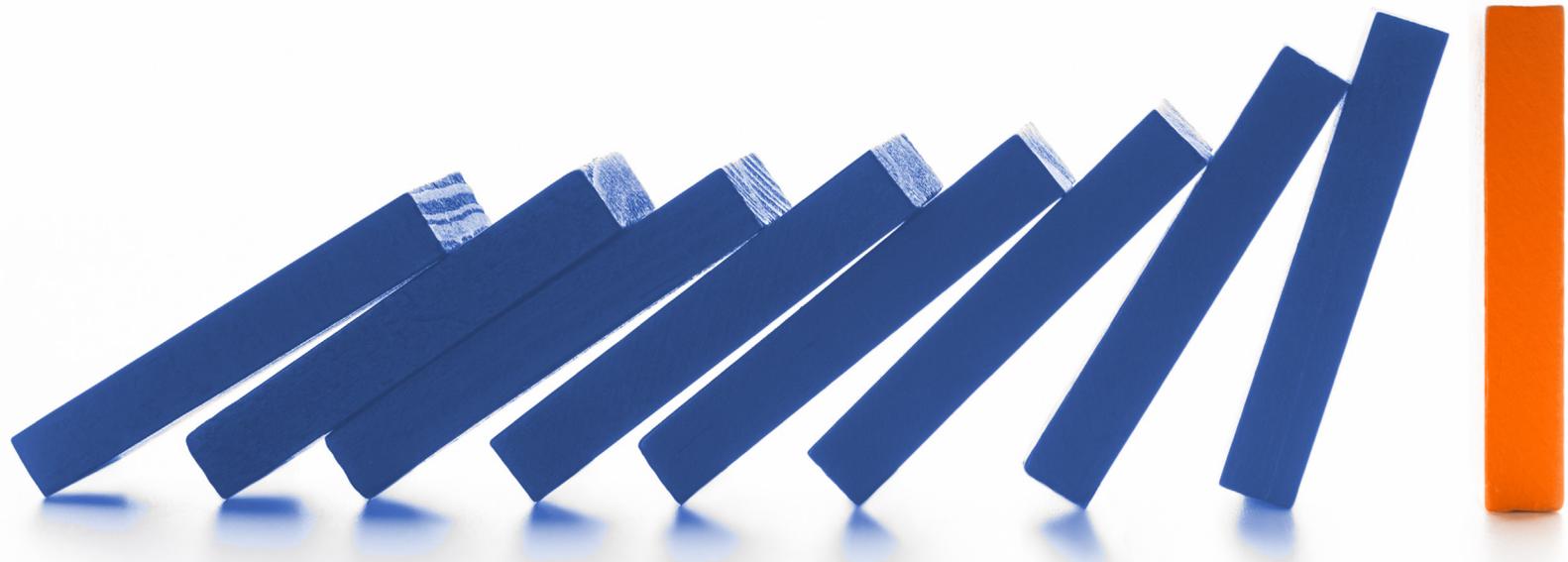




Gestion du risque fournisseurs :

PROTÉGER VOTRE MARQUE
ET VOTRE PROFITABILITÉ



Introduction

Les entreprises ont souvent recours à des fournisseurs, à des distributeurs et à des freelances pour accélérer leur croissance, bénéficier d'une expertise ou réduire les coûts. Si ces tiers peuvent représenter un avantage non négligeable, ils peuvent aussi constituer un risque, en fonction des services qu'ils fournissent et des ressources de l'entreprise auxquelles ils ont accès.

Dans un contexte où les réglementations gouvernementales telles que le règlement général sur la protection des données de l'UE (RGPD) prolifèrent, il devient de plus en plus difficile de gérer les risques fournisseurs. En effet, conformément à ces réglementations, les entreprises sont non seulement responsables de leurs propres actions, mais aussi de celles de tous les tiers qui mènent des activités en leur nom. Ainsi, les risques peuvent aussi bien provenir de vos prestataires directs que des fournisseurs de plates-formes IT qu'ils utilisent pour mener à bien leurs activités. Une mauvaise gestion de ces risques peut vous coûter très cher : jusqu'à 4 % du chiffre d'affaires pour toute infraction au RGPD.

