

Management des risques « fournisseurs » pour une meilleure performance des entreprises

(1) zineb.abouddrar@gmail.com (2) brunorscamargo@terra.com.br (3) seckassane2004@yahoo.fr

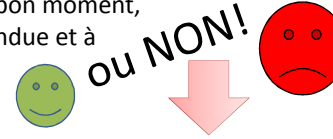
1. Importance de l'approvisionnement

Spécification des clients → Approvisionnement (fournisseurs) → Ligne de production



- Un contexte mondial plus compétitif et marqué par des mutations économiques, politiques et climatiques.
- Le défi des entreprises:
 - trouver les fournisseurs les plus fiables et à moindre coût.

- Produits:** Livrés au bon moment, avec la Qualité attendue et à moindre coût...
- Clients:** Satisfaits...



Le besoin de l'entreprise:
une stratégie d'approvisionnement par la maîtrise des risques fournisseurs

- Impacts des risques concernant l'approvisionnement :
 - Impossibilité de satisfaire le client final
 - Pertes financières
 - Dommages à la réputation & image de marque
- Exemple: impact sur 60% de la production automobile des constructeurs japonais, suite au Tsunami en mars 2011*

* <http://usatoday30.usatoday.com/money/autos/2011-04-25-Toyota.htm> consulté le 07 janvier 2014

2. Maîtrise des risques dans les chaînes de fournisseurs

Selon la norme PR EN 9134 :
Analyse des risques en 2 parties

Risques liés aux fournisseurs
(localisation, financement...)



Risques liés aux produits
(fabrication, défaillances...)

Processus d'évaluation de fournisseurs en 5 phases: « P.E.R.FO » *

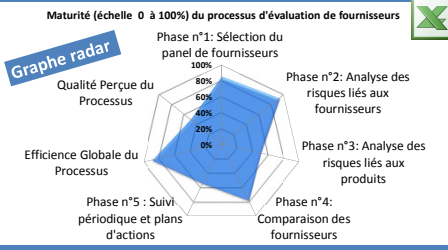
* Processus d'Evaluation des Risques associés aux Fournisseurs

Fournisseurs potentiels	
Fournisseur A	Fournisseur D
Fournisseur B	Fournisseur E
Fournisseur C	etc

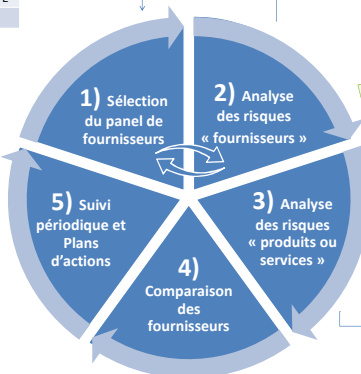
Extrait de la fiche d'évaluation des risques liés au fournisseur									
Critère d'évaluation	Gravité	Probabilité	Importance	G	P	I	Taux de criticité normé (%)		
Pays									
i) Catastrophe naturelle	Significative	Rare	Forte	3	2	3	19%		
ii) Système politique	Significative	Rare	Moyenne	2	2	2	8%		
iii) Régime douanier	Mineure	Fréquent	Faible	1	4	1	4%		
Hygiène, sécurité et environnement									
i) Hygiène au poste de travail	Grave	Rare	Moyenne	3	2	2	13%		
ii) Sécurité au travail	Significative	Fréquent	Forte	2	4	3	25%		
iii) Management environnemental	Très grave	Fréquent	Faible	4	4	1	17%		
Profil de l'entreprise									
i) Système de Management	Mineure	Fréquent	Forte	1	4	3	13%		
ii) Ethique	Très grave	Rare	Moyenne	4	2	2	17%		
iii) Politique	Significative	Fréquent	Faible	2	4	1	8%		

Extrait de la fiche d'évaluation des risques liés au produit ou service fournisseur									
Critère d'évaluation	Gravité	Probabilité	Importance	G	P	I	Taux de criticité normé (%)		
Sécurité des produits									
i) Respect de la réglementation	Grave	Fréquent	Forte	3	4	3	38%		
ii) Fabrication d'articles classifiés	Très grave	Rare	Moyenne	4	2	2	17%		
iii) Expertise	Significative	Fréquent	Faible	2	4	1	8%		
Procédés spéciaux									
i) Compétence	Significative	Fréquent	Forte	2	4	3	21%		
ii) Equipements	Grave	Rare	Faible	3	2	3	16%		
iii) Documentation des méthodes	Grave	Fréquent	Faible	3	4	1	11%		

