

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences
commerciales**

Option : Distribution et Management de la Chaîne Logistique

THEME :

**Etude et Analyse des risques fournisseurs au sein d'une
entreprise industriel**

ETUDE DE CAS :

Entreprise National des Grands Travaux Pétroliers

Présente par :

M, Reda ZIBRA

Encadreur :

Mme, Bouchra YAKOUBI

Maitre de conférences classe A (EHEC)

10^{ème} promotion

Juin 2023

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du Diplôme de master en sciences
commerciales**

Option : Distribution et Management de la Chaine Logistique

THEME :

**Etude et Analyse des risques fournisseurs au sein d'une
entreprise industriel**

ETUDE DE CAS :

Entreprise National des Grands Travaux Pétroliers

Présente par :

M, Reda ZIBRA

Encadreur :

Mme, Bouchra YAKOUBI

Maitre de conférences classe A (EHEC)

10^{ème} promotion

Juin 2023

Dédicaces :

A mes très chers PARENTS, sans qui rien ne serait possible. Mon père, qui n'a jamais cessé de m'encourager tout au long de mes années d'études en m'apportant soutien moral, financier et matériel.

Ma mère, qui a toujours cru en moi et m'a épaulé durant les moments difficiles de mon cursus pédagogiques.

Aucunes dédicaces ne sauraient exprimer ma gratitude envers vous, puisse ce modeste travail constitue une légère compensation pour tous vos sacrifices.

A mes deux frère Yacine Ishak, et à toute ma FAMILLE.

A tous mes amis(es), amis d'enfance Raouf Moha Anis Tayeb ghanno ,mes amis de cartier moussa,khiro,hani, Alli, Farès sans oublier les autres, mes amis de pôle universitaire younes rima rafika feriel Madjid adel Omar sammo toute la classe SCM sans exception et Plus particulièrement à nihad pour son aide et sa présence.

Je vous dédie ce modeste travail avec ma gratitude et mon plus grand amour.

Reda

Remerciement :

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et reconnaissance à Madame Bouchra YAKOUBI, qui a accepté de diriger ce mémoire, pour la confiance qu'elle m'a accordée et les précieux conseils qu'elle m'a apportés tout au long de ce projet ainsi, qu'au corps professoral d'EHEC-Alger Pour tout ce qu'ils m'ont appris durant mon cursus universitaire

Mes remerciements iront à tous les membres du jury qui ont accepté de consacrer le temps qu'il faut pour évaluer mon travail de recherche.

Je remercie aussi l'ensemble du personnel de l'organisme d'accueil GTP notamment la direction logistique et la direction qualité pour leurs professionnalismes et pour toutes les informations utiles à la réalisation de l'étude. Mme TEMERTOUBI Rachida, M BOUKRAE Djamel et M ZIBRA Khaled , pour leur présence et disponibilité malgré leurs empêchements, merci pour tout ce que vous m'avez apporté en termes de conseils, informations, aides et orientations nécessaires pour l'accomplissement de ce travail.

Résumé :

La gestion des risques fournisseur prennent une place de plus en plus importante en entreprise, ils sont indispensables pour le succès de toutes organisations dans un environnement concurrentiel et complexe. La gestion des risques fournisseur est devenue l'élément central des opérations de la chaîne d'approvisionnement, car le fournisseur est l'élément principal dans cette chaîne. Son intégration est une nécessité pour maîtriser la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise.

L'objectif de ce travail de recherche, est de savoir comment se fait l'analyse de gestion des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP. Pour se faire nous avons réalisé une enquête qualitative, en interrogeant les responsables achats. La collecte des données est faite à travers la distribution d'un guide d'entretien semi directif.

Les résultats obtenus révèlent que la gestion des risques fournisseurs au sein de L'ENGTP fait appel à un processus d'analyse et d'évaluation rigoureux .le fournisseur est le partenaire de développement, c'est l'élément clés de la performance de la chaîne d'approvisionnement.

Mots clés : la chaîne d'approvisionnement, les risques fournisseurs, la gestion des risques fournisseurs, la fonction achats, L'ENGTP.

Abstract :

Supplier risk management is becoming increasingly important in businesses as it is crucial for the success of organizations in a competitive and complex environment. Supplier risk management has become the central element of supply chain operations because the supplier is the key component in this chain. Its integration is necessary to control the company's supply chain.

The objective of this research is to understand how supplier risk management analysis is carried out within the ENGTP company. To achieve this, we conducted a qualitative investigation by interviewing procurement managers. Data collection was done through the distribution of a semi-structured interview guide.

The obtained results reveal that supplier risk management within ENGTP involves a rigorous process of analysis and evaluation. The supplier is a development partner and a key element in the performance of the supply chain.

Keywords: supply chain, supplier risks, supplier risk management, procurement function, ENGTP.

Liste des Tableaux :

Chapitre 01 :

N°	Titres	Pages
1-01	Perspectives sur la gestion des relations avec les fournisseurs	14
1-02	Les outils d'analyse des besoins prévisionnels	22
1-03	Les catégories des fournisseurs ABC	24
1-04	Types des achats	25
1-05	Critères et poids de chaque critère	30
1-06	Approches d'Acheteurs pour Sélectionner les Fournisseurs	32

Chapitre 02 :

N°	Titres	Pages
2-01	Fréquence d'exposition au risque et durée d'exposition	48
2-02	La gravité du risque	48
2-03	Pondération par prise en compte du critère maîtrise des risques	49
2-04	Les facteurs de risques pays.	57

Chapitre 03 :

N°	Titres	Pages
3-01	Répartition par catégories socioprofessionnelles de l'effectif de l'ENGTP	88
3-02	Les principaux fournisseurs de l'ENGTP	95
3-03	La criticité de chaque risque	101
3-04	Classification des criticité et plan d'action correspondant	102
3-05	Identification et évaluation des risques dans le plan d'action	105
3-06	Démonstration de l'étape de plan d'action.	106

Listes des figures :

Chapitre 01 :

N°	Titres	Pages
1-01	Segmentation du type de la relation fournisseur	09
1-02	Types de relations de coopération	15
1-03	Cadre de processus holistique pour la gestion des relations avec les fournisseurs	17
1-04	Classement ABC du portefeuille des Achats	23
1-05	Matrice des types d'achats selon leurs complexités et chiffre d'affaires	26
1-06	La matrice d'analyse des marchés fournisseurs	27
1-07	La matrice marketing achats	28
1-08	Processus d'évaluation et sélection des fournisseurs	31

Chapitre 02 :

N°	Titres	Pages
2-01	Les niveaux altimétriques du risque	40
2-02	Modèle de gestion et de réduction des risques dans une Supply Chain	44
2-03	Matrice des risques	49
2-04	Les risques de développement durable appliqués aux achats	67
2-05	La méthode AMDEC	75
2-06	Cartographie des risques fournisseurs	76
2-07	Matrice des types des risques	77

Chapitre 03 :

N°	Titres	Pages
3-01	Évolution du capital social	83
3-02	Implantation de l'ENGTP	86

3-03	L'organigramme générale de l'entreprise ENGTP	87
3-04	Cartographie des processus de l'ENGTP	89
3-05	Les différentes étapes de l'activités	96
3-06	Matrice d'évaluation des risques	102

Liste des abréviations :

SRM	Supplier Relationship management
TIC	Technologies de l'information de la communication
CRM	Customer Relationship management
TCO	Cout globale de possession
ISO	Organisation internationale de normalisation
AMF	Autorité des marchés financiers
SCRM	Supplychainrisk management
SRAS	Le syndrome respiratoire aigu sévère
SCOR	Supply Chain Operations Reference
AMDEC	L'Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité
PIB	Produit intérieur brut
DEEE	Déchets d'équipements électriques et électroniques
ONG	Organisation non gouvernementale
DQHSE	Directeur Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement

Le Sommaire :

Introduction générale.....	2
Chapitre 01 : Le fournisseur : un partenaire de développement pour l'entreprise.....	6
Section 01 : l'évolution de la relation « fournisseur-entreprise »	6
Section 02 : Marketing achats.....	18
Section 03 : Sélection et choix de fournisseur.....	29
Chapitre 02 : la gestion des risques fournisseurs.....	35
Section 01 : De la notion de risque a une méthodologie de supply-risk management.....	35
Section 02 : les risques fournisseurs.....	54
Section 03 : méthodes de gestion des risques fournisseurs	69
Chapitre 03 : Étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP.....	81
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	81
Section 02 : étude des risque fournisseur de L'ENGTP.....	90
Section 03 : analyse et évaluation des risques fournisseurs.....	97
Conclusion générale	114

Introduction générale

INTRODUCTION 2

La gestion de la chaîne logistique est un domaine d'une importance capitale dans le bon fonctionnement d'une entreprise. Elle englobe l'ensemble des activités nécessaires pour acheminer un produit ou un service jusqu'au client final, depuis la planification et la production jusqu'à l'approvisionnement, la distribution et la gestion des stocks. Au cœur de cette chaîne, les fournisseurs jouent un rôle clé en fournissant les matières premières, les composants et les services nécessaires à la réalisation et à la livraison des produits finis.

