

**Université d'Evry Val d'Essonne**

**Master 2, Achats Internationaux et distribution de biens et de services.**

**PORTA Marcela No. 20072645**



---

**Centralisation des dossiers et des contrats d'assistance technique  
pour le traitement de l'information fournisseurs**

**M. Jean Louis MOSER**

**2007**

## **REMERCIEMENTS**

Je souhaite adresser tous mes remerciements aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à compléter mon travail.

Tout d'abord Monsieur Jean Louis MOSER, tuteur de ce mémoire, pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer et sans qui je n'aurais pas trouvée la motivation nécessaire pour finir ce projet.

J'exprime ma gratitude à l'ingénieur José Pablo ESCOBEDO, pour son aide dans la partie informatique de ce mémoire.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à mon marie qui m'a toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire et de mon parcours universitaire.

Une entreprise a autant besoin de ses fournisseurs que de ses clients. Leur relation se vérifiera d'autant mieux avec la mise en place des méthodes modernes de gestion.

*François CHAMPEYROL.*

*Les Achats, Presses universitaires de France.*

## RESUME

Un dossier fournisseur contient tous les documents légaux, fiables et qualifiés qui justifient son existence comme référencé.

Il est primordial pour tout département des achats de pouvoir se référer à un dossier qui permette de gérer l'information, les risques et la solidité des entités qui travaillent au service de l'organisation.

Savoir demander, partager et utiliser l'information correcte et au bon moment c'est l'objectif de la stratégie de l'information de l'entreprise que nous décrivons sous le nom d'*Intelligence Economique*.

L'objectif de ce mémoire et de mon stage au sein de SFR est d'améliorer la prise en charge des dossiers et des contrats en donnant les outils pour gérer, facilement et en toute sécurité, la centralisation des documents d'assistance technique.

## ABSTRACT

A supplier file contains all the legal and qualified documents that represent an extreme importance for the purchasing department; it helps manage the information, the risks and the strength of the entities that works as the organisations service providers.

To know the correct way of demanding, using and sharing this information is part of the ones company's strategy called *Business Intelligence*.

The goal of this report and of my trainee in SFR, was to improve the manipulation of files and contracts by creating the tools to manage, in an easier and secure way, the centralisation of the documents in the technique assistance department.

## SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	7
I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.....	8
I.I Qui est SFR ?.....	8
I.II Contexte .....	8
I.III Situation dans le marché .....	10
I.IV L'Objectif SFR .....	11
I.V Structure Organisationnelle.....	12
I.VI Activités réalisés en tant que Assistante des Achats AT-SFR.....	14
II. QUESTION DE DEPART .....	17
II.I Le référencement.....	18
II.II Importance du dossier fournisseur .....	20
II.III Comment le dossier fournisseur est géré dans le département d'AT .....	21
III. EXPLORATION DU SUJET.....	23
III.I Approche théorique.....	24
III.I.I Définition de l'intelligence économique .....	25
III.I.I.I Les Risques Fournisseur.....	27
III.I.III La politique SFR sur le traitement de l'information pour éviter les risques .....	29
III.II Approche pratique .....	30
III.II.I Résultats de l'enquête réalisée par l'équipe Achats Assistance Technique.....	31
III.II.II Résultats de l'enquête réalisée au département Juridique .....	32
III.II.III Résultats de l'enquête réalisée au département Financier .....	33
III.III Formulation de la problématique .....	34
IV. PRECONISATION.....	36
IV.I L'outil de contrôle .....	38
CONCLUSION.....	44

GLOSSAIRE TECHNIQUE .....	45
D'après l'organigramme .....	45
Les différentes directions .....	45
Par type d'achat .....	45
Autres .....	46
BIBLIOGRAPHIE .....	47
TABLE D'ANNEXES .....	49

## INTRODUCTION

Mon stage au sein de SFR consiste à assister les activités de référencement fournisseur et de la gérance d'achats.

Pendant cette période, j'ai dû dans un premier temps comprendre l'ampleur des activités du département, savoir comment les achats étaient effectués et apprendre les différents processus liés à son activité.

Ayant analysé toutes les activités concernant les achats, je propose un projet pour gérer, d'une façon organisée et ponctuelle, l'information des fournisseurs pour la mise en place du contrat.

Je propose la centralisation des suivis des documents et un outil de contrôle pour gérer la demande d'information (RFI) et pour faciliter l'utilisation des dossiers fournisseurs.

Ce mémoire, a donc pour objectif de regrouper les activités et processus déjà existants dans la création des dossiers et de les intégrer à un contrôle de supervision, afin d'obtenir une amélioration dans le stockage de l'information et son utilisation ultérieure.



**Société Française de Radiotéléphone**

## **I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE**

### **I.I Qui est SFR ?**

SFR est le 2ème opérateur de téléphonie mobile en France avec 17,9 millions de clients (dont 3 millions de clients exclusivement 3G) et 36% de part de marché en 2007 (hors clients pour compte de tiers MVNO). Son chiffre d'affaires s'élève à 8,6 milliards d'euros en 2006. Plus qu'un opérateur de téléphonie mobile, son ambition est d'être un opérateur créateur de mobilité au sens le plus large du terme. [13]

### **I.II Contexte**

#### **Mission générale de l'entreprise:**

La mission de SFR est d'accompagner chaque client dans l'accès à son univers de services personnalisés.

#### **Vision:**

Notre vision de la " vie mobile " est centrée sur les usages réels de nos clients et non sur une approche -uniquement - technologique.

#### **Image et identité :**

Avec une nouvelle image et une nouvelle publicité, SFR a communiqué à son public sa transition et évolution dans une nouvelle technologie.

*Nous l'avons dit, 2006 a été une année de transition pour la téléphonie mobile. Nous devons de traduire, pour nos clients, notre personnalité. Avec cette nouvelle campagne dont la signature est « Vivons mobile » nous affirmons clairement la prééminence de la mobilité en transmettant l'enthousiasme et l'innovation liés à la vie mobile telle que nous l'imaginions pour nos clients.* [12. Interview Frank Esser, Président-directeur General SFR].

---

[13] Société Française de Radiotéléphone. Sur la Web. <http://www.sfr.fr/France>, 2007.

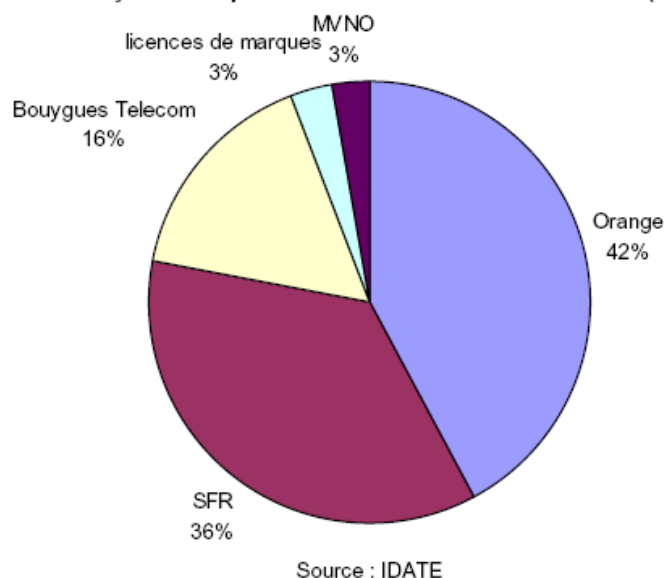
[12] Société Française de Radiotéléphone. Rapport D'activité et de développement durable. France, 2006.

**Valeurs :**

- **La passion** est dans nos gènes : c'est l'énergie de la passion qui a permis la réussite collective de SFR, dans des métiers et sur un marché où tout était à inventer, à construire. Aujourd'hui comme hier, la passion est le moteur de nos actions et de notre ambition. Pour développer encore nos positions sur un marché aussi concurrentiel, avec des clients légitimement exigeants, il faut être animé d'une certaine passion : celle d'être toujours numéro UNE.
- **Notre agilité**, c'est ce qui a fait notre différence, dès nos premières heures : nous n'étions pas le plus grand des opérateurs, mais notre force a été d'être le plus rapide et le plus réactif. Aujourd'hui, alors que nous sommes un acteur majeur du marché, tout l'enjeu est de garder intacte - et de développer encore - notre capacité à agir et à réagir vite, dans un univers qui évolue à grande vitesse.
- **Créativité** : Sur un marché où l'écart tend à se réduire entre les principaux concurrents, la créativité est une valeur essentielle pour faire la différence. La créativité se confond avec notre culture de pionniers. Demain, notre créativité sera plurielle: technologique, commerciale, organisationnelle..., mais toujours source de préférence.
- **Ténacité** : Difficile de viser le leadership sans ténacité. C'est parce que nous avons été tenaces que nous sommes devenus en très peu de temps l'une des toutes premières entreprises françaises. La ténacité est le signe que nous croyons à notre projet, que nous savons aller au bout de nos idées. Sur un marché toujours plus concurrentiel, nous en aurons d'autant plus besoin.
- **Engagement** : En tant qu'entreprise de services, nous avons le sens de l'engagement vis-à-vis de nos clients. Aujourd'hui, notre engagement doit être aussi celui d'un opérateur responsable, solidaire, respectueux de tous ses publics, soucieux de contribuer au progrès de la société et de partager ses succès avec ses clients, ses collaborateurs, ses actionnaires et tous ses partenaires.

## I.III Situation dans le marché

Figure 2 : Marché français métropolitain mobile en nombre de clients (cartes SIM) en 2006



Licences marques : Virgin mobile, NRJ Mobile

Régulation numérique du Sénat [11]

Avec une forte participation dans le marché SFR représente une partie importante de l'économie française.

### Produits et services :

- Service Operateur mobile.
- Mobiles, (3G, 3G+, photo, video, sms, mms).
- Espace web.
- Fondation SFR (handicapes et aide à jeunes talents).
- Internet + 2 licences Wimax
- Téléphonie fixe
- Télévision numérique.

