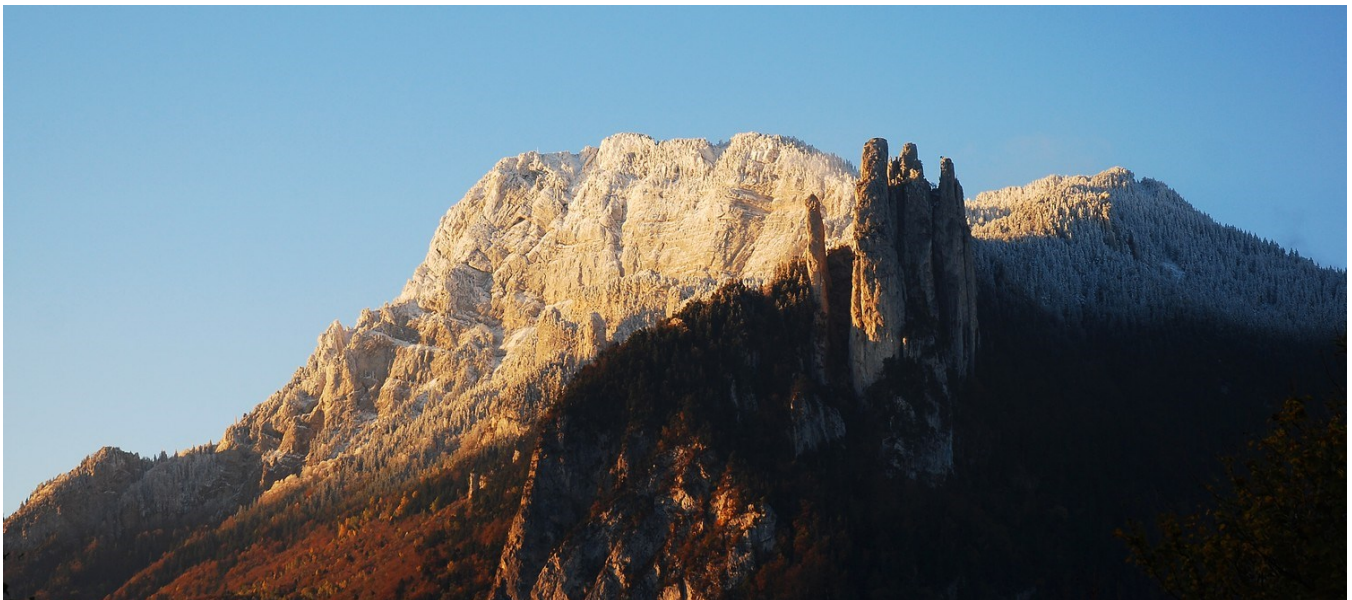


eLivret pratiques Achat

REUSSIR DURABLEMENT VOTRE DEMARCHE DE PRE & RE QUALIFICATION DES FOURNISSEURS



Nicolas PUDDA

Altais Conseil
l'excellence achat



La Qualification des Fournisseurs, lorsqu'elle est réalisée de la bonne façon, est un avantage compétitif-clé pour l'entreprise. Pour en tirer la meilleure valeur de façon durable, votre démarche doit allier pragmatisme, bon sens et simplicité.



La pratique, aujourd'hui encore trop partiellement appliquée, tend à se solidifier.

