

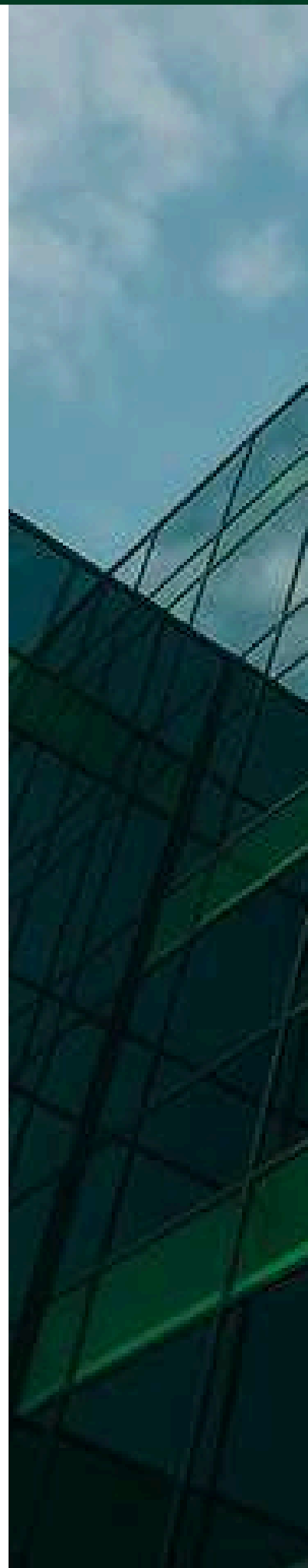
Déployer un TPRM dans 10, 20 ou 40 pays

Comment standardiser la gestion des risques sans ignorer les réalités locales ?



SOMMAIRE

- 4 Introduction
- 5 Penser global, déployer local
- 6 Commencer par une cartographie internationale des tiers et des risques
- 8 Construire un référentiel de risques commun
- 10 Gérer la complexité réglementaire pays par pays
- 12 Choisir entre déploiement « Big Bang » et déploiement progressif
- 14 Faire de l'intégration SI un facteur clé du déploiement
- 16 Industrialiser sans déshumaniser l'onboarding des tiers
- 18 Adapter le dispositif à la maturité des pays



- 19** Organiser la gouvernance entre Groupe et pays
- 20** Définir des KPI internationaux réellement comparables
- 22** Deux questions que toute direction Groupe se pose
- 24** Processus standards pour tous les pays ou adaptations locales ?
- 25** Les 7 étapes pour déployer une solution TPRM à l'international
- 26** Ils nous font confiance à l'international
- 28** Conclusion



INTRODUCTION

Un programme de gestion des risques tiers (Third Party Risk Management, TPRM) n'a plus grand-chose à voir avec le simple contrôle documentaire d'hier. Sous la pression conjuguée des réglementations — loi Sapin II, devoir de vigilance, directive européenne CS3D/CSDDD, RGPD, DORA, sanctions internationales — et des attentes croissantes des parties prenantes en matière d'éthique, de cybersécurité et de durabilité, le TPRM est devenu une brique essentielle de la maîtrise des risques de l'entreprise.

Cette exigence se complique fortement dès qu'un groupe opère dans plusieurs pays. Un même fournisseur peut être stratégique en France et anecdotique en Pologne. Une réglementation peut s'appliquer en Allemagne et pas au Brésil. Une filiale peut disposer d'une direction Achats structurée depuis quinze ans, une autre gérer encore ses tiers dans un tableur local.

Déployer un TPRM à l'échelle d'un groupe international, c'est donc gérer simultanément une exigence de cohérence Groupe et une réalité faite de disparités : réglementaires, organisationnelles, culturelles et technologiques.

Ce livre blanc s'adresse aux directions Risques, Conformité, Achats et Direction Générale qui portent ou accompagnent ce type de projet. Il propose une lecture structurée des dix questions qui déterminent la réussite d'un déploiement TPRM international, ainsi qu'une méthode en sept étapes pour passer de la stratégie à l'exécution. **Il s'appuie notamment sur le retour d'expérience d'AprovaLL, éditeur français de solutions de gouvernance des tiers, qui accompagne aujourd'hui plus de 1 800 organisations dans la gestion de plus de 500 000 tiers à travers le monde.**

1. Penser global, déployer local

C'est probablement le fil rouge le plus déterminant de tout projet TPRM international : un programme Groupe doit créer un **socle commun de gouvernance**, tout en laissant la place à des adaptations locales : réglementation, langue, organisation, maturité des équipes, typologie des tiers ou exposition aux risques.

L'idée centrale pourrait se résumer ainsi : **Standardiser ce qui doit l'être, localiser ce qui doit l'être.**

Cette formule, volontairement simple, cache en réalité l'un des arbitrages les plus délicats de la gouvernance des risques : où placer le curseur entre gouvernance Groupe et autonomie des entités locales ?

