - sur les thèmes des systèmes d'information achats et de la gestion des risques fournisseurs.

Il a publié un ouvrage paru chez Dunod intitulé « les achats pour non-spécialistes » qui a reçu en 2013 le prix du livre de l'année décerné par la CDAF. Il est aussi co-auteur de l'ouvrage « Management des achats » (Olivier Bruel) publié chez Economica.