## I.IV L'Objectif SFR

### Projet

Faire du téléphone portable l'outil plus rentable dans la vie de leurs utilisateurs.

### Stratégie (SFR Créateur de mobilité)

Accompagner nos clients dans ce formidable développement de la mobilité en leur offrant des usages personnalisés et une continuité de service en toute situation.

### Tactiques

#### 3G et la 3G+

Cette technologie permet de disposer dans un mobile de différentes autres fonctions comme la Musique, TV live, vidéo à la demande, jeux... Le mobile devient un média à part entière que chaque utilisateur personnalise en composant son propre univers de services et de contenus.

#### Happy Zone

Le téléphone fixe perd son dernier avantage concurrentiel, les communications illimitées, avec la nouvelle offre " Happy Zone " de SFR. Les appels passés à la maison depuis un mobile SFR vers tous les numéros fixes en France métropolitaine deviennent eux aussi illimités, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

#### L'ADSL

Face à des concurrents qui ont fait du boitier le point d'ancrage de leur stratégie, SFR conçoit sa "box" ADSL comme un service complémentaire du mobile.

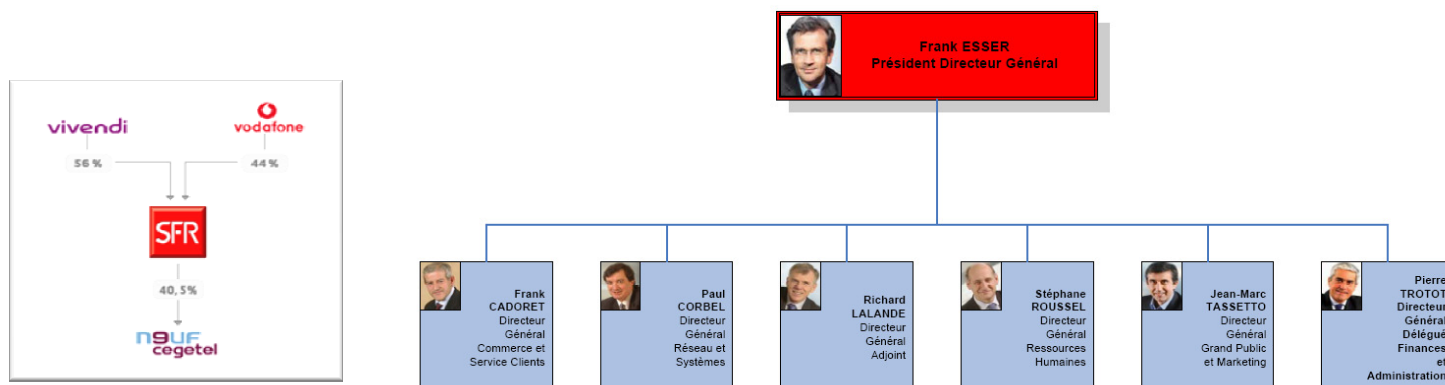
L'ADSL est, avec le mobile, le seul marché des télécoms en croissance. Si près d'un tiers des clients SFR n'ont pas de ligne fixe, certains se disent à la recherche d'une offre ADSL simple et efficace, leur apportant une qualité de service irréprochable.

#### Mission SFR

Rendre les individus et la société plus mobiles grâce aux services que nous développons. (L'annexe 2 de ce document permet de voir un aperçu sur les actions SFR).

## I.V Structure Organisationnelle

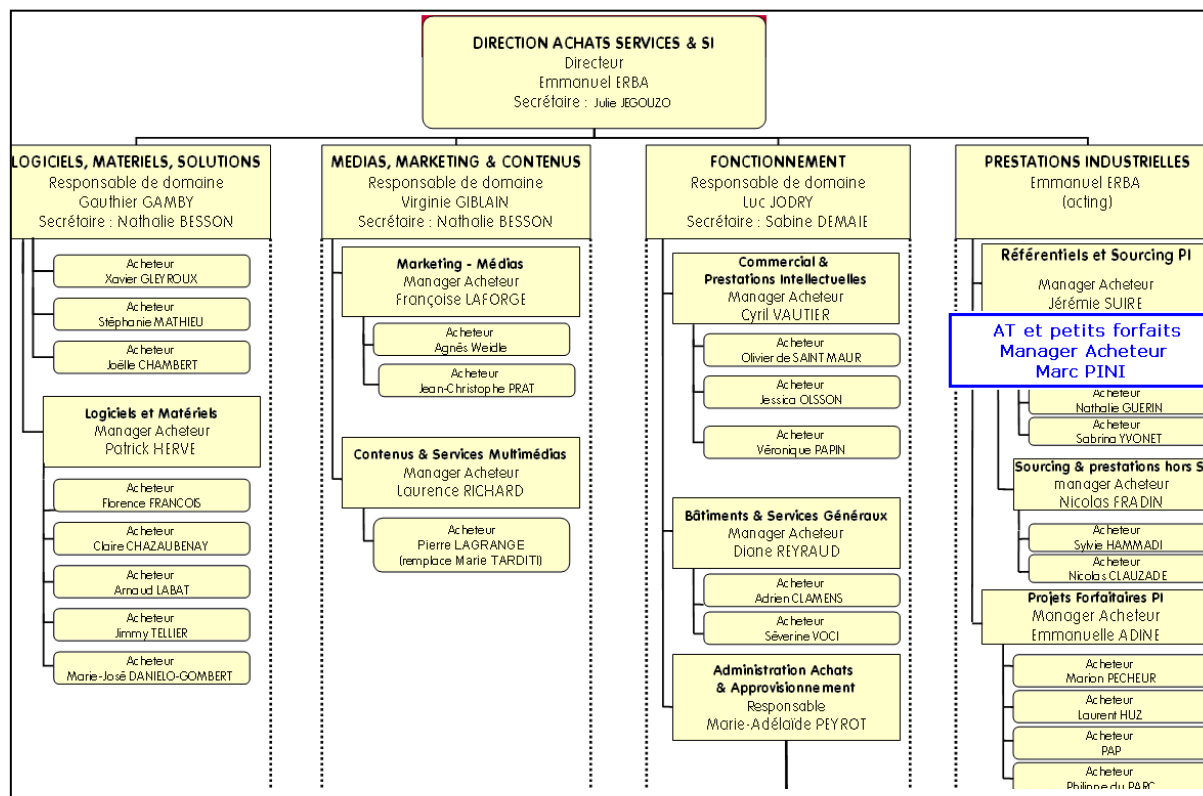
### Partenariat et Direction Général:



### Direction des Achats :

C'est le département chargé d'acheter tout les produits et services pour développer les objectifs SFR. La direction des achats dirige les activités pour trois différents départements établis : [14]

- **Réseau et CRM**
- **Terminaux et cartes SIM** : Achats de matériel téléphonique, accessoires, et cartes SIM.
- **Services et Systèmes d'Information** : C'est le département responsable des achats de prestations spécialisées par rapport au service et systèmes d'information. Il partage ces obligations dans quatre grandes rubriques :
  - Logiciel & Matériel & Solutions
  - Medias, Marketing & Contenus
  - Fonctionnement
  - Prestations Industrielles (Assistance Technique)



### Assistance Technique :

C'est dans ce département que mon stage a été effectué, pour cette raison il est primordial d'éclaircir les informations importantes pour mieux comprendre sa démarche.

L'objectif de l'équipe est de sélectionner les meilleurs fournisseurs pour les prestations d'assistance technique du système d'information. La qualité des prestations est évaluée par rapport aux résultats (qualité/prix).

Pour atteindre cet objectif, le département met en place un system d'évaluation et de sélection des fournisseurs dans lequel les différents candidats sont soumis à une évaluation selon des critères de sélection spécifiquement établis. La mesure des risques est la partie la plus importante dans le procès, et c'est pour cette raison que tous les efforts d'évaluation sont fait afin d'assurer une bonne sélection.

L'implication de l'assistante des achats dans le procès de sélection des fournisseurs est détaillée ci-dessous, cet éclaircissement permettra de faire un lien entre les activités réalisées pendant mon stage et sa relation avec la gestion des risques.

## I.VI Activités réalisés en tant que Assistante des Achats AT-SFR

Le rôle d'assistante du département à comme objectif de faciliter la démarche des achats. Entre les tâches plus importantes figurent :

- **La mise en oeuvre de renouvellement des contrats**

Après leur création, les contrats et avenants sont confiés à l'assistante achats pour leur rédaction et suivi. Une fois validés, l'assistante a la responsabilité de gérer les relations avec les fournisseurs pour mener à bien le procès de signatures, validation et logistique des contrats.

Cette activité a comme objectif d'avoir toujours les avenants et contrats signés afin d'avoir une couverture contractuelle conforme aux attentes de SFR.

- **L'actualisation de la base de données des fournisseurs**

L'assistante achats est en charge de la relation avec les fournisseurs. Elle transmet les messages entre l'entreprise et les prestataires. Elle est chargée de la mise à jour de coordonnées dans l'outil interne appelé « Money box » (Synertrade).

- **L'émission, la mise à jour et le suivi des accords de confidentialité**

Il est indispensable que tous les fournisseurs aient signé un accord de confidentialité ou un NDA (non disclosure agreement). Ce document garanti que les prestataires respecteront les informations confidentielles qui peuvent être préjudiciables à SFR si elles se divulguent.

- **Commandes génériques internes pour le département d'assistance technique**

L'assistante achats a pour responsabilité la gestion du stock, des fournitures, matériel d'information et matériel opérationnel ainsi que d'administrer le budget pour le département.

- **Validation des commandes**

L'assistante des achats a pour responsabilité la vérification de l'intégralité des documents indispensable pour effectuer les achats. Elle transmet les commandes aux acheteurs en

assurant la correcte existence des devis, code d'article et cahier des charges dans la demande.