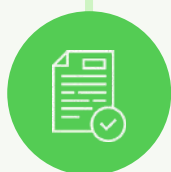
Trop de standardisation, et le programme devient un carcan que les filiales contournent ou appliquent à minima, faute de légitimité perçue au niveau local. Trop de localisation, et le Groupe perd toute capacité de pilotage, de comparaison et de consolidation : chaque pays réinvente ses propres règles, ses propres seuils de criticité, ses propres circuits de validation, et la Direction des Risques se retrouve incapable de répondre à une question simple : « combien de tiers critiques avons-nous évalués dans le monde, et avec quel niveau de risque résiduel ? »

La bonne pratique consiste à distinguer clairement ce qui relève du cadre Groupe : la nomenclature des risques, les niveaux de criticité, les règles d'escalade majeures, les seuils de validation, les indicateurs consolidés, de ce qui relève de la déclinaison locale, la langue des questionnaires, l'intégration de contrôles réglementaires spécifiques, l'organisation des circuits de validation, ou encore le choix des sources de données externes pertinentes pour un pays donné.

Ce principe de subsidiarité doit être posé dès le lancement du projet, formalisé dans une charte de gouvernance, et rappelé à chaque étape du déploiement. C'est lui qui évite que chaque discussion pays par pays ne redevienne une négociation sur les fondamentaux du dispositif.

2. Commencer par une cartographie internationale des tiers et des risques

Tous les pays, tous les fournisseurs et tous les tiers ne doivent pas nécessairement suivre le même parcours d'évaluation. C'est pourtant l'erreur la plus fréquente des programmes TPRM internationaux : vouloir appliquer, dès le premier jour, le même questionnaire exhaustif à l'ensemble du panel de tiers, dans tous les pays.



La bonne approche consiste à partir d'une cartographie qui croise plusieurs dimensions :

- ✓ Le pays d'implantation du tiers et le pays d'implantation de l'entité qui le sollicite
- ✓ La criticité du tiers pour l'activité (dépendance, caractère substituable, impact en cas de défaillance)
- ✓ Le montant des achats ou le volume d'affaires
- ✓ La nature de la prestation (produit, service, sous-traitance, intermédiaire commercial)
- ✓ L'accès au système d'information ou aux données de l'entreprise
- ✓ L'exposition aux risques réglementaires, ESG, cyber, financiers, éthiques et liés aux droits humains

Cette cartographie n'est pas un exercice ponctuel : elle doit être réalisée en amont du déploiement, pour dimensionner le périmètre et prioriser les populations de tiers à traiter en premier, puis entretenue dans le temps, à mesure que de nouveaux tiers entrent dans le panel ou que le profil de risque d'un tiers évolue.

L'objectif est de faire du risk-based approach le véritable point de départ du déploiement, plutôt que de chercher à appliquer un questionnaire unique à des populations de tiers radicalement différentes. Un fournisseur critique ayant accès au système d'information ne doit pas être évalué avec la même profondeur qu'un prestataire ponctuel sans accès aux données. Un tel niveau de granularité permet également d'optimiser la charge de travail des équipes locales, en concentrant l'effort d'évaluation là où le risque le justifie réellement.

CAS CLIENT



présent dans

100

pays

22 000

collaborateurs

2,2 Md

d'euros de CA

Chez EGIS, acteur international de l'ingénierie, de la construction et du conseil, le contrôle documentaire des tiers (assurance, identité, conformité) était jugé « difficile à piloter à l'échelle internationale » avant la mise en place d'un référentiel tiers structuré et d'une cartographie claire du panel : un défi caractéristique des groupes présents dans un très grand nombre de pays.



AprovaLL, et le lien avec l'ERP d'Oracle, nous permet de qualifier notre référentiel automatiquement et rapidement. Désormais, nous avons un peu plus de 6000 tiers actifs dans notre référentiel sur l'ERP dont l'onboarding pose les bases d'un pilotage plus fin de la conformité et des engagements RSE.



Alain Chenal

Procurement Methods &
Performance Director | EGIS



3. Construire un référentiel de risques commun

Un déploiement international suppose que les différentes entités du Groupe parlent le même langage. Que signifie un fournisseur « critique » ? Un risque « élevé » ? Une alerte « nécessitant une remédiation » ? Sans définition partagée, chaque pays développe sa propre grille de lecture, et la consolidation Groupe devient un exercice de traduction approximatif plutôt qu'une vision fiable du risque.



