

« PERFO » : la maîtrise des risques « fournisseurs » pour des achats performants

Z. Abouddrar¹, B. Rodvalho¹, A. Seck², G. Farges^{1*}, JP. Caliste²

Université de Technologie de Compiègne, CS 60319, 60203 Compiègne Cedex, France, www.utc.fr

¹Master Qualité et Performance dans les Organisations

²Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essai

*correspondant : gilbert.farges@utc.fr

1) Contexte et enjeux des achats pour un service biomédical en établissement de santé

Les achats sont une composante importante et de plus en plus sensible dans les dynamiques économiques des organismes marchands ou non-marchands. En 2014, les achats effectués par les hôpitaux représentent au total 18 milliards d'€ en dépenses annuelles, dont 60% d'achats médicaux. Ils sont égaux aux achats de l'État français dans son ensemble, qui s'élèvent à 17 milliards d'€ (hors armement) [1]. L'activité d'ingénierie biomédicale en établissement de santé vise la maîtrise des dispositifs médicaux afin de contribuer à la qualité et à la sécurité des soins délivrés au patient, tout en maîtrisant les coûts associés tout au long du cycle de vie d'un équipement, de son achat en passant par son exploitation, jusqu'à sa réforme ou mise hors service.

Pour cela, de nombreux documents, obligatoires ou d'application volontaire, visent à optimiser le processus « achat » et à maîtriser les risques liés aux fournisseurs et aux produits :

- Le critère 6f « Achats écoresponsables et approvisionnements » du Manuel de Certification des établissements de santé de la Haute Autorité de Santé (HAS) [2]. Ce manuel est d'application obligatoire au niveau de tout l'établissement de santé autant dans le champ de son management (chapitre 1 du manuel) que celui de la prise en charge du patient (chapitre 2).
- La bonne pratique n°10 « Mettre en place des plans de progrès avec les fournisseurs » du programme national PHARE « Performance hospitalière pour des achats responsables », piloté par la Direction Générale de l'Organisation des Soins (DGOS) du Ministère des Affaires sociales et de la Santé français, et visant à « dégager des « économies intelligentes », c'est-à-dire mieux acheter pour donner des marges de manœuvre supplémentaires aux hôpitaux, dans un contexte général de réduction budgétaire. » [1],
- L'article 4.6 « Services externes et approvisionnement » de la norme ISO 15189 associée à l'accréditation des laboratoires de biologie médicale (LBM) [3]. Avec ces exigences, les laboratoires doivent garantir leur maîtrise des produits ou services achetés pouvant influencer sur la qualité de leurs résultats livrés. Dans certains établissements de santé, des services biomédicaux ont établi des relations contractuelles avec les LBM pour maintenir et contrôler la qualité de leurs dispositifs médicaux de diagnostic in vitro (DMDIV). Dès lors, les services biomédicaux peuvent aussi être amenés à garantir leurs prestations techniques sur les dispositifs dont ils auraient la charge, par exemple par le biais d'une certification ISO 9001 [4] ou d'une accréditation ISO 17025 [5].
- L'article 7.4 « Achats » des normes de certification ISO 9001 « Systèmes de management de la qualité-Exigences » [6] ou ISO 13485 portant sur le respect des exigences réglementaires associées aux dispositifs médicaux [7], ou de la nouvelle norme française NF S99-170 « Maintenance des dispositifs médicaux - Système de management de la qualité pour la maintenance et la gestion des risques associés à l'exploitation des dispositifs médicaux » [8].
- Le processus 38 « Le service biomédical gère les processus d'acquisition des dispositifs médicaux » du Guide des bonnes pratiques en ingénierie biomédicale [9].

Les enjeux de sécurité et de qualité des soins délivrés aux patients peuvent être relevés par une contribution active des acteurs biomédicaux à la maîtrise des produits et services achetés auprès des fournisseurs. Cet article présente une méthode et un outil, inspirés des meilleures pratiques internationales sur le sujet, adaptées et généralisées à tout type d'organisme souhaitant améliorer la performance de son processus d'approvisionnement. Les services biomédicaux y trouveront une ressource opérationnelle et efficace pour leur propre usage.