- **Evaluation de la dépendance économique avec les fournisseurs** [3]

L'évaluation de la dépendance économique se calcule une fois par an. Le calcul est le comparatif entre chiffre d'affaires d'un fournisseur et le chiffre d'affaires généré avec SFR. L'objectif de cette action est de respecter le taux de dépendance, c'est-à-dire, toute entreprise avec un pourcentage de dépendance économique supérieur à 21% ne peut pas être licencié ou exclue des activités avec leur client.

Est prohibée, dans les conditions prévues à l'article L. 420-1, l'exploitation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises d'une position dominante sur le marché intérieur ou une partie substantielle de celui-ci. Ces abus peuvent notamment consister en refus de vente, en ventes liées ou en conditions de vente discriminatoires ainsi que dans la rupture de relations commerciales établies, au seul motif que le partenaire refuse de se soumettre à des conditions commerciales injustifiées.

Est en outre prohibée, dès lors qu'elle est susceptible d'affecter le fonctionnement ou la structure de la concurrence, l'exploitation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises de l'état de dépendance économique dans lequel se trouve à son égard une entreprise cliente ou fournisseur. Ces abus peuvent notamment consister en refus de vente, en ventes liées, en pratiques discriminatoires visées au I de l'article L. 442-6 ou en accords de gamme.

- **Gestion du dossier fournisseur**

Comme intermédiaire entre l'entreprise et le fournisseur, l'assistante achats doit gérer les suivis des documents et la mise à jour des informations échangées avec les prestataires.

Les fournisseurs doivent fournir des documents pour la formation d'un dossier qui permet d'avoir accès aux informations financières et légales de chaque prestataire.

Le dossier d'un fournisseur représente une initiative d'intelligence économique dans le département, toutes les activités concernant les dossiers sont liées au travail de référencement et surtout au contrôle des risques juridiques et financiers.

De ce fait, l'objectif principal de cette collecte de documents, est d'avoir les informations pertinentes, mises à jour et d'habiliter sa disponibilité parmi les différents acteurs des achats.

En conclusion, l'assistante a pour responsabilité de demander les différents documents aux prestataires, puis de valider les pièces dans les dossiers de chaque fournisseur, ensuite elle devra stocker l'information en s'assurant son correcte diffusion, et finalement effectuer un contrôle d'information des dossiers.

C'est afin de définir ce contrôle de dossiers plus en détail, qu'il faut d'abord décrire le référencement et son processus, l'importance de la création des dossiers, et la façon dont SFR gère aujourd'hui toutes les actions nécessaires pour mettre en œuvre cet outil.

En observant certaines pratiques qui peuvent s'améliorer dans l'activité de stockage et d'utilisation des documents primordiaux pour éviter les risques avec les fournisseurs, la gestion du dossier fournisseur représente la base de ce stage.

## II. QUESTION DE DEPART

Pour obtenir une approche plus claire des remarques observées pendant mon stage et afin d'être plus objective dans la question de départ, il est pertinent d'éclaircir certains concepts.

Le point de départ de cette recherche sera le référencement, qui expliquera comment un fournisseur devient prestataire d'assistance technique chez SFR, et quels sont les démarches nécessaires pour accomplir son intégration dans la société.

Ensuite il faut éclaircir l'importance du dossier fournisseur et son rôle dans l'entreprise. Cette action est faite afin de savoir pour quoi est-il intéressant de proposer des outils d'amélioration dans la création des dossiers.

Finalement, il est pertinent de savoir comment les dossiers fournisseurs sont gérés aujourd'hui chez SFR, et quelle est l'importance particulière donné à ce sujet.

L'information obtenue permettra d'éclaircir les concepts relatifs à mon stage et tomber sur une question qui permettra le développement des stratégies d'amélioration.

## II.1 Le référencement

Le référencement d'un fournisseur consiste à évaluer les aptitudes de tous les prospects et de choisir stratégiquement ceux qui représentent un potentiel pour le développement de SFR.

Pour les prestations d'assistance technique, SFR collabore avec 14 fournisseurs référencés qui sont évalués et mis en concurrence à chaque lancement d'appel d'offre.

Pour la sélection de ces 14 fournisseurs il a été nécessaire de mettre en place une évaluation méthodique qui permettra l'appréciation des entreprises. Cette évaluation s'appelle « enquête qualité ».

Le référencement des fournisseurs a deux objectifs : Le premier, choisir les meilleurs fournisseurs ; et le deuxième, mesurer les risques fait au long de la relation.

Pour évaluer les fournisseurs, le département d'assistance technique met en place deux démarches : la première consiste à évaluer, via l'enquête qualité, certains critères qui ont été stratégiquement déterminés. Ces résultats mesurent la qualité d'un fournisseur, par rapport aux critères définis par SFR. La deuxième démarche comprend l'évaluation des dossiers et des fournisseurs qui ont été présélectionnés.

### **Evaluation des « critères d'analyse » via « l'enquête qualité » [10]**

Pour analyser la qualité d'un fournisseur, SFR réalise une enquête annuelle. Les critères d'évaluation dont un fournisseur doit satisfaire sont listés ci-dessous. Un fournisseur éligible doit avoir les résultats suivants :

- Risque du fournisseur < 30%
- Qualité des prestations > 15/20
- Volume d'activité >5/5
- Adhésion binaire aux politiques achats
- Taux de sous-traitance 2<sup>ème</sup>. niveau < 10%

### **Analyse des dossiers fournisseur :**

Afin de faciliter l'évaluation de sa situation juridique et financière, un dossier fournisseur doit contenir :

- Une fiche de présentation du fournisseur.
- Le contrat ou avenant.
- Une annexe 1 « Conditions Financières ».
- Une annexe 2 « RFI Documentation contenant ».
  - Une liasse Fiscale (Bilan)
  - Une attestation d'assurance valide.
  - Une attestation sur l'honneur (sous-traitance).
  - Une attestation fiscale.
  - Une fiche de cotation de la banque de France.
  - Une fiche de Tarification.
- Une annexe 3 « Règles relatives à la sécurité de l'information ».
- Un accord de confidentialité.

Le dossier fournisseur est un outil qui permettra au directeur des achats de choisir, parmi tous les fournisseurs, ceux qui représentent plus d'opportunité pour la réussite des stratégies du département d'assistance technique de SFR.

## II.II Importance du dossier fournisseur

Le dossier fournisseur est la base d'information d'une entreprise qui travaille avec SFR. Il contient des documents importants pour analyser la fiabilité d'un fournisseur par rapport à sa situation sur le marché.

Son rôle principal est de contrôler le risque qui peut exister dans la relation commerciale. Il va donc définir les bonnes pratiques financières et légales d'un fournisseur.

Dans le cadre du contrôle de l'information, l'analyse des documents qui figurent sur le dossier va permettre d'avoir une meilleure connaissance des fournisseurs et une meilleure sécurité dans le fonctionnement des achats.

Dans un contexte idéal, après avoir analysé et archivé les dossiers, l'organisation peut compter avec un « suivi de dossiers » qui reportera les dates d'échéance des documents. Un suivi des dossiers peut être considéré comme un outil important pour l'analyse des fournisseurs; son contrôle va permettre de mesurer la capacité de réponse du prestataire et sa situation juridique, il s'agit d'une vision de l'activité opérationnelle des achats avec ces fournisseurs.

Les pratiques dans l'utilisation des dossiers fournisseurs sont considérées comme une stratégie pour la gestion d'information qui assure la qualité du service achats. Pour cette raison il est important de savoir comment sont gérés les dossiers fournisseurs dans l'entreprise et quelles sont les utilisations que le département des achats en fait.

## II.III Comment le dossier fournisseur est géré dans le département d'AT

Le dossier fournisseur au sein de SFR est constitué de toutes les informations utiles déjà mentionnées. L'obtention des documents est réalisée directement par le responsable de la famille des achats et non par l'assistante du département.

Après l'analyse de l'enquête qualité et après avoir stratégiquement pré-choisi les fournisseurs pour l'année à venir, deux actions sont faites :

1. Le responsable de la famille des achats génère le contrat / avenant qui contient le RFI (Request for information). Dans les annexes de ce contrat ou avenant figurent toutes les informations pour la constitution des dossiers qui serviront à l'analyse des fournisseurs.
2. Les documents originaux sont reçus par courrier, les contrats et annexes devront donc être parafés et signés et ils devront contenir les documents demandés pour la complétude du dossier.

C'est dans cette partie que se pose le **premier problème** : les documents sont reçus mais ils sont signés aux mauvais endroits et ils sont parfois incomplets ; dans ce cas il faudra d'abord appeler les fournisseurs et les demander de venir chercher les dossiers en les rappelant qu'il y a un délai de 72 heures pour les retourner.

Aujourd'hui, cette action est réalisée par différentes personnes et c'est pour cette raison que l'opération prend parfois des mois pour aboutir.

3. Une fois reçus et complétés, les documents sont utilisés pour le référencement en cours. C'est-à-dire, le responsable d'achats va vérifier la complétude de ces documents et les analysera afin de déterminer si le fournisseur a le potentiel pour être référence chez SFR.
4. Les contrats sont validés par le directeur des achats en deux exemplaires originaux. Le département rédige ensuite une lettre aux fournisseurs pour les avertir de la prolongation du contrat et de sa conformité.
5. L'information est stockée et peut être consultée en cas du besoin. Bien entendu ce sont les originaux qui sont stockés.

Ici se pose un **deuxième problème** : les dossiers sont stockés et oubliés, il n'existe pas de moyen de savoir si un document arrive à échéance avant la fin du contrat.

Cela représente un risque pour l'organisation car tous les documents expirés perdront la finalité d'assurer la transparence des projets des achats.

Les conditions défavorables trouvées dans cette démarche sont liées aux risques réglementaires, c'est-à-dire l'arrivée à échéance d'un document qui n'est plus utilisable dans le dossier, ou une attestation qui n'est plus valide dans l'entreprise.