Le sujet appelle la construction d'un **référentiel Groupe commun**, qui couvre au minimum :

- ✓ une nomenclature des risques partagée (réglementaire, financier, cyber, ESG, éthique, opérationnel)
- ✓ un modèle de scoring unique, appliqué de façon homogène quelle que soit l'entité qui évalue le tiers
- ✓ des niveaux de criticité définis et documentés (par exemple : mineur, modéré, majeur, critique)
- ✓ des règles d'escalade explicites : qui doit être alerté, dans quel délai, selon quel niveau de risque
- ✓ des critères de validation d'un tiers (qui valide, sur quels critères, avec quelle traçabilité)
- ✓ des indicateurs Groupe permettant la consolidation et la comparaison entre entités

Ce référentiel doit également intégrer un enjeu souvent sous-estimé : l'identification unique et fiable des tiers à l'échelle internationale. Un même fournisseur peut apparaître sous des raisons sociales, des adresses ou des orthographes différentes selon les pays et les systèmes qui le référencent, ce qui complique considérablement la consolidation d'une vision Groupe. L'utilisation d'un identifiant tiers universel, comme le numéro DUNS (Data Universal Numbering System, délivré par Dun & Bradstreet), permet de lever cette ambiguïté : il s'agit d'un identifiant unique à neuf chiffres, reconnu internationalement, qui rattache un tiers à un dossier d'entreprise unique, indépendamment des variantes de nom, d'adresse ou de filiale. Adossé au référentiel de risques Groupe, il facilite le dédoublement des bases fournisseurs, le rapprochement de données externes (solvabilité, structure capitalistique, sanctions) et la consolidation d'une exposition au risque par tiers, plutôt que par entité locale.

Sans ce langage commun — nomenclature des risques et identification unique des tiers — aucune consolidation Groupe fiable n'est possible, quelle que soit la qualité des outils déployés localement.

CAS CLIENT **Moët Hennessy**

27

*maisons (Veuve Clicquot,
Dom Pérignon, Krug,
Glenmorangie...)*

10 000

collaborateurs

30 000

fournisseurs

La branche Vins & Spiritueux du groupe LVMH a co-construit avec AprovaLL la plateforme « KYS – Know Your Supplier », qui compile données financières, extra-financières et légales sur un référentiel mutualisé entre ses 27 maisons. Plus de 60 % de couverture du panel a été atteinte, avec une vision partagée entre achats, juridique et contrôle interne.



AprovaLL a structuré la donnée, l'a compilée, et a construit des dashboards clairs et bien agencés. Cela a transformé notre pilotage fournisseur en nous offrant une vision exploitable, partagée entre achats, juridique et contrôle interne.

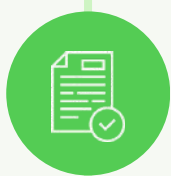


Stéphane Villin

*Purchasing Sustainability & Compliance
Manager, Moët Hennessy*

4. Gérer la complexité réglementaire pays par pays

C'est l'une des dimensions les plus structurantes — et les plus coûteuses si elle est mal anticipée. Une politique Groupe doit pouvoir intégrer des exigences réglementaires différentes selon les juridictions dans lesquelles le Groupe opère, sans pour autant multiplier les processus.



Les principaux blocs réglementaires à couvrir sont désormais bien identifiés :

- ✓ La lutte contre la corruption (loi Sapin II en France, FCPA aux États-Unis, UK Bribery Act)
- ✓ Les sanctions internationales et les listes d'embargo (OFAC, UE, ONU)
- ✓ La protection des données personnelles (RGPD et ses équivalents locaux)
- ✓ Le devoir de vigilance sur la chaîne de valeur, renforcé à l'échelle européenne par la directive CS3D (CSDDD), qui imposera aux grandes entreprises européennes et à certaines entreprises non européennes de cartographier et de traiter les risques humains, environnementaux et de corruption sur l'ensemble de leur chaîne de valeur, avec une application progressive à partir de 2027-2028
- ✓ Les droits humains et les conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement
- ✓ Les exigences environnementales et de durabilité (reporting CSRD, taxonomie verte)
- ✓ Les réglementations cyber et de résilience opérationnelle, à l'image de DORA pour le secteur financier européen

L'enjeu n'est donc pas d'avoir **40 processus pour 40 pays**, mais de construire un modèle capable d'intégrer des règles locales dans un cadre global. Concrètement, cela suppose de concevoir le référentiel de risques et les parcours d'évaluation comme un **socle commun**, sur lequel viennent se greffer des modules réglementaires additionnels activés selon le pays du tiers, le pays de l'entité contractante, ou le secteur d'activité concerné. Un questionnaire « tronc commun » enrichi de modules conditionnels (anti-corruption renforcée pour telle zone, volet droits humains pour telle typologie de fournisseur, contrôle sanctions systématique) est infiniment plus soutenable dans le temps qu'une bibliothèque de questionnaires nationaux indépendants, impossible à maintenir à jour et à consolider.



CAS CLIENT

Moët Hennessy



Deux illustrations de ce socle commun modulaire : chez Moët Hennessy (LVMH), la plateforme co-construite avec AprovaLL répond en priorité aux exigences du devoir de vigilance et du Scope 3, avec un accompagnement pédagogique des fournisseurs de moins de 10 employés. Chez Hutchinson, groupe multinational de 40 000 collaborateurs, c'est le volet éthique et conformité — loi Sapin II, probité — qui a structuré le module de collecte documentaire intégré à Ivalua. Même socle méthodologique, deux priorités réglementaires différentes selon le profil de chaque groupe.