Dans un environnement commercial de plus en plus complexe et concurrentiel, les entreprises sont confrontées à une série de défis majeurs en ce qui concerne leurs fournisseurs. Plusieurs facteurs clés contribuent à cette complexité croissante, notamment la mondialisation des marchés, l'externalisation de la production et la dépendance accrue envers les fournisseurs. En conséquence, la gestion des risques fournisseur est devenue une priorité absolue pour assurer le bon fonctionnement des opérations commerciales et minimiser les interruptions de la chaîne logistique.

De plus, l'externalisation de la production est devenue une pratique courante dans de nombreux secteurs. Les entreprises sous-traitent une partie ou la totalité de leur production à des fournisseurs externes, ce qui les expose à des risques supplémentaires. Ces risques incluent la dépendance à l'égard des capacités et des performances des fournisseurs, ainsi que des problèmes potentiels liés à la qualité, à la conformité et à la continuité de la production. Une mauvaise gestion de ces risques peut entraîner des retards de production, des pénuries de produits et des répercussions négatives sur la satisfaction des clients.

En effet, la dépendance accrue envers les fournisseurs est devenue une réalité incontournable pour de nombreuses entreprises. Les chaînes logistiques sont devenues de plus en plus interconnectées et interdépendantes, ce qui signifie que les perturbations chez un fournisseur peuvent avoir un impact significatif sur toute la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises doivent donc être conscientes des risques potentiels liés à la fiabilité, à la performance financière, à la réputation et à la capacité d'innovation de leurs fournisseurs.

C'est dans ce contexte que l'étude et l'analyse des risques fournisseur revêtent une importance cruciale.

Dans notre travail de recherche, on s'intéresse à explorer de manière approfondie les différents types de risques fournisseur auxquels une entreprise peut être confrontée, tels que les retards de livraison, les ruptures de stock, les problèmes de qualité ou encore les

INTRODUCTION 3

défaillances financières des fournisseurs. Nous analyserons également les conséquences de ces risques sur les opérations de l'entreprise.

En outre, nous examinerons de près les meilleures pratiques en matière de gestion des risques fournisseur, mettant l'accent sur des aspects essentiels tels que l'identification et l'évaluation des risques, ainsi que la promotion d'une collaboration et la transparence étroite avec les fournisseurs pour renforcer la résilience de la chaîne logistique, pour se faire nous avons effectué un stage pratique au sein d'une entreprise algérienne du secteur publique, qui active dans le domaine des travaux pétroliers, il s'agit de L'ENGTP.

Ce travail a pour objet **d'étudier et analyser les risques fournisseurs au sein d'une entreprise.**

Notre choix du thème est motivé par multiples raisons qui s'expliquent par :

- Thème qui convient à ma spécialité « distribution et management de la chaîne logistique.
- L'étude des risques fournisseur enrichit les connaissances en gestion de la chaîne logistique.
- L'importance des risques fournisseur pour la gestion de la chaîne logistique et la rentabilité de l'entreprise.
- Raisons personnelles, l'intérêt que je porte au management des achats depuis le Master 2 SCM, le management des risques.

Dans cet ordre d'idée, et sur la base de tout ce qui a été évoqué, notre problématique s'articule autour de la question ci-dessous:

« Comment assurer la maîtrise des risques fournisseurs dans une entreprise industrielle ? »

Afin de répondre à cette problématique, nous avons jugé utile de poser les sous questions suivantes :

- Quel est la place et l'importance du fournisseur dans la chaîne d'approvisionnement ?
- Quels sont les différents risques liés aux fournisseurs au sein d'une entreprise ?
- Comment évaluer les risques fournisseurs ?
- Quelles sont les méthodes de gestion permettant la maîtrise des risques fournisseurs ?

Pour mieux cerner notre problématique et répondre à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

INTRODUCTION 4

Hypothèse 1 : la maîtrise des risques fournisseurs est assurée par la mise en place d'une base de données fournisseurs intégrée et segmentée.

Hypothèse2 : Afin de réduire les risques fournisseurs, l'entreprise doit favoriser l'échange et la transparence avec ses fournisseurs.

Nous avons consulté différentes sources d'informations pour enrichir notre travail (ouvrages, internet, thèses, manuels, décrets réglementaires et documents remis par l'entreprise), nous avons également eu recours à une diversité de méthodes : la première étant descriptive en s'inspirant des documents internes à l'entreprise d'accueil et analytique en analysant les données collectées par les documents internes, la deuxième qualitative à travers des entretiens semi directifs effectués avec les responsables achats de l'entreprise L'ENGTP.

Le plan de notre travail de recherche comporte trois chapitres, chaque chapitre est subdivisé en trois sections.

Dans le premier chapitre, nous explorerons le rôle essentiel des fournisseurs en tant que partenaires de développement pour l'entreprise. Nous aborderons différentes thématiques liées à cette relation, notamment son évolution, les stratégies de marketing achats et les processus de sélection et de choix des fournisseurs.

Le deuxième chapitre sera consacré à la gestion des risques fournisseurs. Nous examinerons la notion de risque, puis nous aborderons les risques spécifiques liés aux fournisseurs. Enfin, nous présenterons des méthodes et des stratégies de gestion des risques fournisseurs.

Le troisième chapitre Dans ce dernier chapitre, nous appliquerons les concepts et les méthodes précédemment présentés à l'étude de cas de l'entreprise L'ENGTP. Nous nous concentrerons sur la présentation de l'organisme d'accueil, l'étude des risques fournisseurs spécifiques à L'ENGTP, ainsi que l'analyse et l'évaluation de ces risques et finalement voir la contribution de la transparence et la collaboration de l'ENGTP avec ces fournisseurs sur la gestion des risques fournisseurs.

Chapitre 01 :

Le fournisseur : un partenaire de
développement pour l'entreprise.

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 6

1 Chapitre 01 : Le fournisseur : un partenaire de développement pour l'entreprise.

Le fournisseur est un partenaire stratégique clé pour l'entreprise. En effet, la qualité des produits et services fournis par les fournisseurs peut avoir un impact significatif sur la performance globale de l'entreprise. Dans ce contexte, la gestion des risques fournisseurs est devenue un enjeu majeur pour les entreprises qui cherchent à préserver leur compétitivité et leur rentabilité.

Dans ce chapitre, nous allons examiner l'évolution de la relation fournisseur-entreprise, en mettant l'accent sur les différentes étapes de cette évolution et l'impact sur la gestion des risques fournisseurs. Nous allons également discuter des stratégies marketing achats qui peuvent être utilisées pour établir des relations solides avec les fournisseurs, ainsi que des méthodes de sélection et de choix des fournisseurs pertinents pour la gestion des risques fournisseurs.

1.1 Section 1 : l'évolution de la relation « fournisseur-entreprise »

L'évolution de la relation « fournisseur-entreprise » est un sujet clé pour comprendre l'évolution des pratiques commerciales et l'impact de la mondialisation sur les relations d'affaires. Au fil des années, cette relation a connu des changements significatifs, allant de la simple transaction commerciale à une collaboration stratégique à long terme. Cette évolution a des implications importantes pour les entreprises et les fournisseurs, ainsi que pour les consommateurs finaux.

1.1.1 Définition de la relation « fournisseur-entreprise » :

Par définition : « La relation fournisseur et entreprise est définie comme la collaboration et l'interaction entre une entreprise et ses fournisseurs pour fournir des produits ou des services aux clients de manière efficace et efficiente. Cette relation implique souvent la gestion des relations, des

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 7

contrats et des négociations avec les fournisseurs pour garantir la qualité, la livraison à temps et la continuité de l'approvisionnement. »¹

Dans une deuxième définition cette dite relation est « La relation fournisseur et entreprise est définie comme un processus continu de collaboration entre une entreprise et ses fournisseurs pour créer de la valeur pour toutes les parties prenantes. Cette relation implique la création d'un partenariat stratégique entre l'entreprise et ses fournisseurs, basé sur la compréhension des besoins et des attentes de chaque partie, l'innovation, l'optimisation des coûts et la gestion des risques. »²

La relation fournisseur et entreprise est décrite comme une relation stratégique à long terme qui va au-delà des simples transactions commerciales. Cette relation est basée sur la confiance mutuelle, l'engagement à long terme, la communication ouverte, la coopération et l'alignement des objectifs et des intérêts.