2) Importance de l'approvisionnement pour les organismes :

L'approvisionnement est une activité clé dans un organisme. Il a pour but de répondre à ses besoins en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement et à ses ventes. Cette fonction est de plus en plus importante et pousse les organismes à repenser leur stratégie d'approvisionnement pour gagner en efficacité et en compétitivité, donc en **performance** (Figure 1). En effet, le contexte mondial marqué par des mutations économiques, politiques et climatiques impose un grand défi aux organismes, celui de trouver des fournisseurs fiables et des produits ou services à moindre coût.

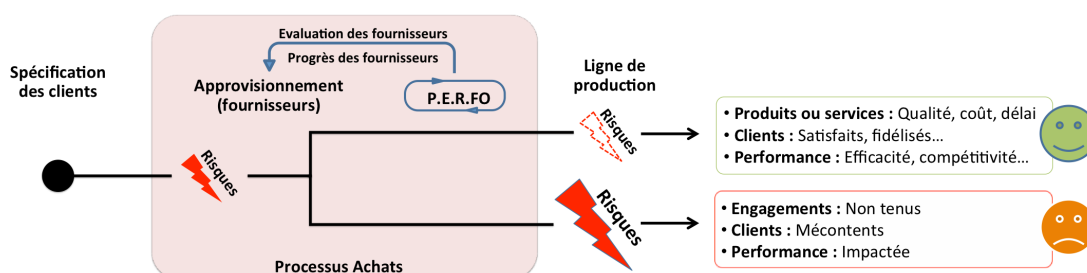


Figure 1 : « P.E.R.FO » maîtrise la propagation des risques fournisseurs et augmente la performance des achats [10].

Dans un contexte de fonctionnement performant, l'organisme arrive à satisfaire ses clients en leur livrant des produits ou des services au bon moment, avec la qualité requise et à moindre coût. En cas de survenue de risques au niveau de la chaîne des fournisseurs, ceux-ci peuvent nuire au bon fonctionnement de l'organisme de plusieurs façons :

- Impossibilité de respecter les engagements Qualité propres à satisfaire le client,
- Pertes économiques et financières,
- Dommages à la réputation et à l'image de marque de l'organisme.

Pour illustrer ces impacts par un exemple, les difficultés d'approvisionnement en pièces et en sous-composants lors du Tsunami au Japon en 2011 ont engendré une baisse de plus de 60% de la production automobile de plusieurs constructeurs japonais [11].

Pour faire face à toutes ces incertitudes sur les approvisionnements, la démarche « **P.E.R.FO** » acronyme de **P**rocessus d'**E**valuation des **R**isques associés aux **F**ournisseurs est proposée (Figure 1). Ce nom représente la mission du processus d'évaluation tout en faisant allusion au mot performance, objectif de son implémentation.

3) Maîtrise des risques dans les chaînes de fournisseurs :

3.1) Approche du projet de norme pr EN 9134 :

Afin de proposer un véritable système d'évaluation des fournisseurs, une analyse a été réalisée sur le projet de norme européenne pr EN 9134 « Systèmes qualité - Lignes conductrices pour le management du risque concernant la chaîne des fournisseurs (2005) [12]. Ce projet de norme porte sur le management des risques dans les organismes du domaine aérospatial où les chaînes de fournisseurs sont complexes et étendues. Cette approche peut être adaptée à tout secteur de l'industrie ou toute activité socioéconomique. Elle consiste à séparer les risques en deux familles :

- Les risques liés au produit (ou service),
- Les risques liés au fournisseur (sa structure, son organisation, sa localisation).

Cependant, pour se conformer aux exigences en matière des risques fournisseurs, il faut se référer à la norme EN 9100 « Management de la qualité pour les organismes de l'aéronautique » [13]. Ce référentiel contient les exigences concernant les processus d'achat en particulier l'évaluation et la sélection des fournisseurs (chapitre 7.4.1) :

- Evaluer et sélectionner les fournisseurs selon leur capacité à satisfaire les exigences requises sur les produits et services,
- Etablir les critères de sélection, évaluation et réévaluation périodiques des fournisseurs,
- Etablir et tenir à jour une liste de fournisseurs et leurs statuts d'approbation (approuvé, sous réserve, non approuvé),
- Contrôler périodiquement la performance du fournisseur et en déduire la surveillance nécessaire,
- Déterminer et gérer les risques associés à la sélection et aux relations avec les fournisseurs.