Sécurité de l'information, lutte contre la corruption, responsabilité sociétale des entreprises, résilience opérationnelle : une gestion rigoureuse des risques fournisseurs est aujourd'hui essentielle pour garantir la conformité (compliance), éviter toute pénalité de la part des organismes de régulation et protéger votre marque.

Cependant, l'utilisation de systèmes cloisonnés entraîne des retards que les entreprises et les fournisseurs peuvent difficilement se permettre dans un contexte de crise comme celui du COVID-19. Les performances et les risques associés à chaque relation fournisseur peuvent avoir une incidence considérable sur la réussite d'une entreprise, en particulier en période de grande incertitude.



**des organisations
ont dû faire face
à au moins un
incident lié à un
tiers au cours des
3 dernières années.**

L'impact sur le service client, la position financière, la réputation ou la conformité réglementaire de l'entreprise a été considérable pour 11 % d'entre elles et modéré pour 35 %.

Deloitte, rapport « Third Party Governance and Risk Management Extended Enterprise »

Toute initiative de transformation digitale peut être synonyme de risque pour les entreprises

Les initiatives de transformation digitale ont permis à de nombreuses entreprises de déléguer des activités secondaires à des prestataires et à des plates-formes digitales afin de se concentrer davantage sur leur cœur de métier.

Si leur entreprise n'investit pas suffisamment dans les processus et les technologies de gestion appropriés, les équipes chargées de la compliance peuvent avoir du mal à gérer cette prolifération des fournisseurs :

- **Une trop grande charge de travail manuelle** : les équipes chargées de la compliance et les Chief Information Security Officers n'ont à leur disposition que des tableurs ou des outils archaïques pour identifier et gérer les risques fournisseurs.
- **Des risques en perpétuelle mutation** : les relations avec vos fournisseurs changent à chaque nouvelle initiative commerciale et vous n'avez qu'une faible visibilité sur les processus de compliance de vos partenaires.
- **Un enchevêtrement de réglementations complexes** : vous devez faire face à une multiplicité d'exigences réglementaires (pièces justificatives, audits, etc.) en évolution constante.

Pour obtenir une liste exhaustive des sociétés ayant commis des infractions aux États-Unis, rendez-vous sur goodjobsfirst.org/violation-tracker.

Les entreprises leaders procèdent différemment

Si de nombreuses entreprises peinent à gérer les risques fournisseurs, d'autres excellent en la matière. Comment s'y prennent-elles pour éviter les incidents fâcheux et coûteux ?

Les entreprises leaders se posent les bonnes questions à l'avance :

- Avec qui faisons-nous affaire ?
- Parmi leurs sous-traitants, quels sont ceux susceptibles de nous exposer à des risques ?
- Avons-nous bien appréhendé toutes les implications des conditions et des clauses de nos contrats ?
- Quels sont les risques majeurs pour notre entreprise ?
- Comment pouvons-nous les réduire ?

Mettre en œuvre un programme de gestion des risques digne de ce nom peut sembler coûteux et intimidant. N'hésitez pas à prendre exemple sur des entreprises qui ont réussi à le faire avec brio pour améliorer votre programme.

Une gestion défaillante des risques fournisseurs peut avoir de graves répercussions

En 2019, le système informatique d'un sous-traitant chargé de la facturation a été piraté, exposant les données privées des quelque 12 millions de clients d'une entreprise du Fortune 500 spécialisée dans les services de laboratoire clinique. Ces informations incluaient des renseignements personnels, des données de cartes de crédit et des dossiers médicaux. Si l'entreprise n'est pas directement en cause, le fait que son sous-traitant n'ait pas réussi à protéger les données des clients lui a valu une publicité désastreuse dans tout le pays.

Les entreprises leaders appliquent ces 10 bonnes pratiques

L'un des plus grands défis liés à la gestion des risques tient au fait que les entreprises ont souvent plusieurs points de vulnérabilité lorsqu'elles collaborent avec un grand nombre de partenaires, de prestataires et de sous-traitants.