1.1.2 Les différents types de relation entre un client et son fournisseur :

Les relations entre les clients et leurs fournisseurs peuvent prendre différentes formes et ont été classées en plusieurs catégories distinctes. Parmi celles-ci, on peut citer la relation traditionnelle (classiques), la relation de collaboration et la relation de partenariat. Chacune de ces relations implique des niveaux d'engagement et de collaboration différents entre les parties concernées.

1.1.2.1 La relation classique :

Dans une relation classique, le client se concentre principalement sur l'obtention des meilleurs prix auprès de son fournisseur. Pour y parvenir, il utilise plusieurs sources d'approvisionnement et effectue de nombreuses transactions d'achat afin de mettre ses fournisseurs en concurrence. Dans ce type de relation, le client vérifie régulièrement la qualité des produits et des services fournis en effectuant des inspections fréquentes. Il est à noter que

¹CHOPRA (Sunil)et MEINDL (Peter)"Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation", 5 eme edition p490.

²JOHNSON (P. Fraser) et E. FLYNN (Anna)"Purchasing and Supply Management".15 -èmeÉdition 2014, p 38.

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise **8**

cette relation ne nécessite souvent qu'un contact direct entre l'acheteur du client et le vendeur du fournisseur.

1.1.2.2 La relation de collaboration :

Dans cette relation, le client et le fournisseur prennent chacun un ensemble d'engagements sur les quantités, la qualité, les prix ou encore les délais de livraison. Le client met en place un accord commercial avec son fournisseur. Il peut également mettre en œuvre des programmes de certification qui lui permettront de réduire ou de supprimer les inspections des fournisseurs certifiés.

1.1.2.3 La relation de partenariat :

Dans une relation de partenariat, le client et le fournisseur travaillent ensemble pour identifier et mettre en œuvre des actions d'amélioration qui profiteront à toutes les parties impliquées. Ce type de relation implique souvent la participation de plusieurs représentants du client et du fournisseur dans des groupes de travail transversaux. L'objectif de la relation de partenariat est de renforcer la coopération entre les deux parties, afin de garantir des résultats optimaux pour chacune d'entre elles.

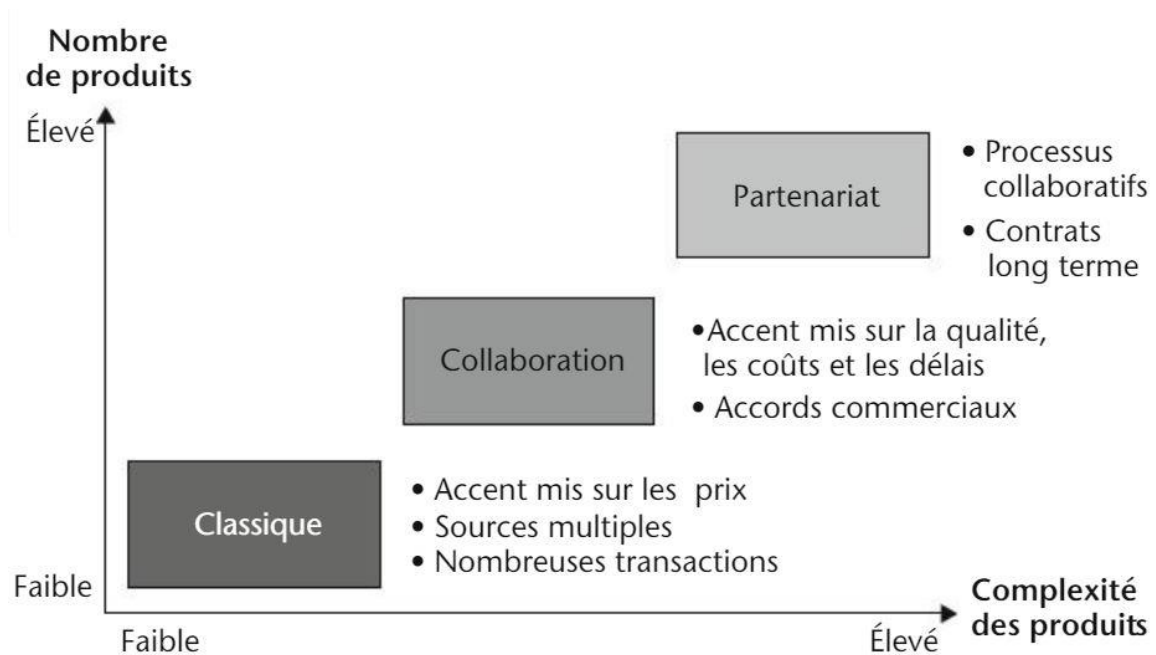
1.1.3 Le choix du type de relation avec chaque fournisseur :

Au début des années 1990, aux États- Unis, les constructeurs automobiles géraient exclusivement des « relations classiques » avec leurs fournisseurs tandis que, en Corée du Sud, les constructeurs mettaient principalement en place des « relations de partenariat¹ ». Pourtant, un seul type de relation n'est pas nécessairement adapté à tous les fournisseurs. Les constructeurs japonais ont été les premiers à mettre en place des relations différenciées en fonction des caractéristiques de chaque fournisseur. Le choix du type de relation avec un fournisseur peut être réalisé de différentes façons, par exemple en fonction du nombre et de la complexité des produits.¹

¹LE MOIGNE,(Rémy) « Supply chain management : Achat, production, logistique, transport, vente » Ed. 2-p79

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 9

Figure 1-01: Segmentation du type de la relation fournisseur



Source :LE MOIGNE,(R)op.cit-p81.

1.1.4 Le développement de la relation « fournisseur-entreprise » :

Au fil du temps, la relation entre les fournisseurs et les entreprises a évolué en raison de l'évolution de l'environnement économique, technologique et de la gestion des affaires.¹

1.1.4.1 Les relations transactionnelles axées sur le prix :

Au début, la plupart des relations entre les fournisseurs et les entreprises étaient basées sur des transactions ponctuelles, avec un accent mis sur le prix. Les entreprises achetaient simplement des produits ou des services auprès de fournisseurs sans établir de relation durable.

Sont un type de relation commerciale dans lesquelles le prix est le facteur déterminant pour la conclusion d'une transaction. Dans ce type de relation, les deux parties sont principalement préoccupées par le coût de la transaction et cherchent à obtenir le meilleur prix possible. Les relations transactionnelles axées sur le prix sont souvent utilisées pour les transactions à court terme et pour les produits standardisés.

¹ Rogers, (C) Stephen The Supply-Based Advantage How to Link Suppliers to Your Organization's Corporate Strategy P21

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 10

Ce type de relation peut être utilisé par les entreprises pour réduire leurs coûts en achetant des produits à des prix compétitifs. Cependant, il peut également entraîner une réduction de la qualité des produits ou des services, car les entreprises peuvent chercher à réduire les coûts en réduisant les investissements dans la qualité.

D'un autre côté, les relations transactionnelles axées sur le prix peuvent également être bénéfiques pour les consommateurs, car elles peuvent les aider à économiser de l'argent en achetant des produits à des prix plus bas. Cependant, les consommateurs doivent être conscients que les produits à des prix plus bas peuvent également être de moins bonne qualité.

Il est important de noter que les relations transactionnelles axées sur le prix ne sont pas les seules formes de relations commerciales et peuvent ne pas être appropriées pour tous les types de produits ou de services. D'autres types de relations commerciales peuvent être axées sur la qualité, la fiabilité, la flexibilité, etc. Les entreprises peuvent évaluer les différents types de relations commerciales pour déterminer lequel est le plus approprié pour leur entreprise en fonction de leurs besoins et de leur stratégie commerciale.

1.1.4.2 Partenariats stratégiques :¹

A mesure que les entreprises se sont développées et ont adopté des stratégies de chaîne d'approvisionnement plus élaborées, la nature de ces relations a commencé à changer. De nombreuses entreprises cherchent désormais à établir des partenariats stratégiques avec leurs fournisseurs pour améliorer leur performance globale et leur rentabilité.

Les partenariats stratégiques entre fournisseurs et entreprises sont des relations commerciales dans lesquelles les fournisseurs travaillent en étroite collaboration avec les entreprises pour améliorer la qualité des produits ou services, réduire les coûts et améliorer la performance globale des deux parties. Cette relation de collaboration peut être considérée comme une extension de la chaîne d'approvisionnement traditionnelle, dans laquelle les fournisseurs et les entreprises travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs.

