Identifier et anticiper les **risques fournisseurs**

Des risques fournisseurs mal discernés peuvent peser lourdement sur l'équilibre d'une entreprise. Pour les directions achats, tout l'enjeu consiste à passer à une gestion active de ces risques opérationnels, financiers, contractuels et légaux.

Par Olivier Wajnsztok, directeur associé du cabinet AgileBuyer

L'expert

Olivier Wajnsztok est le directeur associé du cabinet AgileBuyer, spécialisé dans les achats stratégiques et opérationnels. AgileBuyer propose des équipiers achats.

Le contrôle des risques fournisseurs est un signe fort de maturité achats. Or, de nombreuses études sur le sujet pointent que les organisations achats, tout du moins dans les entreprises françaises, maîtrisent souvent mal ces risques. Il s'agit pourtant d'une problématique fondamentale. Pour y remédier, il convient dans un premier temps de les identifier. Si la situation de chaque entreprise est différente, il est néanmoins possible d'identifier quatre grandes catégories de risques : les risques opérationnels, directement liés aux biens ou aux services proposés par les fournisseurs, en termes de qualité, coûts et délais ; les risques stratégiques ou financiers, qui concernent la santé financière des prestataires ; les risques contractuels et légaux, en cas de non-respect des contrats ou de la législation ; et enfin les risques en termes d'images liés à des aspects éthiques, sociétaux et environnementaux.

Une fois les risques identifiés, il faut, dans un second temps, les hiérarchiser. La plupart du temps, deux critères sont utilisés pour établir ce classement : la fréquence et l'impact financier de chaque risque. Le résultat d'une organisation à l'autre peut ainsi se révéler très différent : une entreprise en contact direct avec le consommateur sera très soucieuse de son image quand une PME industrielle portera toute son attention sur les risques opérationnels.

Les clés

- Identifier et hiérarchiser les risques de l'entreprise
- Calculer la part de risques de chaque fournisseur
- Mettre en place des systèmes d'alerte pour détecter l'existence d'un risque vis-à-vis de tel ou tel fournisseur
- Définir avec chaque fournisseur les mesures correctives à mettre en œuvre en cas de risque trop important.

Lorsque l'entreprise a identifié les risques auxquels elle est susceptible d'être exposée, elle doit ensuite mesurer la part de risques qu'elle encourt avec chaque fournisseur. Pour ce faire, il existe de nombreux procédés, des audits sur site aux études financières, en passant par la signature de chartes éthiques. Toutefois, il faut bien être conscient qu'une relation avec un sous-traitant, même le plus solide, présente toujours une part de risques.

Le risque zéro n'existe pas

En général, les acheteurs savent très bien identifier les risques. En revanche, il leur est souvent reproché de ne pas savoir les anticiper et de ne pas avoir mis en place de systèmes d'alerte permettant de les contrôler, alors que les fournisseurs sont soumis aux soubresauts de leur activité. Toute la valeur ajoutée d'une direction achats mature est là : prévenir et donner immédiatement des réponses aux risques auxquels son entreprise est confrontée. L'implication des fournisseurs dans le management de ces risques est également essentielle : définir précisément avec eux les actions correctives à mettre en œuvre permet bien souvent d'éviter une crise dont l'entreprise se serait bien passée. L'objectif, au final, est de limiter des aléas d'activité économique et d'assurer de réaliser le meilleur acte d'achat possible. ■

Retrouvez votre magazine sur www.decision-achats.fr