5. Choisir entre déploiement « Big Bang » et déploiement progressif

C'est un sujet très concret, souvent sous-estimé au moment du lancement du projet, alors qu'il conditionne largement son taux de réussite. Plusieurs stratégies de déploiement peuvent être envisagées, et rarement une seule ne s'impose d'évidence :



- ✓ **Groupe → régions → pays** : on déploie d'abord au niveau central, puis on décline par grande région, puis pays par pays
- ✓ **Pays pilotes → généralisation** : on sélectionne un ou deux pays représentatifs, on affine le dispositif, puis on réplique
- ✓ **Risque par risque** : on déploie d'abord le volet anti-corruption, puis le volet cyber, puis le volet ESG, etc.
- ✓ **Population de tiers par population** : on commence par les tiers critiques, puis on élargit progressivement le périmètre
- ✓ **Entités les plus matures en premier** : on s'appuie sur les filiales déjà outillées et acculturées pour créer un effet d'entraînement

Dans la grande majorité des cas, un déploiement par vagues est plus facile à maîtriser qu'un déploiement « Big Bang » simultané dans tous les pays. Il permet de tester le dispositif en conditions réelles, de corriger les irritants avant la généralisation, de constituer une équipe de « champions » locaux qui deviendront des relais naturels, et de démontrer rapidement une valeur concrète — ce qui facilite grandement l'adhésion des vagues suivantes.

Le choix des premières entités est déterminant. Les critères les plus pertinents combinent généralement la maturité de l'entité (processus Achats déjà structurés, culture du contrôle), la taille du panel de tiers (ni trop restreint pour être significatif, ni trop vaste pour rester gérable), la disponibilité d'un sponsor local convaincu, et le degré d'exposition réglementaire du pays (les zones les plus contraintes réglementairement rendent souvent le sujet plus facile à porter, faute d'alternative).

CAS CLIENT



International

périmètre

6 mois

temps de déploiement

20 000

fournisseurs

Confronté à une quinzaine de bases fournisseurs non synchronisées entre achats, finance et systèmes industriels, Hutchinson — 3^e fabricant mondial de caoutchouc non pneumatique, 40 000 collaborateurs — a structuré son déploiement en deux phases séquencées : nettoyage et structuration de la donnée, puis mise en place d'un workflow de collecte documentaire automatisée, intégré à l'échelle de son périmètre international en six mois.



Faire d'Ivalua la base fournisseur maître était une décision structurante. L'intégration d'AprovaLL dans le processus de création fournisseur s'est imposée naturellement pour sécuriser la collecte documentaire, fiabiliser la donnée et aligner achats, finance et IT autour d'un référentiel unique.



Jean-Salah Aït Benider

*Corporate Purchasing Digitalization
Project Coordinator | Hutchinson*



6. Faire de l'intégration SI un facteur clé du déploiement

À l'international, la difficulté vient rarement du logiciel de TPRM lui-même, mais de la coexistence de plusieurs ERP, outils SRM, plateformes Achats et référentiels fournisseurs, parfois hérités d'acquisitions successives et jamais harmonisés.



Le TPRM ne doit surtout pas créer un nouveau silo supplémentaire dans ce paysage déjà fragmenté. Il faut donc traiter, dès la conception du projet, plusieurs questions structurantes : quel est le système maître pour la donnée tiers (référentiel fournisseur unique, ERP, ou solution TPRM elle-même) ? Comment synchroniser les données tiers entre systèmes, pour éviter les doubles saisies et les écarts de référentiel ? Comment intégrer les résultats des évaluations — score de risque, statut de validation, alertes — directement dans les processus Achats, pour qu'ils influencent réellement la sélection et la contractualisation des fournisseurs, plutôt que de rester un exercice de conformité déconnecté de la décision opérationnelle ?

Une architecture cible robuste s'articule généralement ainsi :

ERP / SRM → TPRM → sources externes de risques → scoring → décisions → ERP / SRM

Les données tiers proviennent des systèmes Achats existants, sont enrichies et évaluées dans la solution TPRM, croisées avec des sources externes de risque (solvabilité, sanctions, réputation, cyber, ESG), transformées en score et en statut de risque, puis restituées dans les systèmes Achats pour alimenter la décision — blocage d'un fournisseur non conforme, conditionnement d'un contrat à un plan de remédiation, ou simple visibilité du niveau de risque au moment de la commande. Cette boucle fermée est ce qui distingue un TPRM réellement opérationnel d'un TPRM purement déclaratif.

À l'inverse, chez Hutchinson, c'est l'outil SRM — Ivalua — qui a été désigné base fournisseur maître, avec Aprovall intégré au cœur du processus de création fournisseur. Deux architectures différentes, ERP d'un côté, SRM de l'autre, pour un même principe : le TPRM s'insère dans le système maître existant, il ne s'y substitue pas.



**ORACLE
FUSION**

*Intégration à l'ERP
Oracle Fusion*

6 000

tiers actifs

15 000

prévus en 2026

EGIS a choisi de désigner son ERP comme système maître et d'y intégrer Aprovall comme point d'entrée de la conformité : collecte documentaire, signature de la charte d'achats responsables et vérification de l'identité bancaire, avec activation du tiers dans l'ERP uniquement après validation complète — et des KPI de compliance remontés en retour vers l'ERP.



