

Gérer les risques fournisseurs

Peu d'entreprises ont mis en place une véritable politique de management des risques fournisseurs. Et elles s'en mordent les doigts. Voici les étapes clés pour mettre en place une telle stratégie.

Les entreprises sont interdépendantes. Le contrôle des risques est un facteur clé du succès pour l'après Covid. Les responsables achats sont fortement impliqués dans la démarche car ils ont la charge de la gestion des risques fournisseurs, risque majeur identifié par les entreprises. Néanmoins, peu d'entreprises ont mis en place une véritable politique de management des risques fournisseurs. Et elles s'en mordent les doigts. Nous allons présenter ci-après les étapes clés pour mettre en place une telle stratégie.

1 Identifier les risques fournisseurs

Les risques fournisseurs sont nombreux et évoluent en fonction de l'activité de chaque société. De plus, les risques évoluent en fonction de la nature des achats, selon qu'ils sont de production ou hors production. Nous pouvons cependant faire ressortir quatre grandes catégories de risques : les risques opérationnels, les risques stratégiques ou financiers, les risques contractuels et législatifs, les risques de "mauvaise image".

Les risques opérationnels, directement liés aux biens ou aux services proposés par le fournisseur ou le sous-traitant. Nous parlons ici des problèmes liés aux délais, à la qualité, aux capacités du fournisseur.

Les risques stratégiques ou financiers. Le fournisseur a-t-il les "épaules assez larges" pour travailler avec notre société ? Ne le mettons-nous pas en situation de dépendance ? Notre collaboration rentre-t-elle dans sa stratégie à long terme ?

Les risques contractuels et législatifs : le fournisseur est-il transparent sur les biens et services qu'il nous propose ?

Les risques de "mauvaise image" sont liés aux aspects éthiques, sociétaux et environnementaux. Un incident survenu chez un fournisseur peut avoir de fortes répercussions sur l'image de l'entreprise "cliente".

2 Hiérarchiser les risques

Une fois les risques identifiés, il faut les hiérarchiser. Ce classement se fait généralement selon une pondération "fréquence / impact financier du risque". Là aussi, pour chaque entreprise, cette hiérarchisation dépendra de sa culture et de son activité.

Afin de bien partager et communiquer sur ces risques, il est utile de réaliser un mapping ou une matrice des risques fournisseurs.

3 Évaluer et arbitrer

Le mapping des risques établi, il faut désormais passer en mode opérationnel et positionner des outils de management des risques fournisseurs simples et efficaces pour quantifier le risque. Ces outils sont encore très nombreux et particuliers à chaque entreprise.

Les résultats des études réalisées seront analysés et serviront de base aux arbitrages qui pourront être faits. Dans les sociétés où les clients internes (ingénierie, marketing) ont un pouvoir important quant aux préconisations fournisseurs, les études des risques fournisseurs sont un moyen efficace, transparent et factuel d'aide à la prise de décision. Dans certains cas, il s'agit aussi d'instaurer des démarches de prévention des risques comme les FMEA (failure modes and effects analysis) très développées dans le secteur automobile.

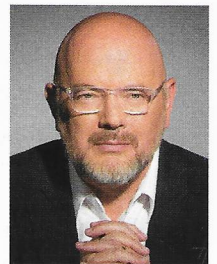
4 Contrôler et alerter

La décision prise, il est essentiel de contractualiser précisément avec le fournisseur et d'indiquer clairement les résultats attendus. Quand les objectifs sont clairement définis, il s'agit de les suivre et de les contrôler. Lorsqu'une dérive est constatée, il faut apporter une réponse à hauteur du risque encouru.

Développement durable et gestion des risques sont étroitement liés. Certains diront même que le management des risques achat est le bras armé des politiques d'achat responsable. En effet, une véritable stratégie d'achat durable nécessite des outils d'évaluation, de contrôle et de prévention des risques fournisseurs.

Comment prévenir tout risque d'image si des audits n'ont pas été menés chez les sous-traitants ? Vérifier que ses fournisseurs ne pratiquent pas de travail dissimulé, n'est-ce pas se garantir une prestation pérenne ? Instaurer une stratégie de gestion des risques fournisseurs va donc bien au-delà du contrôle de l'image de l'entreprise, il s'agit essentiellement de vérifier que ses sous-traitants sont bien en phase avec ses objectifs en matière de développement durable.

La gestion des risques fournisseurs est un outil achat puissant et nécessaire. Il serait cependant naïf de penser éliminer tous les risques, le risque 0 n'existant pas. L'objectif est bien de limiter les aléas de l'activité économique et de s'assurer de réaliser le meilleur acte d'achat possible. ●



L'auteur

Olivier Wajnsztock est directeur associé du cabinet AgileBuyer, spécialisé dans les équipiers achats (acheteurs professionnels qui traitent des projets achats chez les clients), le conseil et le coaching d'acheteurs.