3.2) Processus d'évaluation des fournisseurs :

Le processus « P.E.R.FO » comprend cinq phases (figure 2) :

- **Phase 1 : Sélection du panel des fournisseurs.** Cette phase consiste à déterminer les fournisseurs potentiels qui peuvent répondre aux besoins de l'organisme en produits ou services.
- **Phase 2 : Analyse des risques liés aux fournisseurs.** Les fournisseurs déterminés en phase 1 sont évalués selon certains critères comme le pays, le profil de l'organisme, les ressources humaines, le financement et les délais de livraison [12].
- Les phases 1 et 2 intègrent une boucle interne permettant d'affiner la liste des fournisseurs potentiels, en gardant uniquement ceux dont le risque estimé est jugé acceptable.
- **Phase 3 : Analyse des risques liés aux produits.** Les fournisseurs retenus précédemment font l'objet d'une analyse des risques liés à leurs produits. Ces derniers sont évalués selon les méthodes de conception et de fabrication mises en œuvre et le respect des normes de sécurité des produits [12].
- **Phase 4 : Comparaison des fournisseurs.** Cette phase permet de comparer les fournisseurs en combinant les risques fournisseurs et les risques produits. L'objectif est d'identifier les fournisseurs présentant les risques combinés les plus faibles.
- **Phase 5 : Suivi périodique et plans d'action.** Dans une logique d'amélioration continue, cette phase consiste en un suivi périodique des fournisseurs sélectionnés et à l'identification des plans d'amélioration nécessaires.

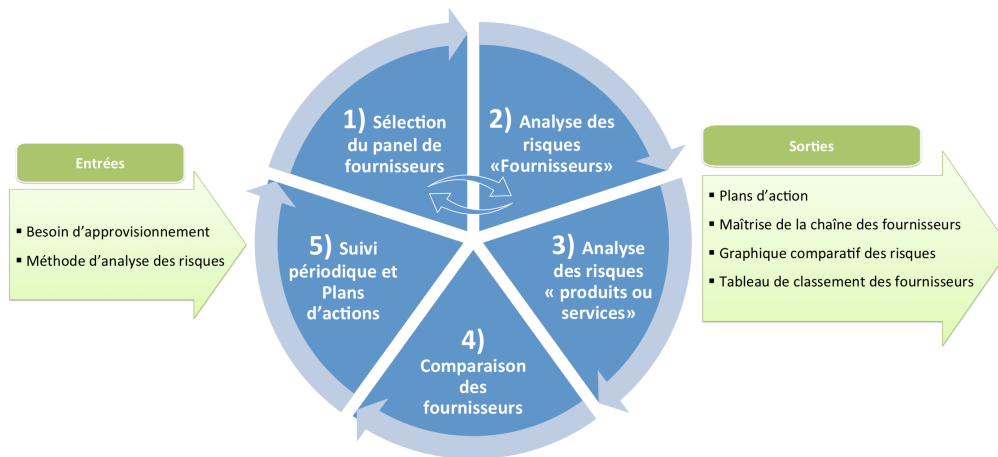


Figure 2 : Processus d'évaluation des fournisseurs « P.E.R.FO » [10].

3.2.1) Echelle d'analyse et de calcul des risques :

La valeur d'un risque R s'obtient par le produit de deux paramètres : la gravité des conséquences G (échelle de 1 à 4, tableau 1) et la probabilité d'apparition P (échelle de 1 à 4, tableau 2) :

$$\text{Risque} = \text{Gravité} \times \text{Probabilité} ; \text{ soit } R = G \times P$$

Echelle de Gravité des conséquences		
GRAVITÉ	Définition	Valeur attribuée
Mineure	Retard rattrapable, Non-conformité légère	1
Significative	Retard de livraison au client final, Produit utilisable après corrections	2
Grave	Retard considérable, Produit non conforme ou dangereux	3
Très grave	Rupture de l'approvisionnement, Perte financière significative	4

Tableau 1 : Grille de gravité pour le système d'analyse des risques [10].