Aprovall a été un partenaire à part entière dans la construction de notre nouvel écosystème ERP.

Leur implication dans la mise en œuvre et la capacité à s'intégrer à notre stratégie achats ont joué un rôle clé dans la réussite du projet.



Alain Chenal

*Procurement Methods &
Performance Director | EGIS*



7. Industrialiser sans déshumaniser l'onboarding des tiers

Un programme international mal conçu peut rapidement générer une forte « supplier fatigue » : multiplication des questionnaires, langues différentes selon l'entité qui sollicite le tiers, demandes répétées pour des informations déjà transmises ailleurs, relances incessantes et parfois contradictoires. Ce phénomène nuit non seulement à la qualité des données collectées, mais aussi à la relation commerciale avec des fournisseurs stratégiques, eux-mêmes souvent internationaux et sollicités par plusieurs entités du Groupe en parallèle.

L'expérience fournisseur doit donc être traitée comme un véritable facteur de réussite du TPRM international, au même titre que la conformité réglementaire. Cela suppose de porter une attention particulière à plusieurs dimensions :

- ✓ Des questionnaires disponibles dans les langues des tiers concernés
- ✓ Une logique de questionnaires conditionnels, qui n'affichent que les questions pertinentes selon le profil du tiers plutôt qu'un formulaire unique exhaustif
- ✓ Une collecte automatisée des données disponibles auprès de sources externes, pour réduire la saisie manuelle
- ✓ La réutilisation des informations déjà transmises par un tiers pour une autre entité du Groupe, plutôt qu'une redemande systématique
- ✓ Un portail fournisseurs unique offrant une vision consolidée des demandes en cours
- ✓ Des relances automatisées mais calibrées, pour ne pas devenir intrusives
- ✓ Un accompagnement des tiers les moins outillés, en particulier les plus petites structures présentes dans certaines zones géographiques

Un tiers qui perçoit le dispositif TPRM comme cohérent, respectueux de son temps et de ses données déjà transmises, coopère nettement mieux qu'un tiers confronté à un empilement de demandes disjointes émanant de filiales différentes du même Groupe.

CAS CLIENT

Moët Hennessy

+ 1/4

des fournisseurs
comptant moins de
10 employés

Chez Moët Hennessy, plus d'un quart du panel fournisseurs compte moins de 10 employés — une contrainte accentuée par le contexte post-Covid. La collecte annuelle mutualisée mise en place avec Aprovall a permis de limiter les sollicitations répétées tout en couvrant les enjeux légaux (devoir de vigilance), financiers et environnementaux (Scope 3, maturité de décarbonation).



Aprovall nous apporte une approche automatisée et simple, qui permet non seulement la collecte exhaustive de documents auprès de nos fournisseurs, mais aussi le partage transverse des informations. C'est ce qui nous a permis de fluidifier les échanges internes tout en réduisant considérablement la charge opérationnelle côté fournisseurs.



Stéphane Villin

Purchasing Sustainability & Compliance
Manager, Moët Hennessy



8. Adapter le dispositif à la maturité des pays

Toutes les filiales d'un groupe international ne disposent pas des mêmes ressources, des mêmes processus ni des mêmes compétences en matière de gestion des risques tiers. Vouloir imposer d'emblée le même niveau d'exigence à une entité disposant d'une équipe Risques dédiée et à une entité gérant encore ses tiers de façon artisanale conduit presque systématiquement à un rejet local du dispositif.

Une matrice de maturité internationale permet d'objectiver cette hétérogénéité et d'adapter la priorité d'action à chaque situation :

Niveau	Situation	Priorité
1	Processus principalement manuels	Centraliser
2	Évaluations existantes mais hétérogènes	Standardiser
3	Processus structurés localement	Harmoniser
4	TPRM intégré aux outils métiers	Automatiser
5	Pilotage international consolidé	Anticiper

Cette grille présente un double intérêt. D'une part, elle donne à la Direction Groupe une vision objective de l'état d'avancement réel de chaque entité, au-delà des déclarations d'intention. D'autre part, elle permet de calibrer un discours et un accompagnement différenciés : une entité de niveau 1 a besoin d'un cadre directif et d'outils clés en main, tandis qu'une entité de niveau 4 a davantage besoin d'une mise en cohérence avec le référentiel Groupe et d'une intégration plus poussée à ses outils métiers existants. Utilisée dans le temps, elle devient également un outil de pilotage de la trajectoire du programme, entité par entité.

9. Organiser la gouvernance entre Groupe et pays

C'est, à bien des égards, le chapitre le plus déterminant, car il touche à ce qui fait durablement échouer ou réussir un programme TPRM international : sa gouvernance. Qui définit les règles ? Qui valide un tiers ? Qui traite une alerte ? Qui peut accepter un risque en connaissance de cause ? Qui pilote les plans de remédiation lorsqu'un tiers est identifié comme problématique ?

