

POSITION PAPER

COMMENT IDENTIFIER ET GÉRER LES RISQUES FOURNISSEURS SUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

le Club
KYS
by TNP



TNP

À l'intersection de la conformité légale, des enjeux métier et des responsabilités sociétales, la gestion des risques fournisseurs est devenue incontournable pour les entreprises. Au cœur de cette dynamique, le processus « Know Your Supplier » (KYS) émerge comme un pilier central de la fonction Achat, soutenu par des cadres législatifs tels que la loi Sapin II et la loi sur le devoir de vigilance. Décryptage.

À propos du Club KYS by TNP

Le Club KYS by TNP constitue un espace collaboratif pour les professionnels engagés dans la maîtrise des risques fournisseurs, au cœur des enjeux de conformité légale, de performance métier et d'éthique sociétale.

Centré sur le processus de «Know Your Supplier» (KYS), ce club est le point de jonction pour partager expériences, réglementations, telles que la loi Sapin II et la loi sur le devoir de vigilance, et innovations dans la fonction Achat.

Les sujets traités sont choisis par les membres, assurant des discussions pointues et pratiques, dont les conclusions sont distillées dans des position papers qui reflètent la richesse des débats.

clubkys@tnpconsultants.com

SOMMAIRE

Connaître ses fournisseurs : un défi majeur	4
De la connaissance fournisseur à l'efficacité de la supply chain	5
Naviguer dans la complexité de la supply chain : l'art de gérer les risques fournisseurs	6
Nos 4 convictions sur le dispositif à mettre en oeuvre	7
Un exemple de méthodologie de prévention et d'identification des risques fournisseurs sur la chaîne d'approvisionnement	8
Les piliers d'une gestion des risques fournisseurs efficace	10
Témoignage : « Le Groupe La Poste est confronté à une diversité de risques liés à ses fournisseurs » - Entretien avec Laurence Laroche, directrice des achats du Groupe La Poste	12

CONNAÎTRE SES FOURNISSEURS : UN DÉFI MAJEUR

La connaissance des fournisseurs et des tiers représente pour une entreprise un enjeu stratégique et déterminant dans le développement pérenne de ses activités économiques et du maintien d'un avantage compétitif. Celui-ci est complexifié par plusieurs facteurs : un contexte économique délicat, des exigences réglementaires grandissantes, des défis opérationnels croissants et des conflits géopolitiques récents, rendant l'appréhension des risques fournisseurs et des tiers dans le contexte de la chaîne d'approvisionnement particulièrement ardue.

De nos jours, les entreprises ne se contentent pas simplement de traiter avec leurs fournisseurs, elles cherchent activement à instaurer des partenariats

solides qui transcendent le simple échange commercial. Cette démarche repose sur une vision stratégique où l'objectif est de renforcer leur capacité à s'adapter rapidement aux fluctuations du marché tout en garantissant la pérennité de leurs opérations. En optant pour cette approche, les entreprises s'engagent dans une relation commerciale avec plus de proximité, caractérisée par la collaboration, la mutualisation des risques et des avantages, ainsi qu'une convergence d'intérêts à long terme. Cette orientation stratégique leur permet de se positionner de manière compétitive dans un paysage économique en constante évolution, où la souplesse et la réactivité sont devenues des atouts cruciaux pour prospérer.

Face à un arsenal législatif croissant, aux enjeux métiers et aux responsabilités sociétales, les entreprises redoublent d'efforts pour gérer les risques fournisseurs. Au coeur de ce dispositif, le processus « Know Your Supplier » (KYS) s'affirme comme le fer de lance de la fonction Achat, consolidé par des cadres légaux, dont la loi Sapin II et la réglementation sur le devoir de vigilance.

DE LA CONNAISSANCE FOURNISSEUR À L'EFFICACITÉ DE LA SUPPLY CHAIN

La KYS (« Know your supplier » en anglais) fait référence à l'obligation légale pour les entreprises d'identifier et de connaître leurs fournisseurs. Cette démarche vise à appréhender et prévenir les divers risques associés à la collaboration avec ces fournisseurs.