Les partenariats stratégiques entre fournisseurs et entreprises peuvent prendre différentes formes, selon les objectifs de la relation et les besoins des parties prenantes. Voici quelques exemples de partenariats stratégiques entre fournisseurs et entreprises :

¹ (K) Campos, (N) Smith, Supplier Relationship Management p18.

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 11

- **Co-développement de produits** : Les fournisseurs travaillent en étroite collaboration avec les entreprises pour concevoir, développer et produire des produits innovants et de haute qualité.
- **Partage de l'expertise** : Les fournisseurs partagent leur expertise et leur savoir-faire avec les entreprises pour améliorer leur performance globale.
- **Gestion des risques** : Les fournisseurs aident les entreprises à gérer les risques liés à la chaîne d'approvisionnement en fournissant des informations et des conseils sur les risques potentiels et en élaborant des plans d'atténuation des risques.
- **Intégration des processus** : Les fournisseurs et les entreprises travaillent ensemble pour intégrer leurs processus d'affaires, ce qui peut permettre d'optimiser l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et de réduire les coûts.
- **Partage de coûts** : Les fournisseurs et les entreprises partagent les coûts de développement de nouveaux produits, d'investissement dans des technologies ou d'autres initiatives qui peuvent bénéficier aux deux parties.

Les avantages des partenariats stratégiques entre fournisseurs et entreprises sont nombreux. Ces avantages comprennent une amélioration de la qualité des produits ou services, une réduction des coûts, une amélioration de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, une meilleure gestion des risques et une meilleure capacité à répondre aux demandes des clients.

Cependant, les partenariats stratégiques entre fournisseurs et entreprises nécessitent également un engagement et une collaboration étroites de la part des deux parties. Les entreprises doivent être disposées à partager des informations et à travailler en étroite collaboration avec leurs fournisseurs pour obtenir les avantages de la relation.

1.1.4.3 Relations à long terme basées sur la qualité et la stabilité :

Les relations à long terme basées sur la qualité et la stabilité entre fournisseurs et entreprises sont des relations commerciales qui se concentrent sur la construction d'une relation à long terme fondée sur la confiance, la qualité et la stabilité. Dans cette relation, les fournisseurs et les entreprises travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs tels que la qualité des produits ou services, la réduction des coûts, l'innovation et l'amélioration de la performance globale.

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 12

Les relations à long terme basées sur la qualité et la stabilité entre fournisseurs et entreprises peuvent prendre différentes formes, mais elles se caractérisent toutes par un engagement mutuel à long terme et une coopération étroite. Voici quelques exemples de relations à long terme basées sur la qualité et la stabilité entre fournisseurs et entreprises :

- **Relations de collaboration** : Les fournisseurs et les entreprises travaillent ensemble pour améliorer la qualité des produits ou services, réduire les coûts et améliorer la performance globale. Cette relation de collaboration peut prendre la forme d'un partenariat stratégique ou d'une alliance.
- **Intégration des processus** : Les fournisseurs et les entreprises travaillent ensemble pour intégrer leurs processus d'affaires, ce qui peut permettre d'optimiser l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et de réduire les coûts.
- **Engagement mutuel** : Les fournisseurs et les entreprises s'engagent mutuellement à travailler ensemble à long terme, ce qui peut permettre une meilleure planification à long terme et une stabilité accrue.

1.1.4.4 Utilisation de la technologie pour améliorer la collaboration :

L'utilisation de la technologie, comme les systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement et les outils de communication en temps réel, a considérablement amélioré la transparence et la collaboration entre les fournisseurs et les entreprises. Les entreprises peuvent maintenant travailler en temps réel avec leurs fournisseurs pour optimiser leurs opérations, résoudre les problèmes plus rapidement et améliorer la qualité de leurs produits ou services.

1.1.5 La digitalisation avec un fournisseur Relationship management :¹

La gestion des relations avec les fournisseurs ou la gestion de l'approvisionnement (nous utiliserons les deux termes de manière interchangeable) est une approche globale pour gérer les interactions d'une organisation avec les entreprises qui fournissent les produits et services qu'elle utilise. Elle trouve son origine à la fin des années 80, basée sur les travaux fondateurs de Dwyer et al. Sur la théorie des relations et de Davenport et Short sur la réorganisation des processus. Aujourd'hui, les éditeurs de logiciels qui ont développé une large gamme de fonctionnalités de TIC pour soutenir les activités de SRM lui donnent un nouvel élan.

¹ (T)METTLER and (P) ROHNER. Supplier Relationship Management: A Case Study in the Context of Health Care. P 59

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 13

L'objectif immédiat de la SRM est de rationaliser et de rendre plus efficaces les processus d'approvisionnement entre une entreprise et ses fournisseurs. Indirectement, la SRM vise également à améliorer la qualité des informations, des produits, des services et des capacités de la main-d'œuvre. Il n'existe pas à ce jour de définition communément admise de ce que comprend exactement la SRM. Par conséquent, ci-dessous sont présentées quelques définitions échantillons - provenant du milieu universitaire et de la pratique :

Pour la première *«La gestion des relations avec les fournisseurs est comprise comme la conception basée sur les politiques d'approvisionnement stratégique et opérationnel ainsi que la configuration de la gestion des fournisseurs.»¹*

Une deuxième définition qui selon laquelle *«La gestion des relations avec les fournisseurs est le processus qui définit la manière dont une entreprise interagit avec ses fournisseurs. Comme son nom l'indique, il s'agit d'une image miroir de la gestion des relations avec les clients (CRM). Tout comme une entreprise doit développer des relations avec ses clients, elle doit également favoriser des relations avec ses fournisseurs [...] Le résultat souhaité est une relation gagnant-gagnant où les deux parties bénéficient.»²*

Une troisième définition plus globale qui explique que *«La gestion des relations avec les fournisseurs comprend à la fois les pratiques commerciales et les logiciels et fait partie de la composante de flux d'informations de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM). Les pratiques de SRM créent un cadre de référence commun pour permettre une communication efficace entre une entreprise et des fournisseurs qui peuvent utiliser des pratiques commerciales et une terminologie très différente. Par conséquent, la SRM augmente l'efficacité des processus associés à l'acquisition de biens et de services, à la gestion des stocks et au traitement des matériaux.»³*

¹F. I. (Stuart), Supply-Chain Strategy: Organizational Influence through Supplier Alliances, British Journal of Management, vol. 8, no.03 1997 p223.

²(T)METTLER and (P) ROHNER. Op.cit. P 59

³ SAP. (2003, January). What is Supplier Relationship

Management? <https://www.techtarget.com/searcherp/definition/supplier-relationship-management-SRM> visiter le :08/03/2023 à 15:00

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 14

En examinant les définitions ci-dessus, il est possible de déterminer qu'il y a une dichotomie de compréhension du concept de SRM : une définition axée sur la gestion qui se concentre sur les aspects de collaboration ainsi que de coordination, et une autre davantage axée sur la technologie qui examine les nouvelles possibilités de communication électronique (Tableau 1).

Tableau 1-01 : Perspectives sur la gestion des relations avec les fournisseurs

	Management-orienté vue	Vue axée sur la technologie
Fondements conceptuels	<ul style="list-style-type: none"> • Théorie des relations • Théorie des réseaux sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Process re-design • Transaction cost economics
Objectif principal	<ul style="list-style-type: none"> • Développement proactif des relations entre une organisation et ses fournisseurs • Conception, mise en œuvre et contrôle des relations inter-organisationnelles avec les fournisseurs • Avancement continu du partenariat vécu avec les fournisseurs stratégiques • Échange d'idées d'amélioration entre l'acheteur et le fournisseur 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination du processus d'approvisionnement et surveillance de la cohérence de la qualité de différents fournisseurs • (Techniquement) intégration des fournisseurs dans les processus d'approvisionnement • Analyse et contrôle continu des processus d'approvisionnement et de la performance des fournisseurs • Automatisation de toutes les activités d'approvisionnement entre l'entreprise et les fournisseurs.
Objectifs clés	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la coopération et de la qualité des flux d'informations • Sécurité de l'approvisionnement et levier grâce à la négociation de meilleures offres auprès des fournisseurs • Amélioration continue avec les fournisseurs en encourageant l'innovation • Conformité aux contrats et réglementations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleur contrôle des risques grâce à de meilleurs flux d'informations • Processus Lean et consolidation de la base de fournisseurs • Réduction des délais et des coûts de processus et meilleure valeur pour l'argent (TCO) • Amélioration de la qualité des processus.

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 15

source:(T) METTLER and (P) ROHNER op.cit. p60.

Pour l'utilisation ultérieure du terme, nous définissons la SRM comme une approche globale visant à améliorer la coopération (niveau de la relation commerciale), la coordination (niveau du processus) et la communication (niveau des systèmes d'information) entre l'entreprise et ses fournisseurs afin d'améliorer en continu l'efficacité de la collaboration et, simultanément, d'améliorer la qualité, la sécurité et l'innovation.