Une gouvernance efficace s'organise généralement autour de trois niveaux, avec une logique de type RACI (Responsable, Approbateur, Consulté, Informé) clairement documentée pour chaque type de décision :

Le Groupe

Garant du référentiel de risques, des règles d'escalade majeures, des seuils au-delà desquels une validation centrale est requise, et de la cohérence globale du dispositif

Les régions ou pays

Responsables de l'application opérationnelle du dispositif, de l'adaptation réglementaire locale, et de l'arbitrage sur les risques relevant de leur périmètre de délégation

Les métiers et les acheteurs

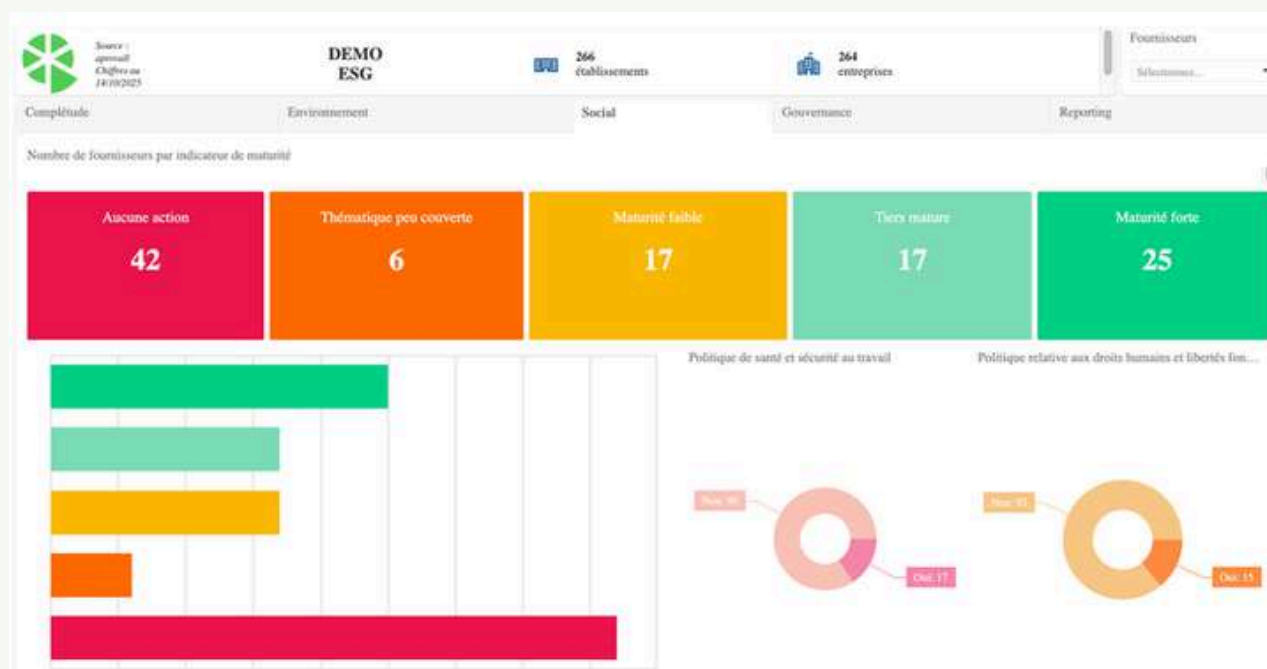
En première ligne dans l'évaluation initiale des tiers, la collecte d'informations et l'exécution des plans d'action au quotidien.

L'enjeu de ce chapitre est de rappeler une évidence trop souvent négligée : **déployer un TPRM international est autant un projet organisationnel qu'un projet technologique**. Un outil parfaitement configuré, adossé à une gouvernance floue — où personne ne sait qui doit valider quoi, ni dans quel délai — produira toujours moins de valeur qu'un dispositif plus simple, mais adossé à une gouvernance claire et à des responsabilités assumées.

10. Définir des KPI internationaux réellement comparables

Une fois le dispositif déployé, l'enjeu se déplace : il faut être capable de comparer les pays entre eux et de consolider une vision Groupe fiable, sans que chaque entité calcule ses indicateurs à sa manière.

Parmi les indicateurs les plus pertinents pour un pilotage international : le taux de tiers évalués sur l'ensemble du panel, le taux de tiers **critiques** évalués (souvent plus significatif que le taux global), la complétude des données collectées, le délai moyen d'onboarding d'un tiers, le nombre d'alertes critiques détectées, le nombre de plans d'actions ouverts et clos, l'exposition par catégorie de risque, le taux d'activation des fournisseurs sur le portail, et l'évolution du niveau de risque global dans le temps.



L'ambition doit être de passer d'une logique de reporting d'activité — combien de questionnaires envoyés, combien de réponses reçues — à une logique de mesure de réduction de l'exposition au risque — dans quelle mesure le dispositif a-t-il effectivement permis de réduire l'exposition du Groupe aux risques tiers, pays par pays et globalement. Ce changement de perspective est aussi ce qui permet à la Direction Générale de percevoir le TPRM non plus comme un centre de coûts de conformité, mais comme un véritable levier de maîtrise des risques et de performance Achats.

