



Lettre d'information N° 39- Avril 2016

Cette lettre vous est proposée par votre partenaire INTERSUD et sera diffusée à ses fidèles clients

Gérer le risque fournisseur, une préoccupation de plus en plus pressante

Savoir évaluer le risque fournisseur constitue un impératif. Y compris pour le credit manager.

Dans l'entreprise moderne, fournisseurs et sous-traitants jouent un rôle crucial. En matière industrielle bien entendu, mais aussi dans le secteur des services : logistique, traduction, conseil, transactions financières, services informatiques ou de télécommunications relèvent également des prestations importantes, voire stratégiques. Une mauvaise qualité, des retards trop importants, voire une rupture de livraison, des méthodes à l'éthique contestable, la défaillance de la structure, constituent autant d'événements qui peuvent mettre en difficulté plus ou moins profonde le donneur d'ordre.

Longtemps, le choix des fournisseurs a relevé de la direction des achats et essentiellement reposé sur des critères de prix et de qualité de la prestation. Des facteurs qui, bien entendu, restent primordiaux. Mais bien évaluer le risque fournisseur suppose d'élargir sensiblement la réflexion. Et le credit manager a, dans cette optique, de plus en plus son mot à dire.

La réflexion sur la gestion du risque fournisseur tend du reste à se structurer, comme en témoigne le [projet de norme européenne \(EN 9134\)](#). Cette dernière concerne la gestion du risque d'approvisionnement dans le secteur de l'aéronautique, mais sa démarche constitue un guide susceptible d'inspirer la réflexion d'une façon plus générale.

De plus en plus, il s'agit de bien coter le risque fournisseur, autrement dit, de croiser deux critères : le niveau de gravité des risques encourus tout d'abord, leur probabilité de survenir ensuite. Quelles conséquences aura le retard de quelques jours d'une livraison de matières premières ? L'arrivée d'un lot de mauvaise qualité ? La défaillance d'un fournisseur ?

Ces éventualités sont-elles facilement envisageables, ou relèvent-elles d'une combinaison improbable d'éléments défavorables, comme un événement climatique exceptionnel ?

Cette grille d'analyse est bien entendu à rapporter à l'importance du fournisseur : est-il accessoire, stratégique, ou hautement stratégique, autrement dit apportant un avantage concurrentiel à l'entreprise ? On peut ensuite définir dans quelle mesure ce risque est acceptable ou non, et acceptable sous quel type de conditions. Il devient alors possible de classer ses fournisseurs d'une façon rationnelle.

Les risques liés au fournisseur sont de deux ordres. Ceux liés à ses produits ou services tout d'abord : à quelle classe de sécurité appartiennent-ils, quelles normes doivent-ils respecter, quelle est la complexité de leur conception, de leur fabrication ?

Viennent ensuite les risques liés au fournisseur lui-même : les risques liés au pays (risques politiques, douaniers, mais aussi climatiques), ceux relatifs au respect des normes d'hygiène, de sécurité et de protection de l'environnement ; à la compétence et à la stabilité du personnel ; au degré de maîtrise et de conception des processus ; à la gouvernance ; la qualité ; le respect des délais ; à la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement ; à la réglementation ; à la dépendance à l'égard d'un client particulier, et, bien entendu, à la situation financière. Car un fournisseur à court de trésorerie aura du mal à honorer ses



achats, et donc ses livraisons !

C'est donc toute une batterie d'indicateurs que l'acheteur -ou plutôt, le comité de sélection des fournisseurs- doit tenter de collecter ; ou, pour certains d'entre eux, penser à demander dans les cahiers des charges d'appels d'offre. Exiger des documents comptables fait du reste de plus en plus partie des réflexes.

Les prestations d'Intersud

Intersud peut apporter dans ce domaine son expertise et sa capacité d'investigation. Nous proposons deux types d'enquêtes dédiées : le pass-fournisseur, et le media sur fournisseur.

Dans tous les cas, nous analysons la structure de l'entreprise (entité juridique, actionnariat, relations avec l'actionnaire, dirigeants, pérennité de la gouvernance, existence de procédures collectives, etc.) , et sa situation financière, pour jauger de sa capacité à tenir ses engagements de livraison.

Mais ces enquêtes vont plus loin : quel est le coeur de métier de l'entreprise, ses méthodes de fabrication, son recours à la sous-traitance, les normes respectées, la dépendance à des fournisseurs, le carnet de commandes, la rentabilité ?

L'enquête média va encore plus finement dans l'analyse : quelle est la clientèle de l'entreprise, les délais de paiement qu'elle subit, ses méthodes de gestion des risques clients, ses principaux postes d'achat, ses méthodes de financement de du cycle d'exploitation, son endettement, ses stocks, etc. A chaque fois, une périodicité d'actualisation est proposée : même si le verdict se révèle, à un instant T, favorable, la conjoncture ou des changements actionnariaux peuvent venir modifier la situation.

Si tous ces indicateurs sont précieux pour aider à la sélection de ses fournisseurs les plus critiques, encore faut-il convaincre les acheteurs de les analyser et de les utiliser !