Par rapport au processus de collecte et d'utilisation de l'information pour la création du dossier fournisseur et du contrat commercial, il est pertinent de se poser la question suivante :

*"Est-ce que la création d'un outil de contrôle est la meilleure solution pour garantir la sécurité dans la consultation et centraliser l'utilisation des dossiers fournisseurs et des contrats d'assistance technique?"*

La réponse à cette question va également permettre de savoir s'il est pertinent d'avoir les documents du dossier à disposition pendant toute l'année et s'il existe une façon d'améliorer le traitement des informations fournisseurs dans l'entreprise.

Avec une implémentation pertinente il va également être possible de clarifier et de rendre plus rapide le processus de signature des contrats.

Finalement SFR exigerait aux fournisseurs de maintenir ces obligations documentaires pendant toute la durée du contrat.

### III. EXPLORATION DU SUJET

L'exploration du sujet concernant la centralisation des dossiers et de contrats d'assistance technique pour le traitement de l'information fournisseur à été développé à deux niveaux : le niveau théorique et le niveau pratique.

Dans un premier cadre il faut trouver dans la théorie les définitions documentées afin de clarifier les sujets d'importance concernant les dossiers fournisseurs.

Cette approche théorique à été réalisé via une investigation qui : Explique les différents travaux publiés ultérieurement en relation avec le même sujet ; et qui évaluera également, de façon interne la démarche SFR.

Ensuite cette investigation théorique se tourne pratique grâce à l'implémentation et l'évaluation des enquêtes réalisées par les différents intervenants des achats, cette approche a comme objectif de valider l'information théorique et de la confronter avec les pratiques particulières chez SFR.

Finalement, les deux niveaux d'investigation permettront d'établir une problématique et de connaître les points de vue des différents intervenants dans la création des dossiers fournisseurs afin de donner une préconisation dans la proposition d'une solution.

### III.I Approche théorique

L'approche théorique est constitué d'une recherche initiale qui a comme résultat des travaux documentés qui expliquent les sujets relatifs à la gestion des dossiers, dont :

- L'intelligence économique
- Le risque fournisseur
- La politique SFR

Ces études ont pour objectif d'approfondir dans la théorie des concepts relatifs à la création des dossiers et à l'identification des risques pour pouvoir obtenir une vision plus complète de son contexte.

Il permettra de savoir quels sont les dispositions de SFR par rapport au traitement de l'information et quels sont les aspects qui peuvent être améliorés dans la mise en application de l'intelligence économique et du risque fournisseur.

### III.I.I Définition de l'intelligence économique

L'intelligence économique '*the business intelligence*' est également connue sous le nom de 'Stratégie de l'information' représente la méthodologie de gestion de l'information et d'analyse de données existantes destinée à favoriser la connaissance d'une entreprise.

*La demande et le traitement de l'information fournisseurs sont considérés comme de l'intelligence économique.* [19]

Cette pratique permet de mettre en avant les avantages de l'utilisation d'information en permettant :

- L'accès facile à l'information relevant de l'entreprise.
- Une meilleure utilisation du temps, de l'argent et des efforts pendant les procès stratégiques.
- Que l'information soit comme une aide à la prise de décisions.
- Orienter l'utilisateur final pour créer une indépendance pendant le développement des activités.

En conclusion, « *L'intelligence économique consiste en réservoir l'information, la traiter et savoir la diffuser et ça c'est la stratégie de l'information. Pour cette raison là, la hiérarchie et la bureaucratie sont les principaux ennemis de l'intelligence économique dans l'entreprise* ». [6]

C'est donc grâce l'intelligence économique qu'un acheteur peut s'appuyer afin d'avoir un meilleur contrôle des activités en relation aux fournisseurs

La théorie des achats nous rappelle qu'aucun acheteur ne doit oublier que : [1]

- L'ensemble des vendeurs, c'est-à-dire ses interlocuteurs commerciaux, est formé de plus en plus à la pratique de la vente des produits ; ils oublient souvent leurs responsabilités administratives avec leur employeur, et ne donnent pas suffisante d'attention à la validation des documents. C'est donc, à l'acheteur de leur rappeler de l'importance des activités réglementaires pour l'obtention des informations qui permettront de contrôler ces bonnes pratiques. La clarification de l'information fait partie des stratégies de négociation.

Dans le cas précis de SFR, les documents qui constituent le dossier fournisseurs représentent l'intelligence économique parce qu'ils gèrent l'information essentielle des fournisseurs qui doit être stockée et transmise afin de mesurer les risques avec ces mêmes fournisseurs.

### III.I.I I Les Risques Fournisseur

Les risques fournisseurs sont liés à l'évaluation des produits et services et aux performances sociales, environnementales et financières des fournisseurs de l'entreprise. Il existe une importance encore plus grande s'il s'agit d'un prestataire récurrent dont l'employeur doit alors répondre en termes de responsabilité.

Pour mesurer ces risques il est impératif de compter avec des documents qui intègrent la qualité des opérations des fournisseurs et qui assurent la fiabilité des actions au moment de l'échange commercial. Pour plus d'efficacité, une entreprise peut avoir le droit de faire une évaluation chez le fournisseur afin de superviser directement les actions et pratiques de son organisation.

Certains outils d'analyse permettent à toute entreprise de s'assurer de :

- La santé financière des fournisseurs
- La qualité de leurs réponses
- L'organisation et l'ordre de travail
- La situation de ses collaborateurs, etc.

Cette liste est complétée par d'autres apports qui peuvent être considérés comme essentiels pour le bon fonctionnement du département des achats d'une organisation.

Dans le cadre des risques juridiques, commerciaux et fiscaux ; les efforts devront se centrer pour éviter :

**La délit de marchandage**, L 125-1 Code du travail : « Toute opération à but lucratif de fourniture de main d'œuvre, qui a pour effet de causer un préjudice au salarié ou d'éluider l'application des dispositions de la loi, de règlement ou de convention ou accord collectif ou marchandage est interdite. »

**Le délit de prêt de main d'œuvre illicite** : Non respect du monopole légal des entreprises de travail temporaire prévu par l'article L.125.3 du code de travail, dont il figure la prohibition d'embaucher des étrangers illégaux, des enfants et des femmes ou personnes qui ne se trouvent pas dans une situation de travail licite.[2]

---

[19] MOSSER Jean-Louis. Support de cours « L'intelligence économique »\_Master Achats International. Evry, 2007.

[6] ENGLISH Larry P. Improving Data warehouse and Business information quality. Brentwood, TN\_USA, 2007.

[1] CHAMPEYROL François. Les Achats. Presses universitaires de France. France, 2006.

Pour les deux cas, au début du contrat, le fournisseur devra fournir une attestation sur l'honneur dans laquelle il s'engage à respecter la législation et les bonnes pratiques en matière de ressources humaines.

**Le risque de requalification du contrat** : Un employeur ne peut pas finir un contrat avant la fin des activités accordées avec le prestataire sauf s'il a eu l'occasion d'une subordination pour la part du fournisseur.

Il faut faire très attention au risque de requalification du contrat de travail lorsqu'il existe un lien de subordination. La rédaction du contrat doit à ce titre être très précise. Dans ce cas, le client peut mettre fin au contrat et travailler avec un autre fournisseur.<sup>[4]</sup>

Comme conséquence de ces pratiques illicites de la part d'un fournisseur, une entreprise peut avoir des problèmes fiscaux dont elle n'est pas coupable et risque par conséquence d'abimer son image devant son public.

Une solution pour éviter ces risques c'est d'ajouter dans sa politique interne des différentes stratégies préventives et de mettre en place des efforts collectifs dans la mise en œuvre des processus généraux.

---

[7] HERVIN Bernard, Manuel de coaching d'équipe. Editeur DONOD. France, 2005.

[2] Code du travail Français, 68<sup>ème</sup>. Edition. France, 2006.

[4] Code Pénal Français, 103<sup>ème</sup>. Edition. France, 2006.

### III.I.III La politique SFR sur le traitement de l'information pour éviter les risques

Afin de protéger ses informations, ses réseaux et ses Systèmes d'Information, et afin de répondre à ses obligations légales, la Direction Générale du Groupe SFR a mis en place un Département Sécurité de l'Information dont les missions sont : [14]

- Définir et maintenir la Politique de Sécurité de l'information du Groupe
- Contrôler sa mise en œuvre et son respect au sein du Groupe
- Assurer les relations avec les organismes extérieurs en matière de sécurité de l'information (Ministères, organismes de normalisation, groupements professionnels, actionnaires)
- Assurer une veille technologique " Sécurité de l'Information " en liaison avec les autres entités de veille du Groupe
- Gérer la bibliothèque des textes de référence et faire connaître les évolutions au sein du Groupe
- Soutenir et conseiller les équipes de développement ou d'exploitation du groupe en matière de sécurité de l'information
- Évaluer les risques et les menaces propres à la sécurité de l'information et proposer des solutions
- Mesurer le niveau de sécurité atteint
- Élaborer ou faire élaborer les procédures et modes opératoires de contrôle en liaison avec les directions concernées

Le concept de « Sécurité de l'Information » du Groupe SFR repose sur une démarche globale collégiale et permanente ; sa mise en œuvre nécessitant l'implication de chaque collaborateur. Il conduit vers une application d'intelligence économique défensive et protectrice de tous les documents relatifs aux prestations des services.

---

[14] Société Française de Radiotéléphone , Sur l'intranet <http://intranetv4.univers.cegetel.fr/noheto/ebn.ebn?pid=23>

## III.II Approche pratique

L'approche pratique c'est une expérience qui permettra d'évaluer les actions dans l'entreprise. Ils sont présentés comme le résultat des enquêtes réalisées par les intervenants dans la création de dossiers fournisseur.

### **Méthodologie**

Les enquêtes sont issues de trois personnes qui représentent les fonctions stratégiques dans la création des dossiers fournisseurs. Il leur a été posé des questions simples et ouvertes qui ont conduit à un débat pour l'obtention des informations.