Dans le contexte du KYS, les entreprises s'efforcent de collecter des informations détaillées sur leurs fournisseurs afin de réduire les risques liés au recours aux tiers et afin de s'assurer qu'ils sont fiables, éthiques et qu'ils répondent aux normes de qualité et de conformité requises.

La chaîne d'approvisionnement (supply chain) englobe tous les flux et interactions orchestrés par une entreprise avec ses fournisseurs et sous-traitants. L'objectif est d'assurer la disponibilité d'un produit au bon moment, au bon endroit et au meilleur coût.

Optimiser sa chaîne d'approvisionnement et bien connaître ses fournisseurs permet ainsi de garantir une offre produit en adéquation avec la demande, tout en optimisant l'efficacité économique de l'ensemble du processus.



NAVIGUER DANS LA COMPLEXITÉ DE LA SUPPLY CHAIN : L'ART DE GÉRER LES RISQUES FOURNISSEURS

L'enjeu majeur dans la mise en place de chaînes d'approvisionnement (ou supply chain en anglais) réside dans la capacité à appréhender de manière efficace les risques associés aux fournisseurs, susceptibles de se manifester à tout moment et en n'importe quel point de la chaîne d'approvisionnement. La diversité intrinsèque de ces risques, ainsi que leur multiplicité, rendent leur compréhension complexe, exigeant ainsi une maîtrise substantielle de la gestion des risques fournisseurs. Ces risques couvrent divers domaines, tels que les enjeux juridiques, opérationnels et financiers. Une connaissance approfondie de ces aspects est donc impérative pour garantir la résilience et la performance

de la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises reconnaissent aujourd'hui que la chaîne d'approvisionnement représente un enjeu stratégique pour leur organisation. Plusieurs enjeux sont associés à la chaîne d'approvisionnement, notamment éviter les ruptures d'approvisionnements, gérer la dépendance économique, prévenir le dépôt de bilan, maîtriser la data liée aux opérations des fournisseurs et intégrer les aspects RSE dans les processus d'achat.

Ainsi, il est important d'avoir la bonne approche pour identifier et gérer les risques fournisseurs sur une chaîne d'approvisionnement.



NOS 4 CONVICTIONS SUR LE DISPOSITIF À METTRE EN OEUVRE

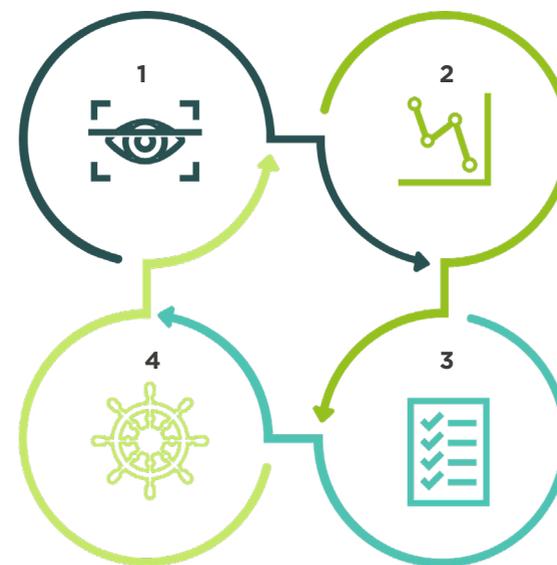
Une bonne gestion des risques fournisseurs passe par la mise en place et le déploiement d'un dispositif robuste, efficace et des convictions éprouvées afin de pouvoir les prévenir efficacement.