Echelle de Probabilité d'apparition		
PROBABILITÉ	Définition	Valeur attribuée
Fréquent	1 fois par mois	4
Peu fréquent	1 fois par an	3
Rare	1 fois tous les 10 ans	2
Très rare	1 fois tous les 50 ans	1

Tableau 2 : Grille de probabilité pour le système d'analyse des risques [10].

Chaque critère d'évaluation des risques prend en compte trois sous-critères associés à un coefficient de pondération quant à leur importance relative. Cette pondération utilise trois niveaux (1, 2, 3).

Une fois calculé, la valeur du risque R est convertie en un pourcentage représentant un taux de criticité normé. Celui-ci est un indice de criticité très simple et très intuitif avec 0 % correspondant à une situation non-critique et 100 % à une dangerosité maximale. Il est préconisé par une norme du secteur biomédical et permet une interprétation intuitive et directe [8].

Bien que subjective au départ, l'évaluation mène à des résultats chiffrés qu'il faut exploiter le plus intelligemment possible. Pour cela, trois zones de risque sont proposées, qui peuvent être adaptées selon le domaine de l'application (Tableau 3) :

- Risque « **acceptable** » avec un taux de criticité normé dans la fourchette basse entre 0% et 40%,
- Risque « **acceptable sous conditions** » avec un taux de criticité normé dans la fourchette moyenne entre 40% et 70%,
- Risque « **inacceptable** » avec un taux de criticité normé dans la fourchette haute entre 70% et 100%.

Gravité \ Probabilité	Mineure	Significative	Grave	Très grave
Fréquent			inacceptable	
Peu fréquent	acceptable sous conditions			
Rare				
Très rare	acceptable			

Tableau 3 : Matrice de criticité des risques [10].

3.2.2) Outil de calcul des risques :

Pour faciliter les calculs de criticité des risques et pour mieux représenter les résultats graphiquement, un outil de calcul a été développé sous Microsoft Excel ®. Il peut être téléchargé gratuitement sur internet [10]. Il est conçu pour évaluer cinq fournisseurs à la fois (A, B, C, D, E). L'utilisateur peut choisir une combinaison de gravité, de probabilité et d'importance à l'aide de listes déroulantes pour chaque critère d'évaluation (figure 3). Cela permet de déterminer les taux de criticité normés (en %) de façon automatique. Les résultats sont affichés d'une part pour chaque critère, d'autre part pour les risques « fournisseur » et les risques « produit ».

Fournisseur évalué : A		Produit/Service évalué : produit					
Adresse & contact : fournisseur A		Nom & contact du responsable de l'évaluation					
Risque "fournisseur" :	87%	Signature ou validation électronique					
Risque "produit" :	37%						
Critère d'évaluation	Gravité	Probabilité	Importance	G	P	I	Taux de criticité normé (%)
Pays ----->							84%
i) Catastrophe naturelle	Très grave	Fréquent	Forte	4	4	3	38%
ii) Système politique	Mineure	Peu fréquent	Forte	3	3	3	21%
iii) Régime douanier	Significative	Fréquent	Moyenne	4	4	2	25%
Hygiène, sécurité et environnement ----->							78%
i) Hygiène au poste de travail	Grave	Peu fréquent	Forte	3	3	3	28%
ii) Sécurité au travail	Très grave	Fréquent	Moyenne	4	4	2	33%
iii) Management environnemental	Très grave	Fréquent	Faible	4	4	1	17%

Figure 3 : Extrait de l'outil de calcul des risques associé à « P.E.R.FO » [10]

3.2.3) Comparaison et évaluation des fournisseurs :

Les résultats de l'évaluation sont affichés sur un graphique pour permettre la comparaison en un coup d'œil des fournisseurs (figure 4). Ceux-ci sont répartis dans quatre zones bien distinctes :

- « **Nominé** » : les fournisseurs sont dans la « short-list » des meilleurs (0% à environ 20% de risque),

- « **Approuvé** » : il s'agit des fournisseurs ayant un faible taux de criticité normé (20% à environ 40%)
- « **Approuvé sous-réserve** » : Il s'agit des fournisseurs ayant un taux de criticité normé moyen (40% à environ 70%)
- « **Non approuvé** » : cette zone correspond aux fournisseurs ayant un taux de criticité normé supérieur à la limite acceptable (environ entre 70% et 100%).