Les différents interlocuteurs évalués dans ces enquêtes sont :

#### **Une première enquête faite au responsable achats d'assistance technique :**

Qui peut valider l'information concernant le contenu des dossiers, le procès de stockage et son importance. Les réponses obtenues par cette enquête ont pour objectif l'évaluation de l'importance de la création d'un outil de contrôle pour gérer les dates d'échéance des différents documents du dossier.

#### **Une deuxième enquête faite au représentant du département juridique :**

Qui peut ratifier l'information concernant les risques juridiques pendant le référencement d'un fournisseur. Les réponses obtenues par cette enquête ont pour objectif la valorisation du contenu dans la préconisation de ce mémoire.

Les réponses à cette enquête sont d'une extrême importance dans la mise en place de nouvelles pratiques dans la création et suivi des dossiers fournisseurs.

#### **Une dernière enquête fait au représentant du département financier :**

Qui peut assurer l'importance des certains documents pour garantir la santé financière relative entre le fournisseur et l'entreprise.

### **III.II.I Résultats de l'enquête réalisée par l'équipe Achats Assistance Technique.**

L'enquête réalisée par l'équipe d'assistante technique chez SFR a permis d'obtenir des informations importantes qui ont pour but l'identification des failles dans l'actuel système de collecte d'information pour le contrôle des risques. \*

Suite à cette enquête, SFR garde un dossier fournisseur qui contient toutes les informations des prestataires référencés concernant la mesure des risques dans l'entreprise. L'original est stocké et consulté de temps en temps.

Pour les documents qui ont une date qui peut expirer au moment déterminé, la méthode utilisé pour faire les suivis d'échéance consiste en demander la rénovation des documents chaque six mois.

A l'avis du responsable des achats cette action est suffisante pour assurer la validité des documents. La personne responsable de l'obtention biannuel des documents est l'assistante du département.

Le délai pour la signature d'un contrat ou avenant, ou pour l'obtention des pièces joints, est de 72 heures, sauf pour les fournisseurs hors paris ou internationaux. Malheureusement, ce délai ne peut pas être assuré. Quelques fournisseurs ont de mal à comprendre l'importance dans l'utilisation des contrats et ils prennent plus de temps. La raison principal de ce retard est du au fait qu'au moment d'émission des contrats, le sourcing et référencement est déjà fait et pour cette raison ils se permettent de répondre en retard. Dans ce cas il faut se montrer insistant pour la récupération des documents en les rappelant encore une autre fois.

Pour la demande de documents, c'est à l'assistante achats de contacter les fournisseurs et suivre les signatures des contrats, mais si les prestataires ont des questions ils n'hésitent pas à appeler leur acheteur désigné. Ce fait représente parfois un problème de communication dans le département.

---

\* Voir enquêtes complet dans les annexes

### **III.II.II Résultats de l'enquête réalisée au département Juridique**

D'après cette enquête, la demande de certains documents est nécessaire afin d'assurer les bonnes pratiques juridiques de la part d'un fournisseur.

Aujourd'hui SFR fait une demande d'information à ces fournisseurs pour mettre en œuvre les pratiques d'intelligence économique. Dans les documents demandés, ils figurent dans un premier cadre : Les NDA (non disclosure agreement), pour contrôler le risque de diffusion d'une information confidentielle ; et différentes attestations preuve de la bonne foi de SFR en cas de condamnation d'un prestataire pour travail dissimulé (évite une condamnation solidaire) : L324-9 et suivant du code du travail.

Le contrôle en amont de la fiabilité d'un fournisseur ne relève pas de la direction juridique. Le contrat permet en aval de préserver les intérêts de SFR si le fournisseur devient vacillant.

Pour le contrôle de dates expirées, le service juridique se sert de la base « Legisway », qui inventorie l'ensemble des contrats, précise leurs conditions particulières ainsi que leur date d'échéance. Par-contre ce système a pour objectif surveiller les dates d'échéance des contrats en non de chaque pièce qui figure dans les annexes.

Les problèmes juridiques liés à la déficience de ce contrôle sont relatifs au prêt de main d'œuvre illicite de la part d'un fournisseur, à la mauvaise gestion de la relation sous-traitants et à la résiliation anticipée ou brutale de certains contrats fournisseurs.

### III.II.II Résultats de l'enquête réalisée au département Financier

Cette enquête a permis de connaître les actions effectuées par le département financière pour mesurer les risques fournisseurs.

Selon l'enquête, le service financier demande un Bilan Kbis qui assure la santé financière de l'entreprise avec laquelle nous allons travailler. Pour les fournisseurs référencés, il est primordial de compter avec son certificat de paiement des impôts et l'attestation de fourniture de déclarations sociales.

Normalement ces documents sont demandés une fois par an, et même si les pièces n'ont pas une date d'échéance, c'est important qu'ils correspondent toujours à la dernière période comptable.

Concernant les problèmes les plus connus, ils existent deux complications principales en relation aux risques financiers :

- La dépendance économique d'un fournisseur dont SFR représente plus de 21% de son chiffre d'affaire. Dans ce cas là SFR ne peut pas arrêter les prestations de ce fournisseur.
- Il existe aussi le risque de transfert de connaissance ; quand SFR doit garantir la transition d'information d'un prestataire qui après avoir travaillé dans l'organisation doit transmettre ces connaissances techniques. Dans ce cas là, l'entreprise doit assurer que la formation soit complète et que le fournisseur ne profite pas de sa position devant l'équipe.

### III.III Formulation de la problématique

En tant qu'une entreprise de taille importante, SFR compte sur la Direction des Achats pour la bonne mise en œuvre et le développement des prestations, ainsi que la mise en place de contrôles complémentaires afin de diminuer les risques avec ses fournisseurs.

Malheureusement, la demande d'information (RFI) n'est établie qu'uniquement pour évaluer le référencement des fournisseurs et non pour estimer les risques ou mettre en place l'intelligence économique. Après le référencement, les dossiers sont stockés de façon informelle et il n'existe pas de méthode de consultation efficace en cas de besoin. Le contrôle sur les dates d'échéance est également inexistant. Les dossiers, une fois évalués et utilisés pour la mise en place du référencement, sont stockés oubliés pendant toute la période suivante. Cette anomalie engendre des problèmes aux acheteurs au moment du besoin d'information, ce qui les oblige à demander un document que les fournisseurs ont déjà donné.

Concernant le post de l'assistante achats, il est important de savoir que SFR ne confie ce travail aux stagiaires, c'est à dire que la personne change chaque an. Les prestataires et les fournisseurs connaissent chaque année une assistante différente, contact principal pour les échanges administratifs avec SFR. Cet état est mauvais pour l'image et les opérations réalisées. A chaque fois, les fournisseurs change d'interlocuteur et doivent connaître des coordonnées différentes. Avec ce type d'altérations, SFR court le risque de commettre des erreurs. Il existe un contact spécifique pour le suivi des signatures des contrats et pour les renseignements sur les dossiers. Le fait d'appeler un contact incorrect chez le fournisseur peut représenter un gêne pour une assistante achat, et elle peut communiquer des informations dont ce contact n'avait pas à savoir. Toutes les activités concernant les dossiers fournisseurs sont gérées par différentes personnes, cette démarche ne permet pas d'avoir une organisation définie ni de savoir quelle est la situation administrative exacte d'un fournisseur.

C'est pour apporter une solution à ces problèmes que j'ai proposé la *Mise en place d'un outil de contrôle pour centraliser et faciliter le traitement des dossiers fournisseurs et le suivi des contrats d'assistance technique.*

Cet outil permettra à SFR d'avoir des contrôles qui n'existent pas aujourd'hui. Désormais le département d'assistance technique aura la possibilité de :

- gérer l'information d'une façon organisée et courante, pour avoir les documents actualisés et ainsi diminuer les risques ;
- demander les documents attendus, au bon moment, sans réitérer plusieurs fois la même demande ;
- déléguer la mise à jour des risques de l'information à une assistante en facilitant les activités du département ;
- centraliser le contrôle et le traitement des contrats d'assistance technique ;
- transformer les tâches RFI en une action constante ;
- assurer la bonne couverture juridique des fournisseurs.

L'ensemble de ces actions conduisent à vérifier que les dossiers fournisseur permettent de : **Garantir le bon fonctionnement des prestations d'assistance techniques**. Ceci permettra la centralisation d'une partie des achats pour appliquer une politique essentielle à l'image et à la crédibilité de l'entreprise.

## IV. PRECONISATION

D'après l'analyse des informations et l'évaluation des pratiques faites par SFR, il est d'extrême importance de pouvoir centraliser les procès de collecte des dossiers ainsi que le contrôle d'information de chaque fournisseur.

La solution proposée consiste dans la création d'un outil informatique qui aura pour objectif de conglomérer toutes les actions faites par la responsable des dossiers fournisseurs, désormais l'assistante achats, et qui sont liées à l'obtention, au suivi et au contrôle des contrats et d'information de fournisseurs.

Nous pouvons lister un certain nombre des solutions qui pourront être obtenues grâce à cette centralisation :

1. D'abord cet outil permettra d'avoir les contrats-cadres à disposition pour l'ouverture de nouveaux référentiels, et il permettra également de consulter l'ensemble des contrats et dossiers originaux de façon électronique en totale sécurité. Les dossiers fournisseurs se trouveront dans un endroit spécifique et sous la responsabilité de l'assistante du département. Pour faciliter toute consultation il est indispensable d'envoyer une note interne aux personnes concernées pour qu'ils puissent savoir comment accéder à cette information.
2. Ensuite, l'outil va réunir l'ensemble des coordonnées de tous les interlocuteurs pour la signature et le suivi des contrats chez le fournisseur. Cette action permettra de retrouver le bon contact pour la demande d'information. Il est important que le fournisseur reconnaisse l'assistance d'achat comme interlocuteur unique dans la demande d'information d'assistance technique, cela améliorera la communication entre le fournisseurs et le département, évitera la demande non nécessaire de travail et donnera plus de fiabilité à l'action menée par SFR.
3. D'autre part, le système représente un contrôle des dates d'échéance qui a comme objectif de vérifier systématiquement la situation de chaque document dans le dossier. Il aide à évaluer le niveau de réponse de la part des fournisseurs référencés.