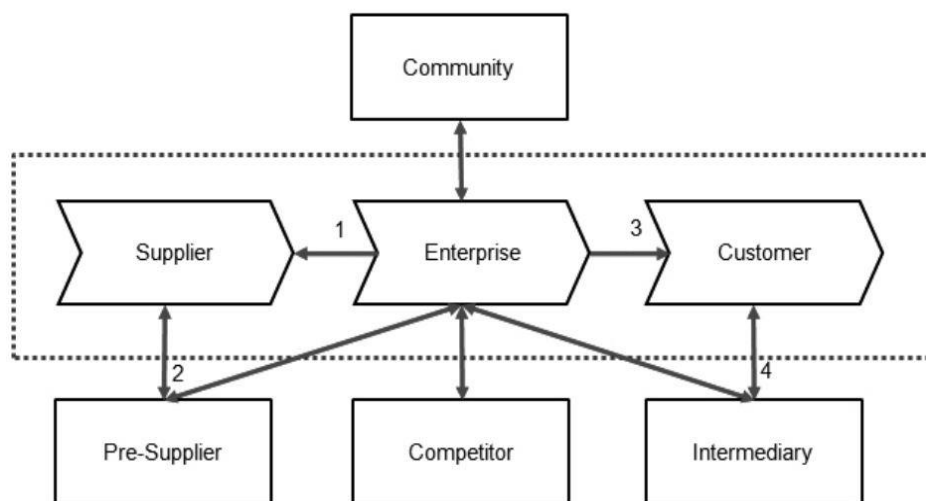
1.1.5.1 SRM et ça Coopération dans l'Industrie :

L'activité d'une entreprise implique la coopération, à la fois volontaire et involontaire, active et passive, de nombreux et divers acteurs. La coopération entre les unités commerciales est abordée au niveau de la relation commerciale.

Les unités commerciales sont des unités économiques, telles que des sociétés, des divisions, des filiales nationales, des centres de profit ou des petites et moyennes entreprises, qui sont responsables des bénéfices et opèrent dans l'économie de marché.

Selon l'unité commerciale, différents types de relations existent. Ceux-ci peuvent normalement être utilisés comme critères de différenciation pour les diverses approches de gestion des relations (Figure 02).

Figure1-02 : Types de relations de coopération



Source(T) METTLER and (P) ROHNER op.cit. p 61.

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 16

1.1.5.2 -Coordination et Communication dans l'industrie :

La coordination est abordée au niveau des processus. Les processus (c'est-à-dire des ensembles de tâches partiellement ordonnées et des activités atomiques en découlant,) constituent les éléments de base pour la mise en œuvre d'une stratégie de coopération. La coordination entre les processus assure que les activités d'approvisionnement sont interconnectées et transparentes.¹

La granularité d'une stratégie d'approvisionnement semble être trop grossière pour déduire des instructions procédurales concrètes pour la conception et la mise en œuvre des processus d'approvisionnement. Selon Rüegg-Stürm, trois types de processus existent : les processus métiers, les processus de soutien et les processus de gestion. Les processus métiers comprennent toutes les tâches et activités visant à garantir l'approvisionnement en biens (par exemple la commande, le règlement et l'expédition).

En revanche, les processus de soutien se concentrent sur l'allocation de l'infrastructure du département des achats et sur l'assistance consécutive à une livraison efficace et efficiente des processus métiers (par exemple la formation du personnel, le support informatique). Par conséquent, les processus de soutien ne génèrent qu'une valeur indirecte. Les processus de gestion sont nécessaires pour l'organisation, la gouvernance et le développement de la relation avec le fournisseur. Par exemple, à court terme, les processus de gestion traitent du contrôle des activités quotidiennes d'approvisionnement (par exemple la commande de biens standards). À long terme, la présence de la direction est nécessaire pour l'alignement stratégique et l'orientation normative du département des achats et de l'entreprise dans son ensemble.

La communication est abordée au niveau des systèmes d'information. Les systèmes d'information sont utilisés pour faciliter la communication entre les différentes parties prenantes de la coopération (par exemple, les clients, les fournisseurs, les partenaires). Les systèmes d'information peuvent être utilisés pour soutenir les processus de coordination et améliorer l'efficacité de la coopération en fournissant des informations en temps réel sur les activités d'approvisionnement. Cela permet aux différentes parties prenantes de rester informées des changements et des développements dans la coopération. La communication

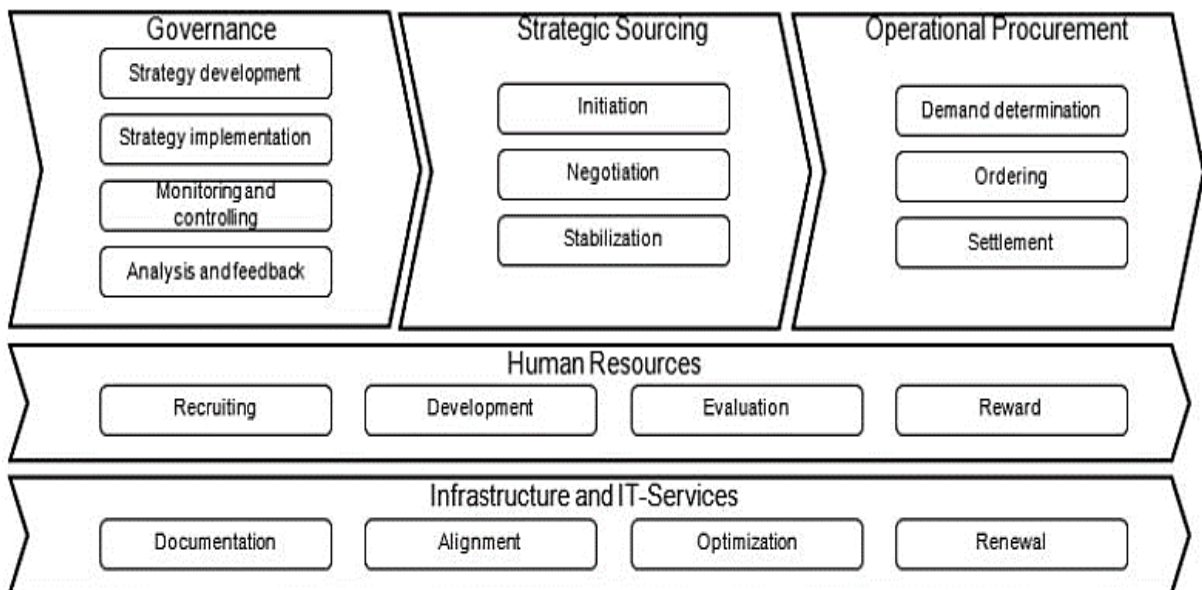
¹(T) (METTLER and (P) ROHNER op. cit. p62

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 17

peut également être améliorée en établissant des canaux de communication clairs et en utilisant des normes communes pour l'échange d'informations. Cela permet de réduire les erreurs de communication et les malentendus entre les différentes parties prenantes de la coopération Portefeuille de fournisseurs. La revue de la littérature actuelle dans ce domaine montre que les processus utilisés pour la gestion des relations fournisseurs sont traités de manière inégale en termes de profondeur et de portée.

Comme nous croyons que la gestion des relations avec les fournisseurs (SRM) implique à la fois des réseaux techniques et sociaux, une approche holistique est nécessaire (Figure 3)

Figure 1-03 : Cadre de processus holistique pour la gestion des relations avec les fournisseurs



Source (T)(METTLER and (P) ROHNER OP.CIT. "p 64..

D'une part, notre cadre de processus pour la SRM comprend les processus commerciaux et de gestion prédominants pour gérer les relations avec les fournisseurs :

- Gouvernance, c'est-à-dire le développement et la mise en œuvre d'une stratégie d'approvisionnement, la surveillance et le contrôle des objectifs et des pratiques de travail définis, et la réaction et le changement de plans en cas de perturbation.
- Approvisionnement stratégique, c'est-à-dire l'initiation, la négociation et la stabilisation d'une relation avec un fournisseur.

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 18

- Achats opérationnels, c'est-à-dire la détermination des biens nécessaires, la commande des biens demandés et le règlement des transactions.

D'autre part, le cadre comprend des processus de soutien qui sont cruciaux pour les réseaux techniques et sociaux :

- **Ressources humaines**, c'est-à-dire le recrutement de nouveaux professionnels, le développement du personnel existant, l'évaluation des capacités et de la performance du personnel existant, et la récompense en cas de performance satisfaisante.
- **Infrastructure et services informatiques**, c'est-à-dire la documentation de l'architecture d'entreprise, l'alignement des capacités informatiques besoins des entreprises, optimisation des flux d'information et de matériel et renouvellement de l'infrastructure.