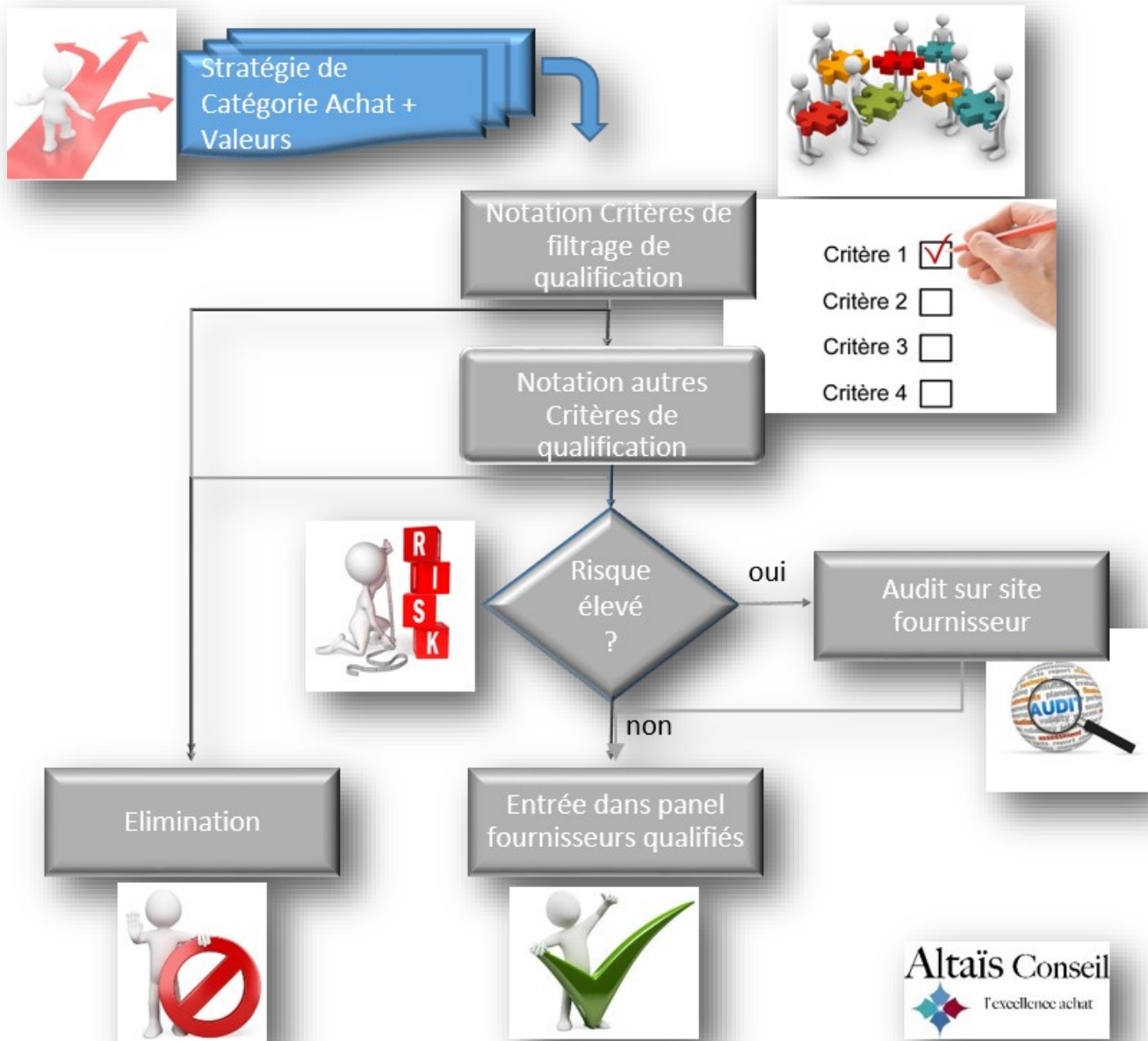
La **Qualification des Fournisseurs** est clairement une pratique cruciale pour les entreprises; on observe néanmoins qu'elle est encore souvent pratiquée de manière trop partielle et pas toujours au bon moment.

Il y a encore peu de temps, dans bon nombre d'entreprises, la pré-qualification des fournisseurs se faisait presque toujours au moment de la consultation (appel d'offres); tant et si bien que dans un cahier des charges de consultation, il y avait un joyeux mélange - voire une confusion - entre d'une part le besoin fonctionnel et technique qui déclenche la consultation elle-même et d'autre part les exigences de base que l'entreprise est en droit d'attendre de ses fournisseurs potentiels, avant même que ces derniers ne soient invités à répondre à un appel d'offres où ils devront montrer leur capacité à couvrir le besoin en question.