Ces zones sont délimitées à partir de l'expertise des évaluateurs dont les coordonnées sont enregistrées et tracées.

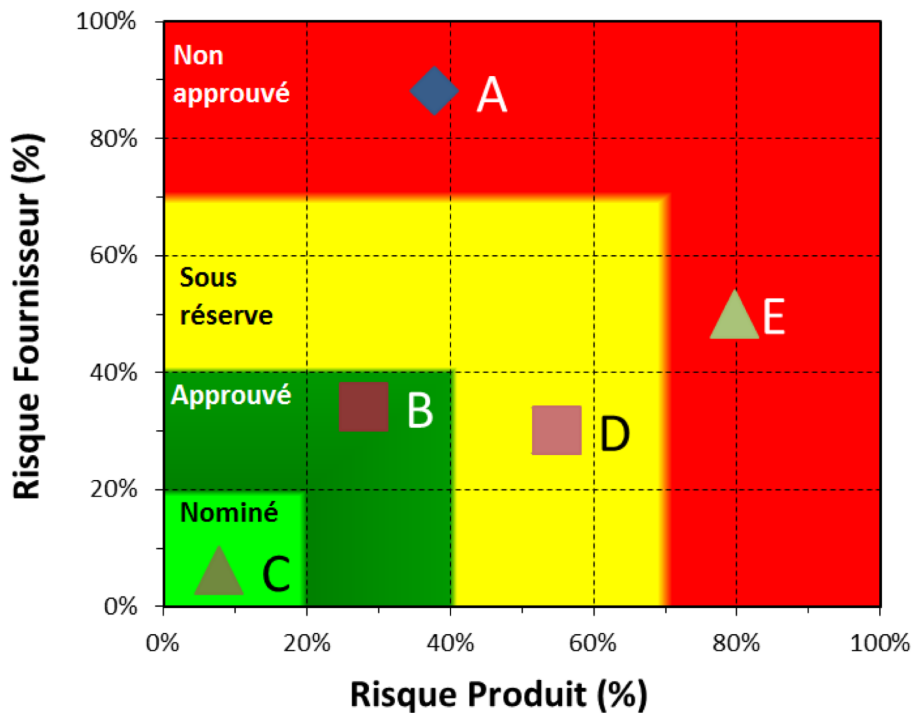


Figure 4 : Graphique comparatif des fournisseurs A, B, C, D, E [10]

4) Optimisation de la stratégie d'approvisionnement

Dans un environnement de plus en plus compétitif, il est important pour les organismes d'optimiser leur stratégie d'approvisionnement afin d'obtenir les résultats suivants :

- Sélectionner les meilleurs fournisseurs,
- Améliorer et faire progresser les fournisseurs,
- Améliorer les pratiques internes de l'organisme.

4.1) Sélectionner les meilleurs fournisseurs :

Suite à l'évaluation des fournisseurs, un classement de ces derniers peut être établi (figure 4). Ainsi, un statut est attribué à chaque fournisseur selon les résultats de l'évaluation : nominé, approuvé, sous réserve ou non approuvé.

4.2) Faire progresser les fournisseurs :

La communication avec les fournisseurs est un élément essentiel pour la réussite de la relation « clients-fournisseurs ». Dans ce sens, la maîtrise des risques fournisseurs vise à aller au-delà de l'évaluation et du contrôle pour suggérer des points

d'amélioration. Une **fiche de progrès** est adressée aux fournisseurs non-retenus pour les aider à éviter l'apparition de risques ou minimiser l'impact des risques inévitables. Cette collaboration est extrêmement stratégique à long terme pour améliorer les compétences des fournisseurs, voire augmenter les nombres de fournisseurs potentiels. Elle contribue au développement d'un partenariat mutuellement bénéfique à long terme.