L'apport le plus important de cet outil consiste à transmettre un message électronique au fournisseur et prévenir le responsable des achats en cas d'échéance des documents pour sa restitution immédiate. Cette action est d'extrême importance pour gérer le risque fournisseur de toute entreprise.

4. Finalement l'outil regroupe toutes les activités concernant les dossiers fournisseur pour les gérer d'une façon centralisée et complète, il représente un outil de formation pour les nouvelles assistantes.

Décidément, la centralisation est réalisée et le département d'assistance technique peut assurer le bon contrôle sur les risques des prestataires référencés et la bonne mise en oeuvre des actions qui amélioreront la communication et la relation avec les fournisseurs.

Pour le rôle d'assistante du département, cet outil aidera à sa formation et simplifiera ces activités quotidiennes.

## IV.1 L'outil de contrôle

L'outil de contrôle est présenté sous format HTML et il est modifiable directement à partir de Microsoft Excel. Ce fait facilite l'utilisation et la modification des données et permet de regrouper dans un même endroit toutes les actions qui interviennent dans la demande et contrôle d'information.

Dans un premier cadre, l'outil explique la finalité de la centralisation. La fonction principale de l'outil est de regrouper toutes les activités réalisées par l'assistante achats et de les mettre à disposition comme une solution pour l'accès à l'information et aux activités quotidiennes en relation avec le suivi et la gérance des contrats d'assistance technique.

**SFR**  
Page principal

**Les Achats à votre service**  
Téléphone: 01 71 53 64 87  
Email: serviceachats@fr.sfr.com

- Centralisation
- Dossier Fournisseur
- Contacts AT
- Contrôle
- Information
- [L'assistante HA, AT](#)

Janvier 2008

Le département des Achats "Assistance Technique" met à votre disposition les liens et les outils pour gérer et centraliser la réception et manipulation des contrats.

**Objectifs généraux et fonctionnalités:**

- Accès aux outils d'assistance technique et de l'assistance des achats.
- Accès aux informations fournisseurs.
- Contrôle des dates de échéance des documents et des risques fiscaux et légaux de l'information des dossiers.

© 2008 SFR Web designer - Sarkis

D'abord l'outil ouvre l'accès aux contrat-cadres d'assistance technique, cet-à-dire, il va permettre à l'assistante des achats d'intervenir dans la création des nouveaux contrats et d'avoir les documents nécessaires pour la demande d'information.

Ces documents se retrouvent dans leur format original et ils ne sont pas modifiables. Ils servent à consulter les méthodes établis par SFR pour la communication avec les fournisseurs.

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window with the address bar displaying 'G:\memoir\WEB\centralisation.html'. The page content includes the SFR logo and a navigation menu on the left with items like 'Centralisation', 'Dossier Fournisseur', 'Contacts AT', 'Contrôle', 'Information', and 'L'assistante HA, AT'. The main heading is 'CENTRALISATION DES DOSSIERS FOURNISSEUR'. To the right of the heading is a list of bullet points: 'Prolongation de contrat', 'Contrat d'assistance technique', 'Avenants d'assistance technique', 'Annexe 1 du contrat', 'Annexe 2 du contrat (peut être envoyé via mail)', 'Annexe 3 du contrat', and 'Accord de confidentialité'. Below this list is a section titled 'CONSTITUTION DU DOSSIER FOURNISSEUR' with detailed descriptions for each item. At the bottom of the page, there is a copyright notice '© 2008 SFR' and 'Web designer - Sarkis'. The Windows taskbar at the bottom shows several open applications including 'Boîte de réception', 'Agenda.xls', 'G:\memoir\WEB', 'Integracion.doc', and 'Welcome to Website...'. The system tray shows the date 'FR' and time '11:16'.

**SFR**  
Page principal

**CENTRALISATION DES DOSSIERS FOURNISSEUR**

- Prolongation de contrat
- Contrat d'assistance technique
- Avenants d'assistance technique
- Annexe 1 du contrat
- Annexe 2 du contrat (peut être envoyé via mail)
- Annexe 3 du contrat
- Accord de confidentialité

**CONSTITUTION DU DOSSIER FOURNISSEUR**

**Prolongation de contrat:** pour annoncer le référencement au fournisseur.

**Contrat ou avenant d'assistance technique:** soit la première fois de prestation, où la rénovation du contrat.

**Annexe 1 du contrat:** Conditions financières prix de négociation.

**Annexe 2 du contrat:** demande d'information pour le dossier. Cet annexe doit être composé de:

- Attestation d'assurance
- Attestation sur l'honneur.
- Fiche de cotation.
- Liasse Fiscale

**Annexe 3 du contrat:** Règles relatives à la sécurité de l'information.

**Accord de confidentialité / NDA:** A faire signer chaque demande d'offre.

© 2008 SFR Web designer - Sarkis

La deuxième fonction de cet outil consiste à publier les dossiers sous un format électronique. Il est possible qu'un acheteur contrôle l'état d'un fournisseur de son poste de travail.

Tous les dossiers sont gardés en format Acrobat et ils ne sont pas modifiables. Ils servent à s'informer sur la situation actuelle d'un fournisseur dans l'entreprise.

Welcome to Website - Microsoft Internet Explorer

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Revenir Rechercher Favoris

Adresse G:\memoir\WEB\dossier.html

**SFR**  
Page principal

**LES DOSSIERS FOURNISSEUR ELECTRONIQUES**

VIVONS MOBILE

• ALTEN	• ALTRAN	• ALYOTECH	• ASTEK	• ATOS
• BEIJAFLORE	• BTD	• DATAVANCE	• DEGETEL	• DEVOTEAM
• FREELANCE	• SOPRA	• STERIA	• TEAMLOG	

Accédez au dossier en cliquant sur le nom de l'entreprise.

Janvier 2008

Le département des Achats, "Assistance Technique" met à votre disposition les liens au dossiers électroniques pour gérer et centraliser la réception et utilisation des contrats.

Vous trouverez les avenants courantes pour les fournisseurs qui continuent a travailler pour le développement de SFR.

-----

Pour l'obtention des documents originaux, veuillez contacter l'assistante du département, qui vous donnera toute l'information nécessaire.

- Téléphone: 01 71 53 64 87
- FAX: 01 71 53 36 15
- Email: [serviceachats@fr.sfr.com](mailto:serviceachats@fr.sfr.com)

© 2008 SFR Web designer - Sarkis

file:///G:/memoir/WEB/dossier.html

démarrer Boîte de réception - ... Agenda.xls G:\memoir\WEB integracion.doc - Mic... Welcome to Website ... FR 11:57

Ensuite, l'outil de contrôle donne accès à l'information de chaque interlocuteur chez le fournisseur.

Cette action permet de savoir qui est le responsable de la transmission de documents et à qui devront s'adresser dans le cadre de demande d'information ou de la signature des contrats.

Il évitera la mauvaise communication entre le département et le fournisseur ainsi que la double demande de documents.

The screenshot shows a web browser window with the following content:

- Header:** "Welcome to Website - Microsoft Internet Explorer".
- Address Bar:** "G:\memoir\WEB\contacts.html".
- Navigation:** "page principal" link and a search bar with a "Parcourir..." button.
- Menu:**
  - Centralisation
  - Dossier Fournisseur
  - Contacts AT** (highlighted)
  - Contrôle
  - Information
  - L'assistante HA, AT
- Supplier List:**
  - ALTEN
  - ALTRAN
  - ALYOTECH
  - ASTEK
  - ATOS
  - BEIJAFLORE
  - BTD
  - DATAVANCE
  - DEGETEL
  - DEVOTEAM
  - FREELANCE
  - SOPRA
  - STERIA
  - TEAMLOG
- Text:** "Accédez à l'information fournisseur, en cliquant sur leur nom." followed by a "Janvier 2008" separator.
- Image:** A globe icon.
- Text:** "Pour chaque contact, il est nécessaire de maintenir une relation avec la personne habilité à la signature et au suivi des contrats et documents d'assistance technique." followed by a "Contacter tous les fournisseurs référencés via mail" button.
- Text:** "En cliquant sur cette image vous trouverez les coordonnées qui correspondent aux 14 fournisseurs référencés."
- Footer:** "© 2008 SFR" and "Web designer - Sarkis".

L'un des apports les plus importants est celui de pouvoir contrôler systématiquement les dates d'échéance de tous les documents qui figurent dans le dossier.

A un moment donné, l'outil de contrôle envoie automatiquement un email à l'acheteur et au fournisseur pour leur communiquer qu'il faut remplacer un certain document dans le dossier. Il assure à 100% la fiabilité dans les pratiques de contrôle de risques fournisseur.

Cette fonctionnalité est applicable pour les contrats, avenants, attestations et accords de confidentialité.

Welcome to Website - Microsoft Internet Explorer

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Revenir Rechercher Favoris

Adresse G:\memoir\WEB\control.html

**SFR**  
Page principale

**Les Achats à votre service**  
Téléphone: 01 71 53 64 87  
Email: serviceachats@fr.sfr.com

Centralisation  
Dossier Fournisseur  
Contacts AT  
**Contrôle**  
Information

L'assistante HA, AT

-Contrôle du délai de traitement des documents- Janvier 2008

Voici le contrôle qui permet d'évaluer la rapidité de réponse des fournisseurs aux différentes demandes d'Assistance Technique.

Trouvez en rouge les dates qui n'étaient pas respectées pour le fournisseur pendant les étapes du référencement.

© 2008 SFR Web designer - Sarkis

Enfin, l'outil de centralisation représente une source d'information pour développer les activités relationnelles de l'assistance technique.

Il permet de regrouper tous les instruments pour la gestion, la création et le suivi des dossiers fournisseur, en facilitant les responsabilités de l'ensemble des acteurs d'assistance technique.

## CONCLUSION

En tant que société bien implémenté, SFR est suffisamment développée au niveau des Achats, pour ce là il à été difficile d'intenter améliorer ces processus et systèmes.