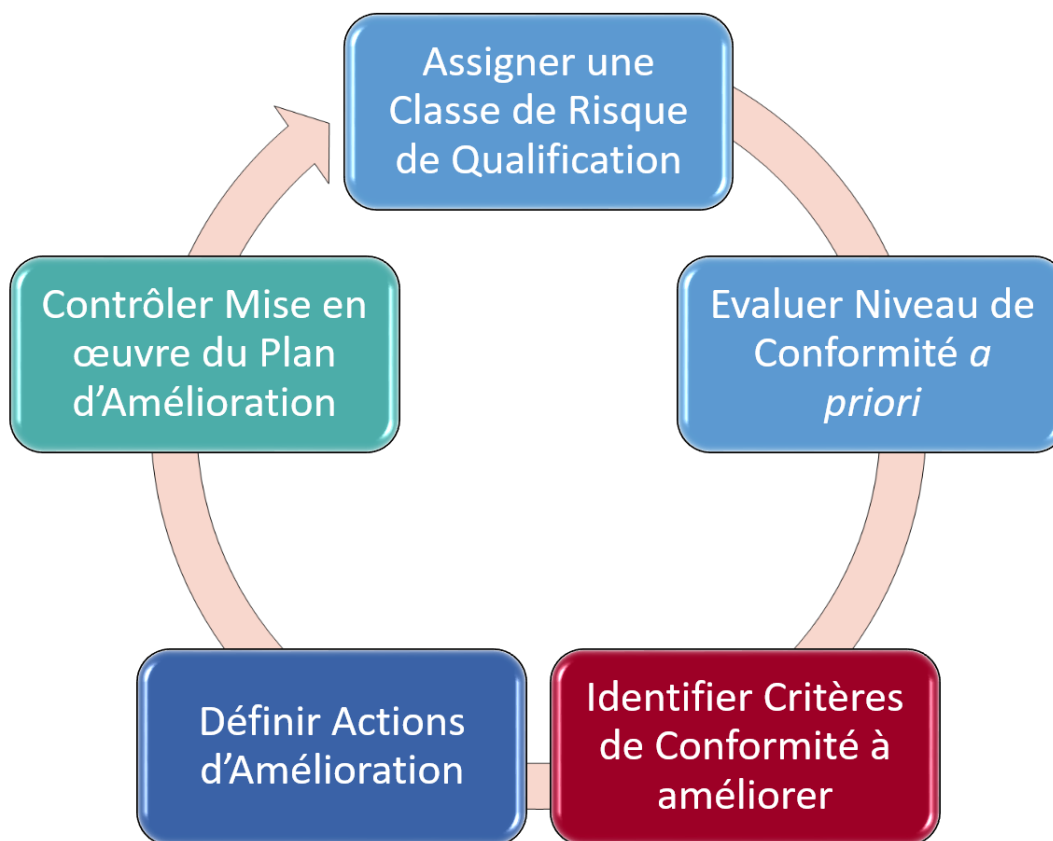
Aujourd'hui les choses changent; l'entreprise moderne qualifie ses fournisseurs de manière mieux organisée, suivant un vrai processus structuré et clair évitant accessoirement toute confusion ou mélange entre l'étape de pré-qualification et l'étape de consultation. La Qualification des fournisseurs est ainsi l'ensemble des activités que l'entreprise mène pour se constituer (pré-qualification) et maintenir (re-qualification) un panel de fournisseurs qui pourront ensuite être consultés dans le cadre d'appels d'offres. La pré-qualification concerne donc les fournisseurs potentiels de l'entreprise et la re-qualification concerne les fournisseurs actifs de l'entreprise, c'est à dire ceux qui sont déjà sous contrat de fourniture de biens et/ou de services.

Quelles que soient leurs motivations, on observe que de plus en plus d'entreprises ont un vrai processus de Qualification des Fournisseurs, ont un vrai programme de Qualification Fournisseurs pour appliquer concrètement ce processus, et les plus avancées d'entre elles adoptent une solution informatique adaptée pour structurer leur démarche et la rendre plus efficace.

D'une manière générale, la Qualification d'un fournisseur suit le logigramme ci-après.



Dans les Organisations Achat les plus matures, le Pilotage durable de la Qualification d'un Fournisseur passe par la mise en œuvre d'un processus d'amélioration continue, simple et lisible pour tous les bons acteurs de l'entreprise interagissant avec les fournisseurs.



Un tel processus peut-être résumé par les macro-étapes suivantes :

- Assigner au fournisseur à qualifier une classe de risque de qualification dépendant d'une part du type de produit ou service qu'il fournit et d'autre part des règles de l'entreprise en matière d'analyse de risques.
- Evaluer la conformité *a priori* du fournisseur en regard d'un ensemble de critères de qualification définis au niveau de l'entreprise; cette évaluation, qui fait l'objet d'un score de qualification et d'une période de validité de la qualification, se fait en analysant les réponses à un questionnaire adressé au fournisseur et - si le niveau de risque l'exige - en complétant cette analyse par un audit détaillé sur le site du fournisseur.
- Identifier les critères dont le niveau de conformité (donc le score de qualification) doit être amélioré.
- Définir, pour chaque critère identifié, l'action d'amélioration/correction.
- Contrôler/maîtriser la mise en œuvre du plan d'actions d'amélioration.