4.3) Améliorer les pratiques internes :

Dans une logique d'amélioration continue, un **outil d'autodiagnostic** a été réalisé sous Excel® pour mesurer la performance dans l'application du processus « P.E.R.FO » proposé. Il comporte une évaluation de l'Efficacité associée aux cinq phases du processus, à laquelle est rajoutée l'évaluation de l'Efficiency et celle de la Qualité perçue, afin d'estimer la performance du processus. L'auto-évaluation peut être réalisée par cinq évaluateurs de l'organisme de manière à éviter la subjectivité individuelle. L'évaluateur choisit le niveau de réalisation de plusieurs critères associés à l'Efficacité, à l'Efficiency et à la Qualité perçue en sélectionnant sur une échelle de véracité : Faux, plutôt faux, plutôt vrai et vrai (figure 5).

	Evaluations	Taux de Maturité	Modes de preuve
Niveau global pour toutes les Bonnes Pratiques	maitrisé	71%	
Phase n°1: Sélection du panel de fournisseurs	performant	85%	
Critère 1.1 - L'entreprise dispose d'une liste des fournisseurs potentiels	VRAI	100%	
Critère 1.2 - La liste des fournisseurs est mise à jour à chaque évaluation	plutôt vrai	75%	
Critère 1.3 - Les responsabilités et les autorités sont bien définies	plutôt faux	50%	
Critère 1.4 - L'entreprise dispose des critères de sélection des fournisseurs	plutôt vrai	100%	
Critère 1.5 - Les critères de sélection des fournisseurs sont documentés	VRAI	100%	

Figure 5 : Extrait de l'outil d'autodiagnostic sur le processus « P.E.R.FO » [10]

En fonction de la combinaison des réponses, l'outil calcule un niveau de maturité du processus, tel que recommandé par la norme ISO 9004 « Gestion des performances durables d'un organisme » [14]. Les résultats de l'évaluation sont présentés sous forme d'un graphe radar et permettent d'identifier en un coup d'œil les axes d'amélioration prioritaires (figure 6).

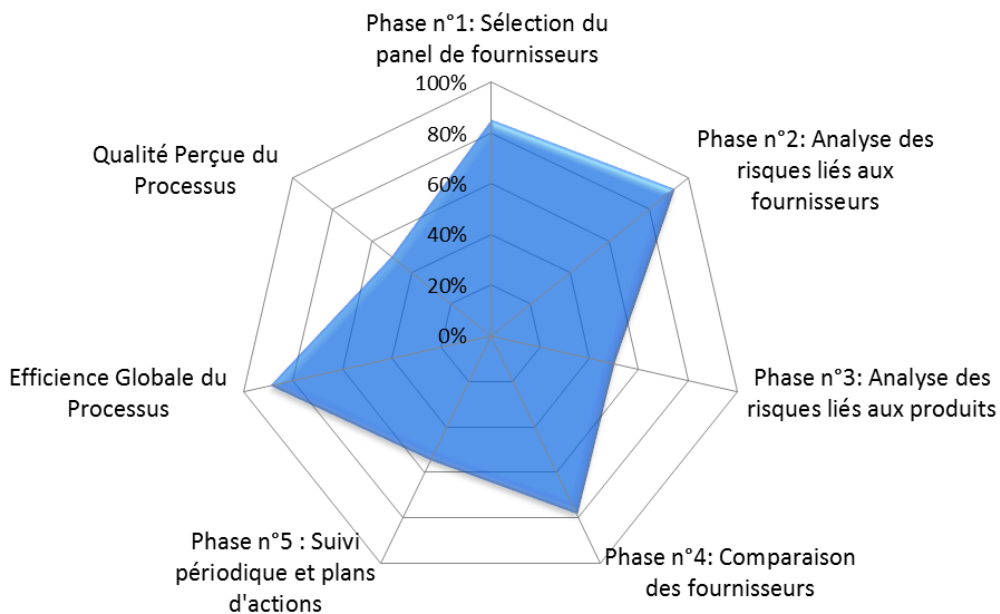


Figure 6 : Maturité (0 % à 100 %) du processus d'évaluation de fournisseurs [10].