1.2 Section 2 : Marketing achats

Marketing achats est un concept qui se réfère à la stratégie d'achats dans le cadre d'une approche marketing globale. Cette approche est axée sur la création de valeur pour l'entreprise en utilisant des techniques de marketing pour l'achat de biens et de services.

Cette approche peut aider les entreprises à optimiser leurs coûts tout en améliorant leur position concurrentielle sur le marché.

1.2.1 Définition de marketing achats :

Le marketing achats est défini « *UNE DEMARCHE A LA DISPOSITION DE L'ACHETEUR, QUI LUI PERMET DE PREVOIR ET D'INTERVENIR DE FAÇON ACTIVE DANS LA RELATION D'ECHANGE AVEC LE MARCHE AMONT AFIN D'ADAPTER LES BESOINS DE L'ENTREPRISE AU MARCHE OU D'INFLUENCER L'OFFRE POUR L'ADAPTER A SES BESOINS DANS L'INTERET DE SON ENTREPRISE.* »¹

Une deuxième définition plus détaillée de ce concept qui selon laquelle le marketing achats est « *L'ACHETEUR DOIT SIMULTANEMENT DEVELOPPER LE DIALOGUE AVEC LES AUTRES MEMBRE DE SON ENTREPRISE EN PRATIQUANT UN*

¹SOSTENES, (M-J) : marketing achat et partenariat thèse doctorat, science de gestion, ESA, Grenoble, 1994. P 15

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 19

MARKETING INTERNE, ET MENER DES ACTIONS AUPRES DES FOURNISSEURS EN DEVELOPPANT UN MARKETING EXTERNE. »¹

Par ailleurs d'autres auteurs expliquent que « LE MARKETING ACHAT EST UNE RECHERCHE EN VUE DE L'ACQUISITION DE PRODUIT SUR LE MARCHE FOURNISSEUR, EN FONCTION DES BESOINS ACTUELS ET FUTURS, AUX CONDITION OPTIMALES DE RENTABILITE POUR L'ENTREPRISE »²

Le marketing achat est une stratégie marketing qui vise à aider les acheteurs à anticiper les fluctuations de l'offre et de la demande sur les marchés internes et externes, et à intervenir activement dans la relation commerciale avec les fournisseurs. L'objectif est d'adapter les besoins de l'entreprise aux opportunités offertes par le marché ou d'influencer l'offre pour répondre aux besoins de l'entreprise. En résumé, le marketing achat permet aux acheteurs d'optimiser leur position sur le marché en adaptant leur comportement d'achat aux réalités du marché.

1.2.2 Les enjeux de marketing achats :

Le marketing achat comporte plusieurs enjeux qui doivent être pris en compte.

-Le profit Le marketing achats joue un rôle crucial dans la maximisation du profit de l'entreprise en réduisant les coûts d'achat. Pour ce faire, il doit s'assurer que les produits ou services achetés sont de qualité et qu'ils sont proposés à un prix compétitif. Le marketing achats doit également veiller à ce que les délais de livraison soient respectés afin de minimiser les coûts de stockage et de gestion des stocks.

Le marketing achats doit également veiller à ce que les fournisseurs sélectionnés offrent un rapport qualité-prix optimal. Pour ce faire, il doit négocier des conditions avantageuses avec les fournisseurs et mettre en place des contrats qui permettent de garantir des prix stables à long terme.

-La qualité est un enjeu clé du marketing achats. Les produits et services achetés doivent être conformes aux normes de qualité établies par l'entreprise. Pour garantir la qualité des achats, le marketing achats doit mettre en place des processus rigoureux de sélection des

¹ FENNETEAU, (H) : Les caractéristiques de l'acte d'achat et la logistique du marketing amont, revue Internationale de l'achat, N°12, p3.

² PERROTIN, (R) : Le marketing achats, stratégie et tactiques Editions d'Organisation, 3 éditions, 2001 p.13.

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 20

fournisseurs et de contrôle qualité. Il doit également effectuer des audits réguliers pour s'assurer que les fournisseurs respectent les normes de qualité.

Le marketing achats doit également veiller à ce que les fournisseurs sélectionnés soient en mesure de fournir des produits ou services de qualité constante. Pour ce faire, il doit s'assurer que les fournisseurs disposent de la technologie et des compétences nécessaires pour fournir des produits ou services conformes aux normes de qualité

-service Le marketing achats doit également veiller à ce que les fournisseurs offrent un service de qualité. Cela peut inclure des délais de livraison rapides, des conditions de paiement flexibles et une communication transparente avec les fournisseurs. Le marketing achats doit s'assurer que les fournisseurs sont en mesure de répondre aux besoins de l'entreprise en termes de délais de livraison et de service client.

Pour garantir un service de qualité, le marketing achats doit également veiller à ce que les fournisseurs sélectionnés soient en mesure de répondre aux exigences spécifiques de l'entreprise. Le marketing achats doit s'assurer que les fournisseurs disposent des compétences nécessaires pour répondre aux besoins de l'entreprise en termes de personnalisation et de flexibilité.

-l'image le marketing achats doit prendre en compte l'image de l'entreprise lors de la sélection des fournisseurs. Les fournisseurs sélectionnés doivent être alignés sur les valeurs et l'image de l'entreprise afin de renforcer la réputation de l'entreprise et de maintenir une bonne relation avec les parties prenantes.

Le marketing achats doit veiller à ce que les fournisseurs sélectionnés respectent les normes éthiques et environnementales de l'entreprise. Le marketing achats doit également s'assurer que les fournisseurs sont en mesure de fournir des produits ou services conformes aux normes environnementales et de durabilité de l'entreprise.

Ces enjeux doivent être considérés en fonction des facteurs d'évolution du marketing achat, tels que **la mondialisation**, qui pose des défis à l'acheteur, notamment en évaluant les risques liés aux fusions et acquisitions dans le secteur. L'acheteur doit également s'adapter à l'utilisation de nouveaux outils sophistiqués et de nouvelles méthodes de travail qui utilisent davantage les systèmes d'information.

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 21

1.2.3 La démarche marketing achat :

Afin d'agir dans le sens le plus favorable possible à l'entreprise, la démarche du marketing achat est basé sur la connaissance et la compréhension :¹

- Des besoins internes.
- Des possibilités des marchés fournisseurs.

Elle permet de déterminer les bonnes stratégies d'achats pour, d'une part, tirer profit des opportunités des marchés fournisseurs et, d'autre part, réduire les risques à l'achat en particulier là où le marché fournisseur est le moins favorable à l'acheteur.

1.2.3.1 La connaissance des besoins de l'entreprise

Le design et les choix technologiques de départ ont un impact majeur sur le prix final du produit, représentant plus de 80% de ce dernier. Ces décisions déterminent les matériaux utilisés, les méthodes de production, les exigences de contrôle et les contraintes de sécurité, ce qui affecte directement le prix.

Si les achats interviennent au plus tôt dans la chaîne de création d'un produit, si les fournisseurs peuvent intervenir dans les choix technologiques ou les modes de production, L'analyse de la valeur peut permettre de réduire considérablement le coût total du produit fini, par rapport à la conception du produit par un seul concepteur sans prise en compte des avis des autres parties prenantes de la chaîne de valeur.