Et votre démarche de Qualification des Fournisseurs deviendra une vraie réussite durable si vous adoptez, avec pragmatisme et équilibre, les 16 principes essentiels suivants :

1. Gardez toujours à l'esprit que **l'on a les fournisseurs que l'on mérite**.
2. Expliquez à votre comité de direction qu'en maîtrisant la qualification de vos fournisseurs, vous agissez en amont pour contribuer à la **création de valeur** pour votre entreprise.
3. Expliquez à votre comité de direction qu'en maîtrisant la qualification de vos fournisseurs, vous contribuez à **Maîtriser le Risque Fournisseurs** pour votre entreprise.
4. Basez résolument votre démarche de qualification sur le **Risque** ; c'est crucial d'une manière générale et ça l'est d'autant plus pour de l'Achat à l'international notamment lorsque les fournisseurs à qualifier sont localisés dans des pays à bas coût (Low Cost Countries).
5. Gardez toujours à l'esprit qu'il s'agit d'un processus d'**amélioration continue** devant être déroulé de manière complète, i.e suivant les macro-étapes mentionnées ci-avant.
6. Appuyez-vous sur un **référentiel de qualification efficace mais simple**; ne réinventez pas la roue, retenez que même s'il n'y a pas de standard en matière de critères de qualification fournisseurs, les référentiels les plus courants couvrent 7 sections (Santé Sécurité Environnement, Finance, Ethique, Juridique, Gestion des ressources humaines, Gestion de la Qualité et Amélioration Continue, Services & Références Clients du Fournisseur); pondérez néanmoins les sections & critères en fonction du contexte de votre entreprise.
7. Assurez-vous que ce **référentiel** soit défini **au niveau de l'entreprise**, donc commun à tous les fournisseurs; vous gagnerez en crédibilité vis à vis de vos fournisseurs et de vos clients internes.
8. N'hésitez pas à définir des **critères de filtrage** (screening en anglais) et faites en sorte qu'ils soient relatifs aux **valeurs fondamentales** et aux **exigences de base** de l'entreprise (comme par exemple l'éthique ou la santé / sécurité); l'idée étant que si le fournisseur potentiel ne satisfait pas à l'un des critères de filtrage alors le processus de qualification est stoppé, les autres critères de qualification ne sont pas regardés et le fournisseur est éliminé; vous optimiserez ainsi l'efficacité de votre démarche et assurerez davantage votre crédibilité.
9. Optez pour un **système de notation de type amélioration continue**; une échelle de scores des critères allant de 1 (conformité basique aux exigences de qualification de l'entreprise) à 5 (conformité excellente) est notamment bien adaptée; utiliser un tel système de notation permet d'affecter à chaque fournisseur un score de qualification qui sera évalué à nouveau lorsque le fournisseur fera l'objet d'une re-qualification, par exemple au bout d'un an ou de deux ans de contrat suivant la classe de risque de classification qui lui sera assignée.
10. Impliquez votre **équipe d'acheteurs**; leur **adhésion** est **indispensable**, chaque acheteur se sentira d'autant plus responsable de la gestion complète de la qualification de tous ses fournisseurs.
11. Appuyez-vous sur votre **responsable SSEQ**; s'il y a un responsable Santé-Sécurité-Environnement-Qualité dans votre entreprise, impliquez-le; il sera un excellent allié pour soutenir votre démarche surtout si votre entreprise est certifiée ou en cours de certification (ISO9001 ou ISO14001 par exemple).