Autodiagnostic: Mesure de la performance du processus



- Entrées immatérielles
- Entrées matérielles
- Besoin d'approvisionnement
- Méthode d'analyse de risques



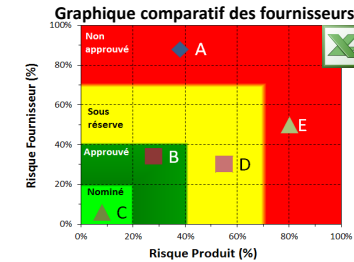
Grille de Gravité		Grille de Probabilité	
GRAVITE	Définition	PROBABILITE	Définition
Mineure	Retard rattrapable, Non-conformité légère	Très rare	1 fois tous les 50 ans
Significative	Retard de livraison au client final, Produit utilisable après corrections	Rare	1 fois tous les 10 ans
Grave	Retard considérable, Produit non conforme ou dangereux	Peu fréquent	1 fois par an
Très grave	Rupture de l'approvisionnement, Perte financière significative	Fréquent	1 fois par mois

Le logo de Microsoft Excel indique qu'un fichier Excel est fourni pour l'automatisation des calculs. Les deux fichiers « outils » du projet permettent de:

- Réaliser l'analyse des risques et la comparaison des fournisseurs,
- Mesurer la performance du processus via un outil d'autodiagnostic.

3. Stratégie d'approvisionnement optimale

Comparaison & Evaluation des fournisseurs



Région	Statut	Classe
Non approuvé	Nominé	**
Sous réserve	Approuvé	*
Approuvé	Sous réserve	-----
Nominé	Non approuvé	-----

Le statut indique quels fournisseurs sont aptes à l'établissement des contrats d'approvisionnement. La classe indique les variations parmi les fournisseurs approuvés.

Classement des fournisseurs

Fournisseur	Adresse et contact	Statut	Classe
C	Adresse & contact : fournisseur C	Nominé	**
B	Adresse & contact : fournisseur B	Approuvé	*
D	Adresse & contact : fournisseur D	Sous réserve	-----
E	Adresse & contact : fournisseur E	Non approuvé	-----
A	Adresse & contact : fournisseur A	Non approuvé	-----

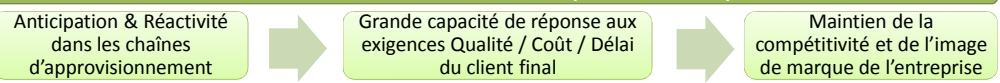
Collaboration avec les fournisseurs

Fiche de progrès: Fournisseurs
Ville, date
Madame, Monsieur,
Lors de notre dernière évaluation, votre entreprise n'a pas été retenue pour notre panel de fournisseurs et nous vous indiquons ci-contre des points d'amélioration. Nous pouvons réviser votre statut une fois que vous aurez mis en place les changements que nous suggérons.
Cordialement,
Responsable des Evaluations de Fournisseurs

Améliorations proposées aux fournisseurs

Critères liés au fournisseur	Faiblesse identifiée	Suggestion
Pays		
Catastrophe naturelle		
Système politique		
Régime douanier		
Hygiène, sécurité et environnement		
Hygiène au poste de travail		
Sécurité au travail		
Management environnemental		
Critères liés aux produits & services		
Respect de la réglementation		
Fabrication d'articles classifiés		
Procédés spéciaux		
Equipements		
Documentation des méthodes		

Plus-values en Performance pour l'entreprise



Bibliographie

- ADJE Sylvain-Akichi, *Optimisation des processus de gestion des stocks et d'évaluation des fournisseurs*. Mémoire de Master NQCE, Université de Technologie de Compiègne, (UTC), France, 2013.
- AFNOR, *Systèmes qualité - Lignes directrices pour le management du risque concernant la chaîne des fournisseurs*, XP PR EN 9134. 2005.
- AFNOR, *Systèmes de management de la qualité - Exigences*, NF EN ISO 9001. 2009.
- AFNOR, *Management du risque - Principes et lignes directrices*, NF ISO 31000. 2010.
- BERNARD Frédéric, SALVIAC Eric, *Fonction achat: Contrôle interne et gestion des risques*. Maxima, 2010.
- HASSID Olivier, *Le management des risques et des crises*, 3^e éd. Dunod, 2011.
- Pour en savoir plus: www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux", "Qualité-Management", réf n°274, janvier 2014