CAS CLIENT



784

*jours économisés par an
grâce à l'automatisation de
la collecte documentaire*

Au-delà des indicateurs de couverture ou de conformité, Hutchinson mesure également le TPRM à travers un KPI d'efficacité opérationnelle très concret : le temps équipe libéré par l'automatisation. Un indicateur qui parle directement à la Direction Générale, au-delà du seul langage du risque.



L'automatisation de la collecte documentaire avec Aprovall nous a permis de réduire fortement les tâches manuelles, de sécuriser nos audits et d'améliorer l'expérience fournisseurs. Les équipes achats peuvent désormais se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée.



Jean-Salah Aït Benider

*Corporate Purchasing Digitalization
Project Coordinator | Hutchinson*



11. Deux questions que toute direction Groupe se pose

Comment faire accepter ces nouveaux processus par les équipes locales ?

L'acceptation locale ne se décrète pas, elle se construit. Trois leviers sont particulièrement efficaces : impliquer les équipes locales le plus tôt possible dans la conception du dispositif, plutôt que de leur imposer un cadre déjà figé ; démontrer une valeur concrète et rapide pour l'entité elle-même — gain de temps, réduction du risque fournisseur, meilleure visibilité — avant de mettre en avant les bénéfices Groupe ; et s'appuyer sur des relais locaux (« champions ») formés et outillés, qui porteront le discours auprès de leurs pairs mieux qu'une communication descendante depuis le siège. La gouvernance à trois niveaux décrite au chapitre 9, en donnant une autonomie réelle aux entités sur leur périmètre de délégation, contribue directement à cette acceptation.

Comment bien partager les demandes d'évaluation auprès de tiers eux-mêmes internationaux ?

De nombreux tiers stratégiques sont eux-mêmes des groupes internationaux, sollicités par plusieurs entités d'un même Groupe client, parfois pour des demandes similaires mais formulées différemment. La réponse repose sur les principes déjà évoqués au chapitre 7 : une identification unique du tiers à l'échelle Groupe (via un identifiant comme le numéro DUNS), la réutilisation d'une évaluation déjà réalisée par une autre entité plutôt que sa reconduction à l'identique, et une coordination des demandes via un portail fournisseurs unique, qui donne au tiers une vision consolidée de ce qui lui est demandé, par qui, et pour quelle échéance — plutôt qu'une multiplicité de canaux et d'interlocuteurs.

Bienvenue John, sur le compte de l'établissement **AMELIE**

Toutes les demandes | Demandes par clients

Demands à traiter

Au total 5 résultats

Statut	Client(s)	Dossier(s)	Thématique(s)	Demandé le	Date d'expiration	
	Client 1	Ref dossier	Antico	10/10/2022	10/10/2023	Voir
	Client 2	Ref dossier	Antico	10/10/2022		Répondre
	Client 3	Ref dossier	Antico	10/10/2022		Répondre
	Client 4	Ref dossier	Antico	10/10/2022	10/10/2023	Voir
	Client 5	Ref dossier	Antico	10/10/2022		Répondre

Demands traitées

Au total 3 résultats

Thématiques: X

Statut	Client(s)	Dossier(s)	Thématique(s)	Demandé le	Date d'expiration	
	Client 1	Ref dossier	Antico	10/10/2022	10/10/2023	Voir
	Client 2	Ref dossier	Antico	10/10/2022	10/10/2023	Voir
	Client 3	Ref dossier	Antico	10/10/2022	10/10/2023	Voir

AprovaLL Portal, la solution gratuite pour les tiers

12. Processus standards pour tous les pays ou adaptations locales ?

Les solutions de TPRM proposent le plus souvent des processus et des questionnaires standards, ce qui présente un double avantage : un déploiement rapide, et une mesure homogène des résultats à l'échelle du Groupe. C'est un point de départ précieux, en particulier pour les entités les moins matures.

Dans la pratique, cependant, les particularités de certaines zones géographiques imposent presque toujours des ajustements : une réglementation locale spécifique, une langue, un type de tiers propre à une activité régionale, ou encore des sources de données externes différentes selon les pays. Vouloir ignorer ces particularités au nom de la standardisation conduit généralement à un contournement du dispositif par les équipes locales, ou à une application purement formelle, sans réelle valeur ajoutée.

La bonne réponse n'est donc pas de choisir entre standardisation et adaptation locale, mais de construire des **parcours standards** qui intègrent, en fonction de la localité, des modules totalement spécifiques : un tronc commun Groupe — nomenclature des risques, scoring, questions socles — enrichi de briques conditionnelles activées selon le pays, le secteur ou la typologie du tiers. C'est très exactement la logique décrite au chapitre 4 pour la complexité réglementaire, appliquée cette fois à l'ensemble du parcours d'évaluation.