En revanche, il a été facile d'identifier ses faibles dans la pratique de demander et de garder l'information essentielle, car il manque de moyens pour gérer la stratégie des informations entre ces fournisseurs, dans un niveau interdépartemental.

La création d'un outil de contrôle qui gère l'information et qui centralise les contrats et documents permetts d'avoir une surveillance sur ces faiblesses.

Les solutions proposées par rapport à ce sujet, permettront à SFR d'améliorer ces efforts avec les fournisseurs avant d'initier un nouveau contrat, il réduira le temps et l'effort fait par le responsable de prestations industrielles, qui pourrait désormais, déléguer ce type d'activité à l'assistante d'achats.

Il faut aussi mentionner, que grâce à l'intelligence économique, nous arrivons à réduire le temps, argent, les efforts et surtout les risques en comptant toujours avec l'information correcte juste et au moment opportun.

## GLOSSAIRE TECHNIQUE

### D'après l'organigramme

**DA**

Direction des achats

**DASSI**

Direction des achats, services et systèmes d'information.

**POLE AAA**

Assistante achat et approvisionnement.

### Les différentes directions

**DAQRI** : Direction plan et innovation, architecture et Réseau Industriel.

**DGRS** : Direction générale Réseau et Système.

**DIDS** : Direction du développement des nouveaux Services

**DDNS** Direction développement nouveaux services.

**DISIC** : Direction ingénierie SI operateur et client.

**DISOC** : Direction ingénierie SI operateur et corporatif.

**DOSSI** : Direction des opérations SI.

**DRE** : Direction du réseau mobile.

**SFRSC** : SFR Service Client

### Par type d'achat

**AT** : Assistance technique.

**INFOGERANCE** : confier la gestion de l'informatique a une trière.

**SI** : Systèmes d'information.

**TMA** : Tiers maintenance applicatif.

## Autres

**CATALOGUE** : Liste d'articles déterminées et validés conjointement par les fournisseurs et les acheteurs SFR. Le catalogue est mis en ligne sur P2P et est accessible à tous.

**CAPEX** : Dépenses d'investissement.

**OPEX** : Dépenses d'exploitation.

**BI** : Business intelligence. (Intelligence des affaires). Aussi appelé Intelligence de l'information.

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] CHAMPEYROL François  
Les Achats  
Presses universitaires de France  
France, 2006.
- [2] Code du travail Français  
68<sup>ème</sup>. Edition  
France, 2006.
- [3] Code du commerce Français  
74<sup>ème</sup>. Edition  
France, 1999
- [4] Code Pénal Français  
103<sup>ème</sup>. Edition  
France, 2006.
- [5] Dossier Official de l'achat public.  
[www.achatpublic.com/news](http://www.achatpublic.com/news)  
France, 2008.
- [6] ENGLISH Larry P.  
Improving Data warehouse and Business information quality.  
Methods for reducing costs and increasing profits.  
Brentwood, TN  
USA, 2007
- [7] HERVIN Bernard  
Manuel de coaching d'équipe  
Editeur DONOD  
France, 2005.

- [8] Journal “Le Figaro”  
Marie-Cécile RENAULT  
France, 22 septembre 2007.
- [19] MOSSER Jean-Louis  
Support de cours « L’intelligence économique »  
Master Achats International et distribution de biens et de services.  
Evry, 2007.
- [10] PINI Marc  
Référencement des Achats de Prestations SI et TELCO AT et Petit Forfaits  
SFR confidentiel  
Nanterre, février 2007
- [11] Sénat au service des citoyens français  
[http://www.senat.fr/rap/r06-350/r06-350\\_mono.html](http://www.senat.fr/rap/r06-350/r06-350_mono.html)  
France, 2007.
- [12] Société Française de Radiotéléphone  
Rapport D’activité et de développement durable.  
France, 2006.
- [13] Société Française de Radiotéléphone, Sur la Web.  
<http://www.sfr.fr/>  
France, 2007.
- [14] Société Française de Radiotéléphone , Sur l’intranet  
<http://intranetv4.univers.cegetel.fr/noheto/ebn.ebn?pid=23>  
Vues d'ensemble - Référentiel SFR :\_Vue SFR - Version du 10/07/2007  
France, 2008.

## **TABLE D'ANNEXES**

### **Annexe 1**

Rapport de presse concernant la stratégie SFR 2008.

### **Annexe 2**

Les enquêtes réalisées.

### **Annexe 3**

Exemples des documents du dossier fournisseur.

## ANNEXE 1

## Des actions tangibles pour valider l'Stratégie SFR. [6]

## SFR veut mettre l'Internet rapide sur les mobiles.

SFR vient de présenter une démonstration de la technologie HSUPA, version accélérée d'accès à la Toile depuis son mobile. Une première en France pour l'entreprise dirigée par Frank Esser.

SFR ne commercialisera pas l'iPhone d'Apple, dont le contrat a été gagné par Orange... Le numéro deux français du mobile n'en a cure ! Certes ce nouveau « must have » est très design, mais ce n'est pas un téléphone de troisième génération (3G). Or SFR a basé toute sa stratégie sur la 3G, qui permet de se connecter vite et facilement à Internet sur le mobile. SFR est leader avec le réseau 3G le plus étendu en France, couvrant plus de 65% de la population.

Cette stratégie est la bonne, martèle Frank Esser (49 ans, doctorat d'économie de Cologne), PDG du groupe, et il n'y déroge pas.

Depuis sept ans à la barre de SFR, cet Allemand venu de Mannesmann, qui aime la France et a fait l'effort d'en apprendre la langue, tient ferme le cap, naviguant habilement entre ses deux actionnaires, Vivendi et Vodafone. Il est épaulé dans sa tâche par Richard Lalonde (59 ans, X Télécoms), directeur général adjoint. Entré il y a vingt ans à la Compagnie générale des eaux (ex-Vivendi), ce dernier a porté SFR sur les fonts baptismaux et participé à toutes les batailles de l'ouverture du secteur à la concurrence. Une aide précieuse !

Autre ancien de la Générale des eaux, Pierre Trotot (53 ans, HEC), est administrateur et directeur général délégué finances et administration. Il est notamment l'homme des acquisitions et prises de participation. Un savoir-faire qui s'est illustré par la montée de SFR dans Neuf

Cegetel et le rachat des activités Internet de Tele2.

En première ligne dans la bataille concurrentielle acharnée que se livrent les opérateurs mobiles, Jean-Marc Tassetto (48 ans, ESCP et DEA de gestion), passé chez Lesieur et Danone, occupe le poste de directeur général marketing et grand public. La distribution et les relations avec les clients font partie des responsabilités de Frank Cadoret (50 ans, ESCA, 3<sup>e</sup> cycle de gestion), directeur général commerce et service clients.

Paul Corbel (50 ans, X, ENST), passé par Alcatel et Matra, occupe lui la fonction stratégique de directeur général réseau et systèmes. Homme clé, Arnaud Lucaussy (42 ans, X ENST), ancien des cabinets ministériels, est directeur de la réglementation et des études économiques. Seule femme de l'équipe, Dominique Martin (50 ans) est en charge de la communication.

MARIE-CÉCILE RENAULT

## ANNEXE 2

### Résultats de l'enquête réalisée auprès du responsable Achats Assistance Technique.

- 1. Aujourd'hui SFR garde un dossier fournisseur qui contient toute l'information des prestataires référencés pour la mesure des risques dans l'entreprise. Ou se trouvent actuellement ces dossiers et qui gère leur stockage et transmission ?**

En tant que responsable du département d'assistance technique, je garde une copie et l'assistante achat envoie un original au département juridique.

- 2. Pour les documents qui ont une date qui peut expirer au moment déterminé, quelle est la méthode utilisé pour faire les suivis d'échéance et qui est la personne responsable de réaliser cette action ?**

Nous demandons la rénovation des documents tous les six mois. Normalement c'est suffisant pour assurer la validité des documents.

- 3. Quel est le délai pour réunir l'ensemble des documents d'un dossier fournisseurs?**

Le délai pour la signature d'un contrat ou avenant, soit spécimen ou original est de 72 heures.

- 4. Ce délai est il respecté ?**

Nous ne pouvons pas l'assurer, parfois les fournisseurs ne comprennent pas l'importance dans l'utilisation des contrats et ils prennent plus de temps. Malheureusement au moment de l'émission des contrats, le sourcing et référencement est déjà fait et pour cette raison ils se permettent de répondre en retard. Dans ce cas on se montre insistants pour la récupération des documents.

- 5. Qui est l'interlocuteur des fournisseurs (s'il y en a plusieurs, merci de lister les activités relationnels).**

Pour la demande de documents c'est à l'assistante achats de contacter les fournisseurs et suivre les signatures des contrats. Mais si les prestataires ont des questions ils n'hésitent pas à m'appeler ou à appeler leur acheteur désigné.

## Résultats de l'enquête réalisée au département Juridique.

- 1. Aujourd'hui SFR fait une demande d'information à ces fournisseurs pour mettre en ouvre les pratiques d'intelligence économique. Dans les documents demandés ils figurent les NDA, attestation d'assurance, attestation sur l'honneur etc. Quels sont les risques juridiques liés à cette demande ?**

NDA= risque de diffusion d'une information confidentielle.

Attestations = preuve de la bonne foi de SFR en cas de condamnation d'un prestataire pour travail dissimulé (évite une condamnation solidaire) : L324-9 et suivant du code du travail.

- 2. Comment sont gérés les risques juridiques chez SFR, et quels sont les documents qui assurent la fiabilité d'un fournisseur ?**

Le contrôle en amont de la fiabilité d'un fournisseur ne relève pas de la direction juridique. Le contrat permet en revanche, en aval, de préserver les intérêts de SFR si le fournisseur devient vacillant.

- 3. Existe-t-il un suivi des documents qui permet de connaître l'état de chaque dossier fournisseur, ainsi que la date d'échéance des documents?**

La base « Legisway » inventorie l'ensemble des contrats, précise leurs conditions particulières ainsi que leur date d'échéance.