1 - AUDIT DE L'EXISTANT

Nécessité de prendre en compte la situation à analyser afin d'évaluer le cadre existant

2 - ANALYSE D'ÉCART

Réaliser une analyse d'écart entre la situation existante et les attendus réglementaires afin de déterminer l'étendue du programme d'intervention



4 - CONTRÔLE ET SUIVI

- S'assurer que le risque identifié est correctement suivi et contrôlé
- Déterminer les cas pour lesquels le suivi du risque est important : changement de forme de l'entreprise, renouvellement de contrat, par exemple.

3 - PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ

- Identifier des risques
- Analyser les risques
- Cartographier et classer les risques
- Hiérarchiser les risques
- Mettre en oeuvre des actions afin de traiter les risques concernés

UN EXEMPLE DE MÉTHODOLOGIE DE PRÉVENTION ET D'IDENTIFICATION DES RISQUES FOURNISSEURS SUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

La chaîne d'approvisionnement fait intervenir un grand nombre d'acteurs, de flux et de processus pouvant rendre sa compréhension ardue. La mise en place d'un dispositif méthodologique structuré et efficacement agencé va considérablement prévenir la gestion des risques.



1 - Identification

- Fournisseurs/prospects de la chaîne d'approvisionnement
- Flux d'information : Base de données contenant des informations liées aux différents fournisseurs et prestataires et contenant la stratégie d'approvisionnement
- Flux financier
- Collecter la documentation



3 - Analyse d'impact

- Classifier les risques selon leur probabilité de survenance et leur criticité
- Définir les axes potentiels de mitigation et des plans d'actions associés
- Mettre en place des simulations pour appréhender les impacts potentiels



5 - Suivi et contrôle

- Processus de surveillance continue de suivi de la chaîne d'approvisionnement et des risques associés :
- Suivre et piloter les risques par l'intégration d'outils de marché permettant de suivre l'activité fournisseur
- Mettre en place et tenir d'une piste d'audit
- Gérer de la contractualisation
- Contrôler le profil des fournisseurs
- Reporting

Entrée en relation fournisseur

Offboarding du fournisseur



2 - Evaluation du risque

- Définir les grandes typologies de risques et sous - typologies de risques
- Cartographier les risques potentiels
- Déterminer la catégorie du/des risques impliqués dans l'activité d'externalisation
- Mettre en place d'une méthodologie et d'un système d'évaluation qui inclut un scoring de risques



4 - Prise de décision

- Prendre une décision centralisée (acceptation, rejet ou stratégie de mitigation du risque) au travers d'un comité dédié et/ou d'un formulaire cible - en fonction des résultats des évaluations de risques
- Impliquer les parties prenantes Achats (bénéficiaire d contrat, acheteur, supply chain manager, ...)



6 - Gestion de l'offboarding

- Revoir le contrat (clauses de résiliation, préavis, obligations commerciales, cessation d'activité, ...)
- Manager la transition de l'activité (tâche spécifique identifiée pour permettre : l'externalisation auprès d'un autre fournisseur, activité internationalisée,...)
- Gérer la continuité des opérations durant la période de transition de l'activité
- Gérer les normes, processus et outils permettant l'exercice de l'activité
- Gérer les aspects financiers
- Internaliser le retour d'expérience

LES PILIERS D'UNE GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS EFFICACE

La maîtrise des risques fournisseurs repose sur une connaissance approfondie de ces derniers. Mais au-delà de cette connaissance, plusieurs éléments sont essentiels pour une gestion optimisée.



1 - STRUCTURER LA DÉMARCHE PROJET

Premièrement, il est crucial d'adopter une démarche projet, structurée et cadrée, pour piloter l'activité.



3 - ENRICHIR L'EXPÉRIENCE COMMERCIALE

Troisièmement, l'expérience commerciale doit être enrichie grâce à des outils dédiés à la collecte d'informations et à la communication avec les fournisseurs, privilégiant des processus simples et pragmatiques.



2 - IMPLIQUER LES FOURNISSEURS

Deuxièmement, impliquer activement les fournisseurs dans le processus d'identification et de gestion des risques renforce la proximité et facilite la collaboration.