Voici quelques conseils pour gérer efficacement les risques fournisseurs :

1. **Obtenez le soutien de l'ensemble de la hiérarchie** : il est essentiel que dirigeants et responsables comprennent l'importance d'un solide programme de gestion des risques et l'appliquent de façon rigoureuse.
2. **Mettez en place des contrôles de base** : bien connaître son partenaire et la manière dont il travaille constitue une étape fondamentale pour détecter les problèmes potentiels et atténuer les risques.
3. **Commencez dès les étapes de sourcing et de sélection** : intégrez directement les facteurs de risque aux critères de sourcing et d'approbation des fournisseurs. Ces derniers doivent également être tenus d'évaluer leurs propres fournisseurs en matière de sécurité, de conformité et d'éthique. Une fois les contrats établis, n'oubliez pas d'y inclure les clauses adéquates afin de réduire les risques.
4. **Penchez-vous sur la gestion des ressources** : veillez à analyser l'usage qui est fait des informations et autres ressources de votre entreprise, et à vous assurer que ces ressources vous sont renvoyées ou sont détruites une fois le contrat terminé.
5. **Veillez à ce que vos acheteurs bénéficient de la visibilité requise** : votre processus d'évaluation n'aura qu'un intérêt limité si vos employés font appel à des fournisseurs à risque ou non approuvés.
6. **Établissez une surveillance permanente** : des évaluations annuelles ou régulières permettent aux entreprises de détecter les risques, mais une surveillance continue peut les aider à repérer les problèmes et à s'adapter à tout changement lié aux technologies ou aux employés.

7. **Tenez compte des performances dans les critères d'évaluation** : recueillir des informations qualitatives sur le travail de vos partenaires (de préférence immédiatement après celui-ci) auprès de vos employés apporte une dimension supplémentaire aux seules données quantitatives.
8. **Digitalisez les processus de gestion des risques fournisseurs** : abandonner les tableurs et autres systèmes archaïques au profit d'une plate-forme moderne vous permettra de mettre en place une collecte des données et une détection des menaces en temps réel pour plus d'efficacité, le tout à un coût plus faible.
9. **Réalisez régulièrement des audits approfondis** : qu'il soit externe ou interne, faire appel à un auditeur vous permet d'avoir un avis objectif sur les performances de votre programme. Un audit approfondi permet souvent de repérer des problèmes non détectés par les processus automatiques, ainsi que des mutations extérieures requérant une mise à jour des processus.
10. **Centralisez les initiatives de gestion des risques** : un contrôle centralisé permet aux entreprises d'économiser de l'argent et d'éviter d'avoir à faire le travail deux fois, par exemple lorsqu'il s'agit d'approuver les fournisseurs.

Le risque dépend de la relation

Les entreprises leaders font la distinction entre sociétés à risque et relations à risque. En faisant des recherches sur un tiers avant de donner votre approbation, vous pouvez découvrir qu'il ne faut faire appel à lui sous aucun prétexte (par exemple, si c'est une organisation figurant sur la liste de surveillance de certains gouvernements). En parallèle, les relations qui nécessitent d'octroyer l'accès à des ressources sensibles (telles que les données de vos clients) et les relations importantes avec un même fournisseur (risque de concentration) doivent faire l'objet d'une surveillance accrue.

Intégrer la gestion des risques aux dépenses de l'entreprise pour surmonter les obstacles les plus courants

Les entreprises les plus performantes intègrent le processus de gestion des risques fournisseurs à une solution BSM (Business Spend Management). Elles garantissent ainsi que ces préoccupations sont au cœur de toutes leurs activités.

Voici quelques bonnes pratiques à cet effet :

- **Évaluez vos relations fournisseur de façon exhaustive** : réunissez des informations et analysez le risque posé par une potentielle relation fournisseur avant de signer tout contrat. Évaluez ensuite le fournisseur tout au long du cycle de vie du projet.
- **Adoptez une approche à plusieurs niveaux** : analysez en profondeur la chaîne de valeur en collectant des informations sur vos sous-traitants et vos fournisseurs directs, mais aussi sur leurs fournisseurs et les fournisseurs de ces derniers.
- **Gérez les risques de façon proactive** : tenez les décideurs au courant des risques potentiels afin qu'ils puissent prendre les bonnes décisions en matière de dépenses et de gestion des risques. Grâce à ces données, ils pourront établir des plans d'action afin d'éliminer les risques de la supply chain.