Conclusion :

L'application de la démarche « P.E.R.FO » : Processus d'Evaluation des Risques associés aux Fournisseurs est un moyen pour augmenter la performance des achats en maîtrisant leurs risques « fournisseurs » dans la chaîne d'approvisionnement. Elle s'appuie sur un processus en cinq phases, une méthode d'analyse des risques, des fiches de progrès et un outil d'autodiagnostic. Cette démarche peut être utilisée par tout organisme indépendamment de sa taille et de son secteur d'activité, et vise à atteindre des plus-values en performance via :

- Un choix judicieux des fournisseurs,
- L'anticipation et la réactivité dans les chaînes d'approvisionnement,
- Une grande capacité de réponse aux exigences Qualité / Coût / Délai du client final,
- Le maintien de la compétitivité et de l'image de marque des organismes.

Bien que le "risque zéro" n'existe pas, « P.E.R.FO » assure la maîtrise des risques et aide à réduire leurs impacts négatifs sur l'approvisionnement. « P.E.R.FO » est un processus générique et son implémentation est indépendante du secteur d'activités de l'organisme. En outre, « P.E.R.FO » est intuitif et pratique, donc son application exige peu de connaissances à priori (à part les caractéristiques des fournisseurs). Le développement de la relation client-fournisseur est pris en compte dans le processus, qui en plus d'évaluer les fournisseurs, met en place des démarches pour les faire progresser. En rendant plus performants leurs achats avec le processus « P.E.R.FO » les organismes auront plus de chances pour assurer leur rentabilité et leur pérennité.

Références

- [1] « Les achats hospitaliers : le programme PHARE - Ministère des Affaires sociales et de la Santé - www.sante.gouv.fr ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.sante.gouv.fr/les-achats-hospitaliers-le-programme-phare,9524.html>. [Consulté le: 05-févr-2014].
- [2] Haute Autorité de Santé (HAS), « Manuel de certification des établissements de santé v2010 ». Edition HAS, www.has-sante.fr, avr-2011.
- [3] « NF EN ISO 15189 - Laboratoires d'analyses de biologie médicale - Exigences particulières concernant la qualité et la compétence ». Edition Afnor, www.afnor.org, 01-août-2007.
- [4] « NF EN ISO 9001, Systèmes de management de la qualité - Exigences ». Edition Afnor, www.afnor.org, 01-nov-2008.
- [5] « NF EN ISO/CEI 17025 - Prescriptions générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais ». Edition Afnor, www.afnor.org, 01-sept-2005.
- [6] « NF EN ISO 9001, Systèmes de management de la qualité-Exigences ». Editions Afnor, www.afnor.org, nov-2008.
- [7] « NF EN ISO 13485- Dispositifs médicaux - Systèmes de management de la qualité - Exigences à des fins réglementaires ». Edition Afnor, www.afnor.org, sept-2012.
- [8] « NF S99-170, Maintenance des dispositifs médicaux - Système de management de la qualité pour la maintenance et la gestion des risques associés à l'exploitation des dispositifs médicaux ». Edition Afnor, www.afnor.org, mai-2013.
- [9] G. Farges et al., *Guide des bonnes pratiques de l'ingénierie biomédicale en établissement de santé, édition 2011*. Paris: Editions Lexitis, www.lespratiquesdelaperformance.fr, 2011.
- [10] Z. Abouddrar, B. Rodovalho, et A. Seck, « Management des risques "Fournisseurs" », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO) et Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essai (NQCE), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n° 274, janv. 2014.
- [11] The Associated Press, « Toyota car production plummets after tsunami », *USA TODAY / Cars*, 25-avr-2011. [En ligne]. Disponible sur: <http://usatoday30.usatoday.com/money/autos/2011-04-25-Toyota.htm>. [Consulté le: 05-févr-2014].
- [12] « XP PR EN 9134, Série aérospatiale - Systèmes qualité - Ligne conductrices pour le management du risque concernant la chaîne des fournisseurs ». Edition Afnor, www.afnor.org, 01-août-2005.
- [13] « NF EN 9100, Série aérospatiale - Système de management de la Qualité - Exigences pour les Organismes de l'Aéronautique, l'Espace et la Défense ». Edition Afnor, www.afnor.org, 01-avr-2010.
- [14] « NF EN ISO 9004 - Gestion des performances durables d'un organisme - Approche de management par la qualité ». Edition Afnor, www.afnor.org, 01-déc-2009.