4 - CENTRALISER LES DONNÉES

Enfin, centraliser et organiser les données permet d'obtenir une vision complète de chaque fournisseur, à 360 degrés, facilitant ainsi les prises de décisions stratégiques. Il est également primordial de disposer d'un système d'information robuste, permettant à la fois une amélioration continue et des audits internes et externes rigoureux.



TÉMOIGNAGE

« Le Groupe La Poste est confronté à une diversité de risques liés à ses fournisseurs »



Face aux défis croissants de la gestion des risques fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement, comment les grands groupes adaptent-ils leurs stratégies ? Nous avons eu l'opportunité d'échanger avec Laurence Laroche, Directrice des Achats du Groupe La Poste, pour obtenir un éclairage sur la position du groupe à ce sujet. Entretien.

Pourriez-vous nous présenter votre activité ?

Le Groupe La Poste SA se structure autour de diverses entités stratégiques. Au cœur de ses activités, on retrouve la branche Grand Public et Numérique, englobant l'ensemble des services réseau de La Poste. Par ailleurs, la branche service courrier-colis, incluant notamment Colissimo, illustre le cœur historique de ses métiers. Le groupe s'étend également à la Banque Postale, la CNP et à La Poste Immobilier. Plusieurs filiales viennent compléter son portefeuille, dont GEOPOST, Docaposte, Chronopost, Asten Santé et Axéo Services, spécialisée dans les services à la personne. En termes financiers, le groupe affiche un volume d'achats impressionnant de 15 milliards d'euros, répartis équitablement entre le marché national et l'international.

Quelles sont vos principales typologies de fournisseurs ?

Le secteur des transports domine nettement le paysage de la sous-traitance au sein du groupe. D'autres domaines ne sont pas en reste : l'informatique, l'intérim, le marketing, la communication, la restauration collective et les achats industriels figurent également parmi les principales catégories d'achats. Il est à noter que le groupe procède à une analyse des risques basée sur la catégorie d'achat et la géographie, sans toutefois adopter une classification standard des fournisseurs, qu'ils soient ordinaires ou stratégiques.

Face à quelles catégories de risques liés aux fournisseurs le Groupe La Poste se trouve-t-il particulièrement vulnérable ?

Le Groupe La Poste est confronté à une diversité de risques liés à ses fournisseurs. Les pénuries mettent en lumière les risques opérationnels, tandis que la défaillance financière d'un fournisseur soulève des préoccupations financières. Les enjeux de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) occupent une place centrale. Par ailleurs, la mise en œuvre de dispositifs anti-corruption et le respect du devoir de vigilance sont essentiels pour prévenir les risques de conformité, un domaine où le groupe se montre particulièrement vigilant. Les secteurs les plus exposés à ces risques sont les transports, le bâtiment, l'immobilier et la logistique.

Notons également que le groupe est intransigeant sur la conformité documentaire : un fournisseur en défaut de paiement des cotisations URSSAF se voit écarté de la chaîne d'approvisionnement.

Le Groupe renforce sa conformité documentaire grâce à de nouveaux outils technologiques. Face à une lacune sur le marché, l'entreprise déploie actuellement un outil innovant d'analyse des fournisseurs. Nous sommes encore en phase pilote, le lancement officiel étant prévu entre novembre 2023 et avril 2024. Avant cette mise en œuvre, une étude approfondie a été menée pour identifier les catégories de risques par pays, mettant en avant une catégorie spécifiquement prioritaire. Cet outil d'évaluation englobe 8 000 fournisseurs, permettant ainsi d'établir un système de notation précis pour chacun d'entre eux.



Quelle est votre feuille de route pour répondre à ces enjeux ?