L'action externe va se positionner dans la connaissance des produits et des marchés. Le marketing achat va valoriser l'image de marque de l'entreprise pour inciter les fournisseurs à travailler et procéder à des échanges mutuels de savoir et d'innovation afin de renforcer les partenariats existants.

a) Les outils d'analyse des besoins prévisionnel

Le tableau suivant démontre les différents outils d'analyse comme suit :

¹ALLEAUME (A) « Achats pour non-spécialistes » DUNOD paris 2013 p60

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 22

Tableau 1-02 : Les outils d'analyse des besoins prévisionnels

Les outils	Objectifs
Le contrat	<ul style="list-style-type: none"> – Vérifier si la famille d'Achats est couverte par un contrat. – Prévoir le bon moment pour résilier les contrats. – Réaliser un benchmarking des conditions obtenues. – Vérifier le respect des engagements contractuels par les fournisseurs. – Valider s'il est pertinent de généraliser les conditions tarifaires et contractuelles à l'ensemble des entités du groupe.
Le cahier des charges	<ul style="list-style-type: none"> – Analyser les contraintes Achats internes. – Analyser et justifier les disparités des besoins entre entités du même groupe. – Identifier le niveau de standardisation et la capacité à uniformiser les spécifications à l'ensemble des sites de l'entreprise. – Vérifier si les spécifications existantes sont conformes aux réels besoins de l'entreprise. – Identifier une première liste de questions à poser aux fournisseurs pour optimiser la rédaction du cahier des charges. – Définir de nouveaux leviers d'amélioration.
Les factures et commandes de la période analysée	<ul style="list-style-type: none"> – Connaître l'historique du montant global de la dépense Achats par pays, entité et site. – Identifier les entités qui consomment le plus sur une période donnée. – Connaître les volumes consommés et le nombre de commandes annuelles. – Définir, les prévisions d'Achats en volume. – Connaître les conditions de paiement. – Distinguer le prix d'Achats du coût total d'acquisition. – Définir un premier niveau de gains à atteindre.
La grille de répartition des commandes par type de produit	<ul style="list-style-type: none"> – Obtenir une répartition 20/80 des commandes afin de connaître les produits les plus commandés

Source : MALM, (B) « Fonction Achats Méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur »

Edition EMS 2010, p43

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 23

1.2.3.2 -l'analyse ABC :

L'analyse ABC est bien connue des acheteurs : c'est l'application de la loi de Pareto dite aussi loi des 80/20.¹

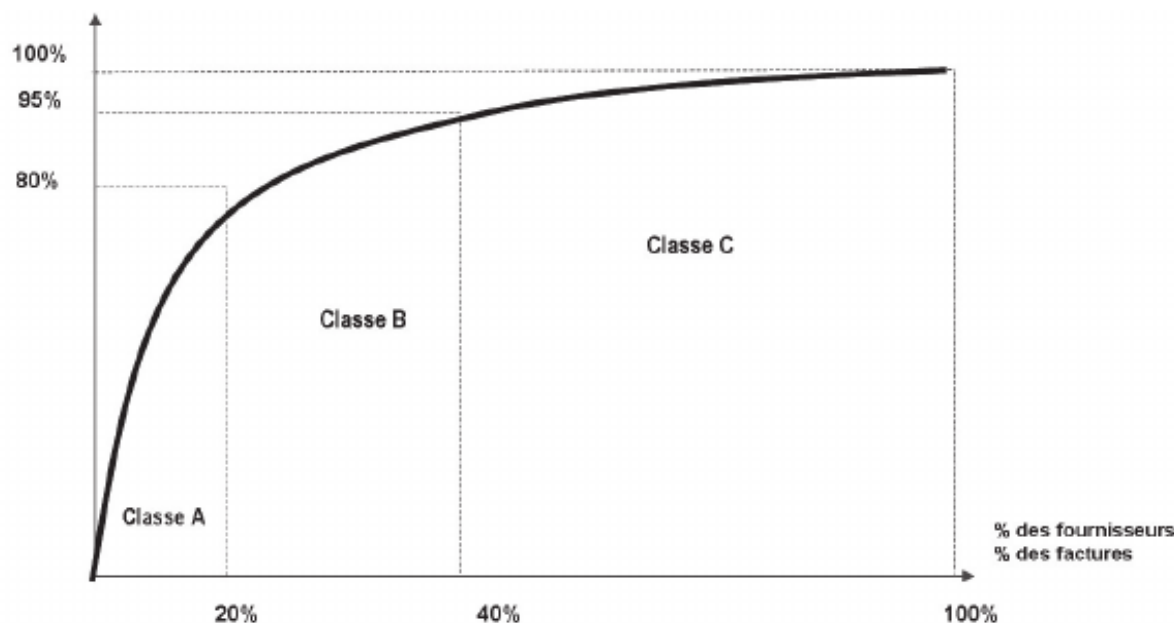
Elle permet d'identifier les familles qui représentent 80 % de la valeur des achats et seulement 20 % du nombre total d'articles achetés.

Cette approche permet d'aider à décider de l'ampleur de l'action à mener suivant le poids relatif des articles ou des fournisseurs.

Elle peut être réalisée pour l'ensemble du portefeuille ou pour une famille d'achat.

Elle peut aussi être réalisée pour analyser le portefeuille fournisseur.

Figure 1-04 : Classement ABC du portefeuille des Achats



Source : MALM, (B)op.cit. p 44.

Les fournisseurs de la classe B et C coûtent administrativement plus chers que les fournisseurs de la classe A, car le volume des commandes et le faible de montant de celles-ci sont inférieurs en volume et en valeur que ceux des fournisseurs de la classe A. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques des différentes catégories de fournisseurs.

¹MALM, (B) op.cit. p 41

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 24

Tableau 1-03 : les catégories des fournisseurs ABC.

Classe A	Classe B	Classe C
– 80 % du CAA – 20 % des fournisseurs – 20 % des factures – Achats répétitifs	– 15 % du CAA – 20 % des fournisseurs – 20 % des factures – Achats répétitifs et complexes	– 5 % du CAA – 60 % des fournisseurs – 60 % des factures – Achats non répétitifs – Fournisseurs occasionnels

Source : Malm, (B)op. Cit.P 44.

1.2.3.3 Classifier les achats

Il n'existe pas de système universel de classification des achats, car chaque entreprise a ses propres spécificités. Cependant, certaines grandes lignes directrices peuvent être appliquées pour guider la méthode de classification.

Le choix de la segmentation des produits et des marchés dépend des choix organisationnels d'achats. Certaines structures privilégient la segmentation marché-fournisseur, d'autres la segmentation produit. Ces choix sont souvent le fruit des priorités et des stratégies d'achats.

Les segments ou classes d'achat regroupent des produits, articles ou services similaires qui peuvent faire l'objet d'une même stratégie d'achats et sont souvent liés à un marché fournisseur homogène. La stratégie est ici un élément fondamental, car si les produits ou services ne relèvent pas d'une même stratégie d'achats, ils ne peuvent pas faire partie du même segment.

Le classement peut être basé sur la typologie des besoins ou sur les codes comptables. Cependant, il est important de noter que le classement doit être adapté aux spécificités de chaque entreprise et de ses achats.

Le regroupement de segments de produits ou de services obtenus sur un marché de même nature correspond à une notion de sous-familles/familles.

1.2.3.4 L'analyse des contraintes

Une contrainte est un frein à l'achat. On distingue quatre types de contraintes :

Les contraintes internes commerciales et techniques.

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 25

Les contraintes externes commerciales et techniques.

L'acheteur synthétisera dans un tableau tel que présenté ci-après l'ensemble des contraintes internes et externes qu'il aura identifiées en priorisant du moins pénalisant (noté 1) au plus critique (noté 4).

1.2.3.5 La matrice de décision

La matrice de décision est un outil utilisé en marketing achats, basé sur l'analyse des contraintes internes et des risques externes à l'entreprise.

La grille de lecture est résumée dans le tableau suivant :

Tableau 1-04 : types des achats

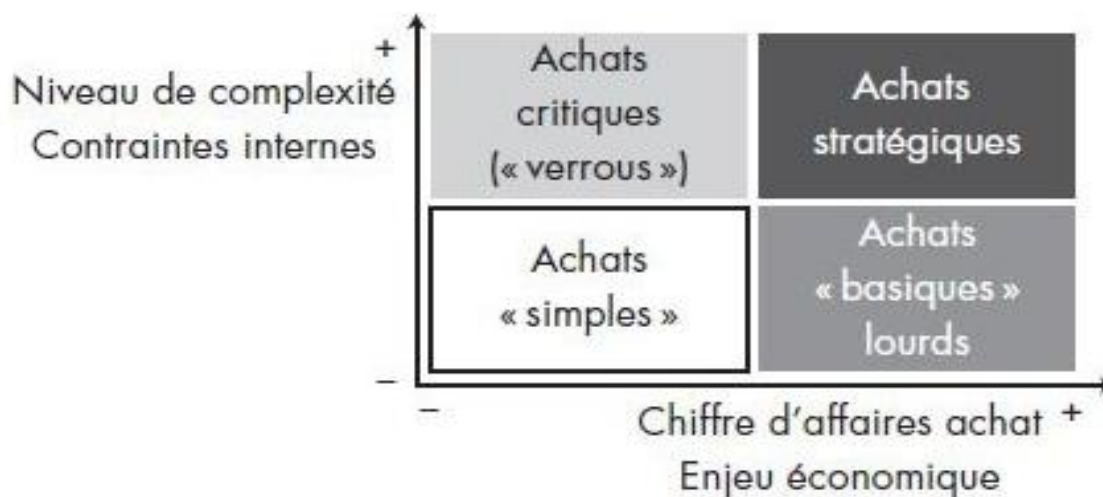
Types d'achats	Caractéristiques
Achats simples	-produits à grandes consommations. -facilement transformables. -peuvent être rapidement remplacés.
Achats « basiques lourds »	-Volume d'achats important. - prévisions mal maîtrisées. -cahier des charges draconien. -fournisseurs imposés.
Achats critiques « verrou »	-produit techniquement difficile à réaliser -résistance au changement - transfert de technologie risqué. -homologation du produit longue
Achats stratégiques	-produit dont l'absence ou le retard de mise à disposition peut entraîner la perte de marché ou l'image de marque.