12. Focalisez votre démarche de qualification en **priorité sur vos fournisseurs à risque**; vous ne pouvez pas tout faire, "qui trop embrasse mal étreint".
13. Constituez une **équipe de Qualification pluridisciplinaire** plutôt que de confier la démarche à une seule personne; vous minimiserez ainsi la part inévitable de subjectivité dans la démarche de qualification, et éviterez notamment qu'un critère donné dans un domaine de qualification donné (par exemple le domaine SSE) soit évalué par une personne non compétente dans ce domaine; cette façon de procéder donnera par ailleurs à tous les acteurs de l'entreprise le sentiment fort d'avoir été partie prenante dans la constitution du panel de fournisseurs qualifiés et ce d'autant plus que la stratégie aura précisé qu'il fallait « sourcer » à l'international.
14. **Ne réalisez un audit de qualification d'un fournisseur donné que si le niveau de risque le nécessite**; un tel audit détaillé de qualification sur le site du fournisseur consiste à vérifier sur le terrain les informations fournisseurs collectées pendant la phase de questionnaire ; il a certes pour effet d'encore plus diminuer la part de subjectivité mentionnée plus avant, pour autant il n'aura de réelle valeur ajoutée que si le niveau de risque associé le nécessite; gardez votre énergie et vos ressources pour les fournisseurs à risque significatif
15. **Répartissez vos campagnes de re-qualification sur l'année**; ne les concentrez pas sur une même période, vous ménagerez ainsi les agendas de vos clients internes et éviterez au processus d'être vu comme une contrainte.
16. **Enfin, Adoptez une solution informatique adaptée**; c'est sans aucun doute le meilleur moyen de structurer votre démarche, de partager efficacement les données avec vos clients internes et vos fournisseurs, de garantir l'intégrité de ces données et également, suivant le cas, de **prouver instantanément la solidité du processus à vos auditeurs ISO9001 (Chapitre 7.4 / Thème 7.4.1.)**



Un outil informatique adapté peut vous aider à structurer votre démarche - exemple de eSRM

eSRM - Avantages et Bénéfices

- La suite eSRM est dédiée au pilotage des fournisseurs : pré-qualification (SQ), gestion des contrats (CM), performance des fournisseurs (SPM), gestion des non-conformités fournisseurs (SNCM)
- Simplicité et rapidité d'utilisation pour l'acheteur et tous les acteurs concernés
- L'expertise du métier Achat intégrée à la solution
- Le processus structuré et collaboratif permet la juste implication de tous les acteurs concernés : acheteur, fournisseur, responsable qualité, interlocuteurs techniques, juristes
- En intégrant le fournisseur dans le processus, la solution fournit un véritable cadre collaboratif d'amélioration de la performance fournisseur, au-delà de la seule évaluation
- Le système permet à l'entreprise de prouver instantanément sa conformité à l'exigence ISO9001 en matière d'évaluation et de suivi de la performance des fournisseurs et de gestion des non-conformités.



eSQ

Pré-Qualifier & Gérer les données fournisseurs

- Vous créez en quelques clics vos fournisseurs potentiels et actifs
- Vos fournisseurs mettent eux-mêmes à jour leurs données et les valident formellement
- Vous les pré-qualifiez



eSPM

Piloter la Performance de vos fournisseurs

- Vous impliquez vos clients internes et vos fournisseurs dans vos campagnes d'évaluation
- Vos fournisseurs proposent leurs idées d'amélioration et d'innovation
- Vous convenez de plans de progrès fournisseurs et estimez la valeur associée



eSNCM

Maîtriser les non-conformités fournisseurs

- Vos clients internes déclarent les non-conformités fournisseurs
- Vous coordonnez le traitement des non-conformités
- Vous impliquez vos interlocuteurs internes et les fournisseurs concernés



eCM

Gérer vos contrats d'Achat avec vos fournisseurs

- Vous enregistrez vos contrats d'Achat en impliquant ou non vos juristes
- Vous soumettez vos contrats à vos fournisseurs concernés pour validation formelle
- Vous agissez en amont pour reconduire vos contrats grâce au mécanisme de notification

[Planifier une démonstration en ligne](#)

Altais Conseil

Altais Conseil est une société spécialisée dans les solutions de transformation Achat : Diagnostic Achat & Amélioration de pratiques et Processus Achat, Formations spécialisées Achat en inter-entreprises et sur-mesure en intra entreprises, Outils & Systèmes informatiques Achat.

contact@altais-conseil.com

A propos de l'auteur



Nicolas Pudda est entrepreneur passionné d'Excellence Achat, dirigeant de la société Altaïs Conseil, consultant, formateur, concepteur de solutions informatiques Achat et responsable produit eSRM.

Il a assuré des rôles de Chef de Marchés Informatique & Telecom, Prestations Intellectuelles et Sous-Traitance Industrielle et a animé un réseau de Directeurs de Commodités. Dans le cadre de projets d'Amélioration Continue Achat, il a conçu et mis en œuvre des pratiques, processus et systèmes Achat solides facilitant le quotidien d'un grand nombre d'équipes Achat réparties dans le monde. Il a conçu et mis en œuvre divers programmes de formation et de coaching couvrant les pratiques, processus et systèmes Achat, dans un contexte international et multi-culturel.