13. Les 7 étapes pour déployer une solution TPRM à l'international

Au-delà des dix questions structurantes développées dans ce livre blanc, l'expérience du déploiement de programmes TPRM dans des groupes internationaux permet de dégager une méthode en sept étapes, qui peut servir de fil conducteur à tout projet de ce type :

Étape	Ce qu'elle recouvre
1. Cartographier	les tiers, les pays et les risques, pour disposer d'une vision objective du périmètre avant toute décision de déploiement.
2. Prioriser	le périmètre de déploiement, en s'appuyant sur le risque, la maturité des entités et la faisabilité opérationnelle.
3. Standardiser	le référentiel Groupe : nomenclature des risques, scoring, niveaux de criticité, règles d'escalade et indicateurs communs.
4. Localiser	les règles et les parcours, en intégrant les exigences réglementaires, linguistiques et organisationnelles propres à chaque zone.
5. Intégrer	le TPRM à l'écosystème SI existant — ERP, SRM, outils Achats — pour connecter les évaluations à la décision opérationnelle.
6. Embarquer	les équipes locales et les fournisseurs, via la formation, l'accompagnement au changement et une expérience fournisseur soignée.
7. Piloter	la performance et les risques au niveau Groupe, grâce à des indicateurs consolidés et comparables.

Ces sept étapes ne sont pas strictement séquentielles : la cartographie et la priorisation se poursuivent tout au long du déploiement, tout comme l'intégration SI et le pilotage. Elles constituent néanmoins une check-list utile pour structurer la feuille de route d'un projet, vague après vague.

Ils nous font confiance à l'international

Les dix questions traitées dans ce livre blanc ne sont pas théoriques : elles reflètent des choix effectivement faits par des groupes internationaux qui ont déployé le TPRM d'Aprovall sur des périmètres et des organisations très différents.

CAS CLIENT

Moët Hennessy

27

maisons internationales

10 000

collaborateurs

30 000

fournisseurs

+60%

de couverture atteinte

LVMH, Vins & Spiritueux

Un groupe mondial de maisons de vins et spiritueux (Veuve Clicquot, Dom Pérignon, Krug, Glenmorangie, Belvedere...), confronté à la fois aux exigences du devoir de vigilance et à un panel fournisseurs très hétérogène, dont plus d'un quart de très petites structures. La plateforme « KYS – Know Your Supplier », co-construite avec Aprovall, mutualise la collecte entre les 27 maisons du groupe.

CAS CLIENT*présent dans***100***pays***22 000***collaborateurs***2,2 Md***d'euros de chiffre d'affaires***Ingénierie, Construction, Conseil**

Un acteur international de l'ingénierie, de la construction et de l'exploitation, pour qui piloter la conformité réglementaire des tiers à l'échelle de 100 pays était le défi central. L'intégration d'Aprovall à l'ERP Oracle Fusion permet désormais de qualifier automatiquement le référentiel fournisseurs dès leur création, avant toute activation dans les outils Achats.

CAS CLIENT**20 000***fournisseurs**périmètre***International****784 jours***économisés par an***Intustrie, Caoutchouc non pneumatique**

Le 3^e fabricant mondial de caoutchouc non pneumatique, 40 000 collaborateurs et 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, a fait d'Ivalua la base fournisseur maître du Groupe et intégré Aprovall au cœur du processus de création fournisseur, déployé à l'échelle internationale en six mois — pour un référentiel unique entre achats, finance et IT.

CONCLUSION

Déployer un programme TPRM à l'échelle d'un groupe international n'est ni un simple projet de conformité, ni un simple projet informatique. C'est un exercice d'équilibre permanent entre cohérence Groupe et réalité locale, entre exigence réglementaire et expérience fournisseur, entre ambition de pilotage centralisé et respect des maturités hétérogènes de chaque entité.

Les organisations qui réussissent ce type de déploiement partagent généralement les mêmes réflexes : elles posent tôt un principe clair de subsidiarité entre ce qui doit être standardisé et ce qui doit être localisé ; elles construisent un référentiel de risques et une identification des tiers réellement communs, condition sine qua non de toute consolidation Groupe ; elles avancent par vagues plutôt que par à-coups ; et elles traitent l'acceptation locale et l'expérience fournisseur comme des facteurs de réussite à part entière, au même titre que la technologie.

À l'heure où les exigences réglementaires internationales — devoir de vigilance, CS3D, cybersécurité, durabilité — ne cessent de se renforcer, le TPRM international n'est plus une option pour les groupes multi-pays. C'est un investissement dans la résilience de la chaîne de valeur, et un facteur de confiance vis-à-vis des régulateurs, des clients et des partenaires.



AprovaLL

AprovaLL est un leader européen des logiciels de gestion des risques et de conformité des tiers (TPRM).

Grâce à sa plateforme AprovaLL Third Party Manager, ses clients bénéficient de l'ensemble des évaluations et des informations nécessaires tout le long du cycle de vie des relations avec leurs tiers, assurant leur conformité, la protection de leurs actifs et de leur réputation dans un environnement de plus en plus complexe et contraignant.

Pour en savoir plus,
visitez www.aprovaLL.com



Nos engagements