Face aux défis identifiés, le Groupe La Poste a tracé une stratégie claire. Le cœur de cette démarche repose sur le déploiement d'un nouvel outil d'analyse des fournisseurs à travers ses différentes branches. Cette initiative nécessitera une formation approfondie des acheteurs, qui auront la responsabilité de consulter le score attribué à chaque fournisseur. Ils devront également traiter les alertes et, si nécessaire, les rapporter à un comité spécialisé en risques pour déterminer les actions à entreprendre.

Le contrôle de la performance opérationnelle des fournisseurs est également une priorité pour le groupe. Prenons l'exemple des services de nettoyage dans les bureaux de poste : La Poste met en place des évaluations régulières de la qualité des services. Si un problème est détecté dans un bureau, le mécanisme de remontée d'information est conçu pour être rapide et efficace, garantissant ainsi une résolution prompte des problèmes.

Quelles innovations numériques exploitez-vous pour optimiser la gestion de vos données fournisseurs et de la chaîne d'approvisionnement ?

Plusieurs outils technologiques ont été déployés pour optimiser la gestion des fournisseurs et des appels d'offres. Parmi eux, on compte un référentiel fournisseur nommé « Ref4One », un outil dédié aux appels d'offre, un autre à la facturation, ainsi que des outils spécifiques pour assurer la conformité, comme « E-conformité ». Le groupe s'appuie également sur un data lake et des outils de visualisation de données pour une meilleure analyse.

Face aux imprévus politiques, économiques, sociaux ou sanitaires pouvant impacter la chaîne d'approvisionnement, La Poste a mis en place des cellules de gestion de crises. Ces dispositifs ont été activés notamment lors de la récente crise sanitaire. De plus, suite à des incidents de harcèlement sexuel signalés au sein d'agences publicitaires partenaires, une coordination entre la direction de la communication, la direction juridique et la direction de la conformité a été établie pour définir et mettre en œuvre des mesures adaptées.



Quel est votre objectif en matière de décarbonation de la chaîne d'approvisionnement ?

Le Groupe alloue entre 10% et 25% de ses critères de sélection à la RSE, selon les catégories d'achats. La Poste s'est d'ailleurs engagée depuis plusieurs années dans une démarche de décarbonation, visant la neutralité carbone d'ici 2040.

Intégrant les enjeux de décarbonation à sa stratégie globale Achats, le groupe est actuellement en phase de précision sur les méthodes pour réduire davantage l'empreinte carbone de sa chaîne d'approvisionnement. Ce suivi de l'empreinte carbone est déjà en place au sein du groupe, avec des analyses plus détaillées prévues pour les 18 mois à venir.

Nous faisons, pour autant, face à des défis considérables. Avec un portefeuille de 32 000 fournisseurs, l'importance d'un outil robuste et facile à utiliser est aujourd'hui primordiale. De plus, la formation des acheteurs est cruciale, car elle s'inscrit dans une évolution de leur métier, avec une attention particulière portée à l'achat responsable.



À propos de TNP Consultants

Créé en 2007, TNP est un cabinet de conseil français, indépendant et hybride, spécialisé dans les transformations opérationnelles, réglementaires et numériques.

HYBRIDE, parce que bilingue métier-technologies.

INDÉPENDANT, parce que c'est le meilleur moyen d'exercer librement notre métier et de proposer des solutions réellement adaptées aux attentes de nos clients



Notre rédactrice



Siham EL GHARBI, Consultante confirmée
Membre du Club KYS by TNP
siham.el-gharbi@tnpconsultants.com

Vous êtes intéressé par les sujets KYS ? Contactez-nous !



Nadine Margareth TELLE, Responsable de l'offre
KYS Fondatrice du Club KYS by TNP
nadine-margareth.telle@tnpconsultants.com



Henry-Julien VAYSSETTE, Directeur associé
Fondateur du Club KYS by TNP
henry-julien.vayssette@tnpconsultants.com



© TNP Consultants
31 rue du Pont, 92200 Neuilly-sur-Seine
Tél. : 01 47 22 43 34
E-mail : contact@tnpconsultants.com

www.tnpconsultants.com