- 4. sont les problèmes juridiques plus connues entre le département des Achats et le fournisseur?**

Le prêt de main d'œuvre (v. support formation « la bonne gestion de la relation sous-traitants »). La résiliation (anticipée ou brutale de certains contrats fournisseurs.

## Résultats de l'enquête réalisée au département financière :

- 1. Aujourd'hui SFR garde un dossier fournisseur qui contient toute l'information des prestataires référencés pour la mesure des risques dans l'entreprise. Quels sont les documents demandés, liés au risque financière ?**

Normalement nous demandons un Bilan Kbis qui assure la santé financière de l'entreprise. Pour les fournisseurs référencés il est primordial de compter avec son certificat de paiement des impôts et l'attestation de fourniture de déclarations sociales.

- 2. Pour les documents qui ont une date qui peut expirer à un moment déterminé, quelle est la méthode utilisée pour faire les suivis d'échéance et qui est la personne responsable de cette action ?**

Normalement nous faisons la demande des documents une fois par an, pour ce type des documents c'est suffisant car ils correspondent toujours à la dernière période.

- 3. Quels sont les problèmes financiers les plus connus entre le département des Achats et le fournisseur?**

Ils existent deux principaux problèmes en relation aux risques financiers :

La dépendance économique d'un fournisseur dont SFR représente plus de 21% de son chiffre d'affaire.

Il existe aussi le risque transfert de connaissance SFR doit assurer la transition d'information d'un prestataire qui doit le former.

## ANNEXE 3

## Les documents dans les suivis des dossiers fournisseur :

## a) Une fiche de présentation du fournisseur

Direction des Achats  DASSI	Fiche de Présentation de l'Avenant 2 au Contrat de prestation d'Assistance Technique	Date : 08 février 2007
-----------------------------------	--	------------------------

Note à l'attention du signataireObjet du contrat :

L'Avenant 2 au contrat de prestations d'assistance technique SFR a pour objet de définir les dispositions applicables en 2008.

Toutes les dispositions initiales du Contrat 2006 et ses annexes non contraires au présent avenant 2 continuent de s'appliquer dans leur intégralité.

Prestataire :Validité de l'Avenant :Conditions financières :Obligations du Prestataire :Divers :Obligation Client :

**b) Le contrat ou avenant**

**AVENANT N° 2**  
**AU CONTRAT D'ASSISTANCE TECHNIQUE**  
**ENTRE SFR et ALTEN SA CONCLU EN DATE DU 08 DECEMBRE 2005**

ENTRE

LA SOCIETE FRANCAISE DU RADIOTELEPHONE

Société anonyme au capital de 1 343 454 771, 15 €, immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 403 106 537,

Ayant son siège social : 42, avenue de Friedland 75008 Paris ,

Représentée par Monsieur [REDACTED], en sa qualité de Président Directeur Général, ou Monsieur [REDACTED] en sa qualité de Directeur des Achats, dûment habilité à l'effet des présentes

Ci-après désignée, « le CLIENT » ou « SFR »

D'une part,

ET \_\_\_\_\_

Ci-après dénommée "le PRESTATAIRE" ou « le FOURNISSEUR »,

D'autre part,

(à continuation les différents articles qui figurent dans le contrat)

EXPOSE

ARTICLE 1 : OBJET

ARTICLE 2 : DUREE

ARTICLE 3 : RESPECT DU DROIT DU TRAVAIL

ARTICLE 4 : ENTREE EN VIGUEUR

ARTICLE 5 : CONDITIONS FINANCIERES  
ARTICLE 6 : AUTRES DISPOSITIONS

## c) Annexe 1 « Conditions Financières »

Niveau de Prestation	Niveau requis dans le cadre de la prestation
<b>A</b>	<p><b>Exécution de tâches en suivant des procédures - Requier de l'aide en situation non standards</b></p> <p>Exécution de tâches en suivant des procédures établies et requiert de l'aide dans les situations non standards. Prestation généralement réalisée sous un niveau moyen de contrôle, mise en application des connaissances à diverses activités standards et quotidiennes. Identification des problèmes techniques inhabituels.</p>
<b>B</b>	<p><b>Travail autonome sur site - Supervision possible d'une équipe au quotidien, installations techniques - Tests - Maintenances</b></p> <p>Partage d'une expertise, fourniture de conseil et assistance, coordination et supervision d'activités d'une équipe au quotidien, exécution de la prestation de manière indépendante ou sous un niveau de contrôle minimum par le prestataire</p>
<b>C</b>	<p><b>Participation aux études matériels et logiciels Niveau 1</b></p> <p>Exécution de tâches en suivant des procédures établies et requiert de l'aide du prestataire dans les situations non standards. Mise en œuvre de compétences en terme de théories, pratiques et procédures au sein d'un domaine d'activité.</p>
<b>D</b>	<p><b>Participation aux études matériels et logiciels Niveau 2</b></p> <p>Prestation généralement réalisée sous un niveau moyen de contrôle effectué par le prestataire mais requérant un niveau d'expertise spécifique. Application de compétences à diverses activités standards et quotidiennes. Identification de problèmes techniques inhabituels nécessitant une expertise d'ingénierie.</p>
<b>E</b>	<p><b>Responsabilité d'études matériels et/ou logiciels - Développement de produits et logiciels - Coordination équipe moyenne - Expertise Technique</b></p> <p>Développement de connaissances pointues au sein d'une activité ou d'un projet. Application de compétences spécifiques au sein de divers domaines standards et non standards ; partage d'une expérience et offre de conseils et d'assistance. Prestation réalisée de manière indépendante ou avec niveau minimal mais effectif de contrôle de la part du prestataire.</p>

<b>F</b>	<p><b>Etudes techniques et/ou fonctionnelles - Développement de produits logiciels - Coordination équipe moyenne - Expertise technique.</b></p> <p>Coordination et management de projet et notamment des activités d'une équipe dans le cadre d'un ou plusieurs projets. Mise en application de compétences pointues au sein de diverses activités ; intervention en tant que conseil technique spécifique au sein d'une activité.</p>
<b>G</b>	<p><b>Etudes en soutien technique / Qualité / organisation - Direction grands projets - Coordination équipe importante</b></p> <p>Guidage, conseil et direction des orientations techniques spécifiques dans le domaine de compétence défini et spécifique. Mise en œuvre de compétences spécifiques pour traiter des problèmes complexes et / ou coordination de projet pouvant aller au-delà du domaine d'expertise requis.</p> <p>Expertise reconnue et autonomie complète au sein d'une ou plusieurs activités. Intervention en tant que conseiller dans le cadre de domaines de compétence intégrant des implications avec d'autres activités.</p>
<b>H</b>	<p><b>Conseils techniques et/ou fonctionnels - Direction projets stratégiques - Coordination et supervision équipe importante</b></p> <p>Dans le cadre du développement de solutions nouvelles, contribution au choix de projets ; organisation et coordination de leur déroulement afin d'optimiser les solutions à fournir dans un souci de qualité. Aboutissement, promotion des projets et études et mise en place d'actions de communication.</p>
<b>I</b>	<p><b>Coordination de plusieurs grands projets stratégiques - Expertise pointu et/ou rare sur le marché</b></p> <p>Dans le cadre d'une orientation stratégique, conduite et réalisation de chantiers majeurs et transversaux à moyen et long terme. Définition de projets globaux, de périmètres d'actions et priorités. Mise en place de solutions et de moyens adaptés. Suivi et communication sur l'avancement d'un projet global.</p>
<b>J</b>	<p>Conseil Technique et marché.</p> <p>Par la mixité de compétences techniques et connaissance marché, proposition, après diagnostic et analyse, d'orientations stratégiques sur les sujets majeurs.</p>

**ANNEXE 2**  
**ATTESTATIONS RELATIVES AU TRAVAIL NON DISSIMULE**  
**&**  
**ATTESTATION D'ASSURANCE**

ANNEXE 2.1 : copie certifiée conforme de l'attestation de fourniture de déclarations sociales

ANNEXE 2.2 : original de l'extrait de l'inscription au Registre du commerce et des sociétés (KBIS)

ANNEXE 2.3 : attestation sur l'honneur

ANNEXE 2.4 : attestation d'assurance 2008 (dernière en cours)

**d) Annexe 3 « Règles relatives à la sécurité de l'information »**

## Préambule

- 1 : Domaine d'application
- 2 : Conditions d'accès
- 3 : Non divulgation
- 4 : Utilisation des identifiants (ou comptes)
- 5 : Gestion des mots de passe
- 6 : Gestion des Identifiants (ou Comptes)
- 7 : Protection des données
- 8 : Intégrité des données
- 9 : Protection des programmes, logiciels et systèmes
- 10 : Obligations en fin de réalisation des prestations
- 11 : Accès à l'Internet
- 12 : Protection réseaux
- 13 : Participation à l'amélioration de la sécurité
- 14 : Utilisation du minitel et du téléphone fixe ou mobile
  
- 15 : Opérations de contrôle et sanctions

Signature (toutes les pages de l'annexe doivent être paraphées par le prestataire)

## ENGAGEMENT NOMINATIF

DE RESPECT DES REGLES RELATIVES A LA SECURITE DE L'INFORMATIONS DE SFR

Je, soussigné :

Nom, prénom : .....

Personnel de la société .....

Intervenant comme prestataire de services informatiques chez SFR,

déclare avoir reçu copie et pris connaissance du document intitulé "REGLES RELATIVES A LA SECURITE DES SYSTEMES D'INFORMATIONS DE SFR" daté du 10 novembre 1997 et m'engage à titre personnel à en respecter toutes les dispositions.

Je reconnais qu'en cas de violation des engagements contenus dans ledit document, ma responsabilité personnelle civile et pénale pourra être engagée et que SFR pourra demander l'arrêt immédiat des prestations.

A :

Le :

Signature (précédée de la mention " Lu et Approuvé ") :