Gestion des risques fournisseurs : les benchmarks clés

Les entreprises qui gèrent le mieux les risques fournisseurs utilisent à la fois un plan global en la matière et des indicateurs clés de performance (KPI) afin de mesurer l'efficacité de leur plan et d'être en mesure de s'améliorer. Avec des processus efficaces, les entreprises ont plus de temps pour collaborer avec leurs fournisseurs et leurs partenaires commerciaux, ce qui leur permet d'éliminer plus efficacement les risques en général. Les benchmarks fournissent aux managers le contexte dont ils ont besoin pour comparer les performances de leur entreprise à celles des sociétés qui excellent dans la gestion des risques fournisseurs.

Ce rapport contient des benchmarks issus de l'intelligence communautaire Coupa, un moteur analytique optimisé par IA qui surveille les données de transaction de plus de 1 000 clients Coupa de façon anonyme. Ces benchmarks représentent les performances du meilleur quartile parmi les clients de Coupa.

1. Durée du cycle d'évaluation des risques externes : **81,1 heures**

Ce KPI mesure le temps que mettent les fournisseurs à répondre aux initiatives d'évaluation des risques. Une réponse rapide de la part des tiers améliore le niveau de service pour l'entreprise.

2. Taux de remplissage en ligne des évaluations des risques externes : **88,8 %**

Ce KPI mesure le pourcentage des évaluations envoyées aux tiers qui sont réalisées en ligne. Plus le nombre d'évaluations réalisées en ligne est élevé, moins les responsables compliance ont à assurer un suivi manuel.

3. Durée du cycle de mise en place d'un plan d'action interne : **90,1 heures**

Ce KPI mesure le temps nécessaire à la mise en place d'un plan de réduction des risques. La mise en place rapide d'un plan pour faire face aux risques améliore le niveau de service pour l'entreprise.

4. Nombre de fournisseurs gérés par ressource : **107 fournisseurs**

Ce KPI mesure le nombre de fournisseurs qui peuvent être gérés par une seule ressource chargée de la compliance. Disposer de processus digitaux efficaces permet d'accomplir moins de tâches manuelles et de consacrer plus de temps à des activités de gestion des risques à plus forte valeur ajoutée.



Le coût de la non-compliance

Lorsque vous évaluez le ROI associé à la gestion des risques fournisseurs, n'oubliez pas que le coût total de la non-compliance inclut non seulement le préjudice subi par votre marque et vos résultats, ainsi que les amendes des organismes de régulation, mais aussi le remboursement des frais d'enquête et de surveillance de ces derniers. Ces frais d'enquête sont généralement équivalents au coût de l'amende, et les frais de surveillance après paiement représentent environ la moitié de cette somme. Si l'infraction touche un domaine tel que la corruption, le coût total peut atteindre 2,5 fois le montant de l'amende.

Des outils de gouvernance, gestion des risques et conformité (GRC) vers une approche plus globale

La GRC est un processus visant à atteindre des objectifs de façon fiable (gouvernance) tout en gérant les sources d'incertitude (gestion des risques) et en faisant preuve d'intégrité (conformité).¹ De nos jours, les entreprises et les professionnels ont accès à un certain nombre d'outils de GRC. Ces derniers offrent de nombreux avantages, notamment une capacité à prendre de meilleures décisions et à réaliser des investissements technologiques plus pertinents.

Cependant, ces solutions sont souvent générales et très complexes. Elles ne sont donc pas forcément idéales pour hisser vos KPI au niveau de ceux des leaders en la matière. Aussi est-il souvent plus pertinent pour les entreprises d'intégrer la gestion des risques fournisseurs à leur solution BSM.

¹ www.oceg.org/about/what-is-grc/

Un géant des télécommunications améliore son protocole de gestion des risques après avoir reçu 740 millions d'euros d'amende pour corruption

Pour obtenir les fréquences dont elle avait besoin en Asie centrale, une multinationale du domaine des télécommunications a eu recours à des partenaires locaux, s'exposant au passage à un risque de corruption. Son programme de gestion des risques fournisseurs s'est avéré inefficace. En effet, un fournisseur s'est rendu coupable de corruption et l'entreprise a dû payer près de 740 millions d'euros d'amende.

Confrontée à un scandale des plus embarrassants, l'entreprise a dû réinventer sa marque. Elle s'est alors tournée vers Coupa pour mettre en œuvre une solution de gestion des risques plus fiable et gagner en visibilité sur les activités de ses fournisseurs. La multinationale exige à présent bien plus de transparence de ses fournisseurs et devrait bientôt faire l'objet d'une surveillance moins stricte de la part des organismes de régulation.

La clé de la réussite : intégrer la gestion des risques à un outil de contrôle des dépenses

En mettant en œuvre une plate-forme complète de gestion des risques fournisseurs au sein d'une plate-forme digitale moderne, les entreprises peuvent bénéficier de multiples avantages :

1. **Réduire les risques d'atteinte à leur réputation** : les incidents tels que le piratage de données portent préjudice aux entreprises sur le long terme, car les clients se tournent alors vers la concurrence. Avec une plate-forme digitale, le moindre risque est immédiatement signalé aux décideurs de l'entreprise, lesquels peuvent alors éviter les fournisseurs à risque pour protéger les intérêts des actionnaires.
2. **Éviter les pénalités** : les amendes des organes de régulation peuvent facilement atteindre plusieurs millions d'euros et ne représentent qu'une partie du coût total. Les plates-formes digitales permettent de contrôler les risques plus efficacement tout en enregistrant les plans et les activités de surveillance, pour une meilleure compliance.
3. **Gérer les incidents** : en cas d'incident, les entreprises dotées de plateformes digitales ont les moyens de réagir plus rapidement. Les systèmes de pointe leur permettent en effet de suspendre les transactions à risque et leur suggèrent des fournisseurs alternatifs afin de réduire l'impact sur la supply chain.
4. **Augmenter l'agilité de la supply chain** : grâce à des processus efficaces et automatisés, les entreprises peuvent approuver les fournisseurs plus rapidement, ce qui accélère les délais de commercialisation des nouveaux produits et réduit les perturbations si différents fournisseurs doivent être remplacés rapidement (par exemple, en cas de crise économique).

Conclusion

Il incombe aux dirigeants et aux membres du conseil d'administration de veiller à ce que leur entreprise mette en œuvre les moyens nécessaires pour protéger sa marque. Grâce aux conseils et aux bonnes pratiques exposées dans cet eBook, les organisations peuvent gérer les risques fournisseurs de façon proactive et se protéger des répercussions négatives sur leur marque et leurs résultats. Une démarche d'autant plus urgente dans un contexte de crise mondiale marqué par l'incertitude.



Découvrez comment Coupa peut aider votre entreprise.

[Téléchargez notre fiche technique](#) pour découvrir comment Coupa peut vous aider à gérer plus efficacement les risques fournisseurs. >



Vous souhaitez voir Coupa à l'œuvre ?

[Assistez à une démonstration en direct](#) pour découvrir comment Coupa peut aider votre entreprise à améliorer ses processus compliance et à réduire les risques fournisseurs. >

Avec près de 1 550 milliards d'euros de dépenses sous contrôle à l'échelle mondiale, la plate-forme cloud ouverte de Coupa offre à toutes les entreprises la visibilité et le contrôle requis pour gérer leurs coûts, limiter leurs risques et grandir. Alimenté par l'ensemble des données de la plate-forme Coupa, notre moteur d'intelligence communautaire est le seul à vous offrir des benchmarks en temps réel et des recommandations fondés sur les résultats mesurables d'entreprises du monde entier.

Grâce à la plate-forme de Business Spend Management de Coupa, les responsables Achats et Finance peuvent dépenser plus intelligemment et tirer parti du savoir collectif de la communauté Coupa. Rejoignez-nous pour optimiser vos dépenses dès aujourd'hui.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur www.coupa.com.