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 26

	-produits au cœur du savoir-faire de l'entreprise
--	---

Source :ALLEAUME (A) op.cit. P71

Figure 1-05 : matrice des types d'achats selon leurs complexités et chiffre d'affaires



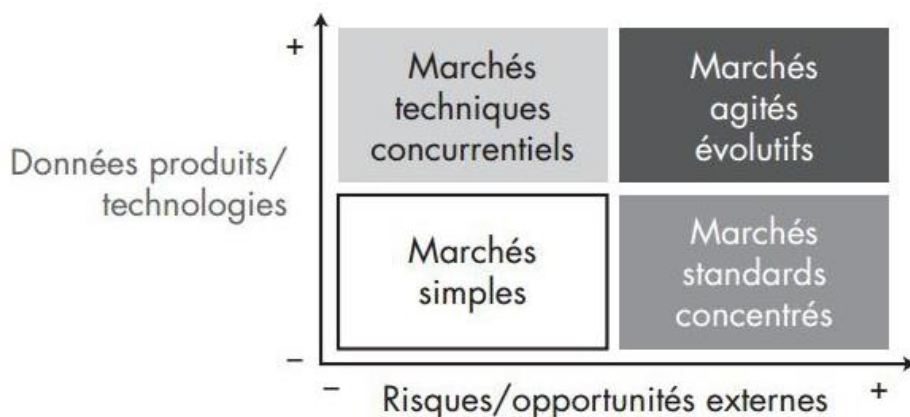
Source : ALLEAUME (A)Ibid. P72

1.2.3.6 La matrice d'analyse des marchés fournisseurs

Dans l'approche marketing achat, les marchés fournisseurs peuvent se classer en quatre catégories comme suit :

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 27

Figure1-06 : La matrice d'analyse des marchés fournisseurs



Données produits / technologies : – stabilité / durée de vie des technologies

– substitutions possibles

– spécialisation / polyvalence des fournisseurs

Risques / opportunités externes : – structure du marché fournisseur

– stabilité du marché (structure)

– poids de la société (effet volume)

Source :ALLEAUME (A) op.cit. P73

1.2.3.7 La matrice marketing achats

L'acheteur va pouvoir synthétiser dans une matrice l'analyse croisée des deux matrices vues précédemment : les contraintes internes et externes d'une part et la caractérisation des marchés fournisseurs d'autre part.¹

Ceci va nous conduire à identifier quatre types d'achats chacune faisant appel à des stratégies d'achats bien différenciées.

-a) Les achats simples

Les achats peuvent être classés en différentes catégories en fonction de leur valeur, de leur complexité et de leur importance stratégique. Toutefois, la classification précise peut varier en fonction de l'organisation et de la nature de l'entreprise.

¹ALLEAUME (A)op.cit. p74

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 28

Dans cette optique, les achats de classe C, ou les achats de faible valeur ou complexité, ne nécessitent pas une remise en cause du cahier des charges. L'optimisation de ces achats peut se faire en remettant en concurrence les fournisseurs et en négociant les prix.

-b) Les achats techniques goulets

Les achats techniques, ou les achats à goulets, sont des produits de haute technicité nécessitant l'expertise d'un technicien dans le choix du fournisseur. Le cahier des charges est donc difficile à remettre en cause.

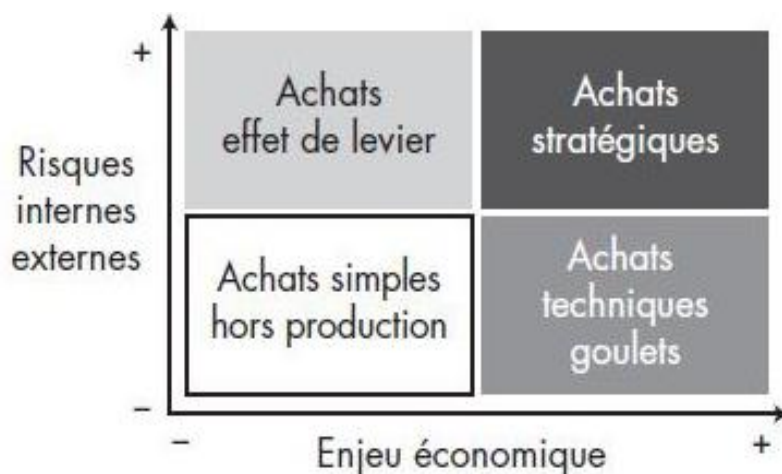
-c) Les achats à effet de levier

Les achats à effet de levier sont des produits pour lesquels l'acheteur peut remettre en cause le cahier des charges, permettant ainsi une marge de négociation plus importante.

-d) Les achats stratégiques

Les achats stratégiques sont ceux qui ont une importance stratégique pour l'entreprise, et qui nécessitent une collaboration étroite avec un petit nombre de fournisseurs en amont des projets. Cette approche est souvent appelée co-développement.

Figure 1-07 : La matrice marketing achats



Source : ALLEAUME (A) op.cit.p75.

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 29

1.3 Section 3 : Sélection et choix de fournisseur :

La sélection de fournisseurs est un processus critique pour garantir des achats efficaces et une chaîne d'approvisionnement fiable. Elle implique l'analyse des fournisseurs potentiels pour choisir ceux qui peuvent fournir des produits et des services de qualité à un coût raisonnable. Une bonne sélection de fournisseurs peut réduire les coûts, améliorer la qualité et renforcer la fiabilité de la chaîne d'approvisionnement.

1.3.1 Processus et sélections des fournisseurs :

La sélection de fournisseurs est un processus critique pour assurer la qualité et l'efficacité des achats et de la chaîne d'approvisionnement.

1.3.1.1 Le model de BRUEL :

Selon BRUEL, le processus d'évaluation et sélection des fournisseurs comprend Trois phases ; qui sont les suivantes :¹

1.3.1.1.1 Première élimination (phase 01)

Cette phase est nécessaire pour des raisons de coût, puisque le coût varie de façon optionnelle avec le nombre de fournisseurs à évaluer (temps passé pour trouver les sources d'information, et évaluation, proprement dites). Pour ce faire il faut définir parmi les critères retenus pour l'achat concerné ceux qui apparaissent comme fondamentaux, cette liste doit être établie avant la réception des offres. Les fournisseurs potentiels qui ne satisfont pas à ces critères de base sont exclus, ou qui n'ont tout simplement pas apporté de réponse complète à l'appel d'offre.

1.3.1.1.2 Evaluation des fournisseurs présélectionnés (phase 02)

-Il s'agit de juger un ensemble de fournisseurs par rapport à un ensemble de critères, ce qu'il appelle une analyse multicritère.

- Cette analyse permet d'aboutir à un classement de fournisseurs que l'entreprise peut utiliser, soit en sélectionnant le meilleur pour un achat stratégique important, soit en dégagant le sous ensemble des bons fournisseurs dans le cas d'une politique de réparation de l'approvisionnement entre plusieurs sources.

¹BRUEL, (O) : Politique d'achat et gestion des approvisionnements, édition DUNOD, Paris, 1991. P131.

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 30

a) **Principes généraux** : cette méthode consiste à définir les critères sur lesquels les fournisseurs devront être évalués ainsi que poids respectifs de chacun de ces critères dans la note finale, le tableau ci-dessus donne un exemple de pondération (le poids de chaque critère) :

Tableau 1-05 :critères et poids de chaque critère

Critères	Poids
Capacité technique	20%
Délais proposés	10%
Capacité à produire	10%
Coût d'achat	15%
Capacité de l'équipe	15%
Capacité d'adaptation	20%
TOTAL :	100%

Source : BRUEL (O) op.cit. p133

Il est certain que ces critères et poids relatifs varieront selon le type d'achat, dans chaque nouvel achat un tel travail donc être fait : Donner une note à chacun des fournisseurs sur chaque critère Calculer pour chacun sa note pondérée par critère, puis note globale par totalisation et obtenir enfin le classement recherché.

b) Outils de travail

Cette méthode suppose la conception de fiches de notation formalisées par critères, puis Récapitulative. Et dans l'hypothèse où un programme informatique n'existe pas ce qui peut être réalisé facilement par utilisation d'un tableur.

1.3.1.1.3 Sélection finale (phase 03)

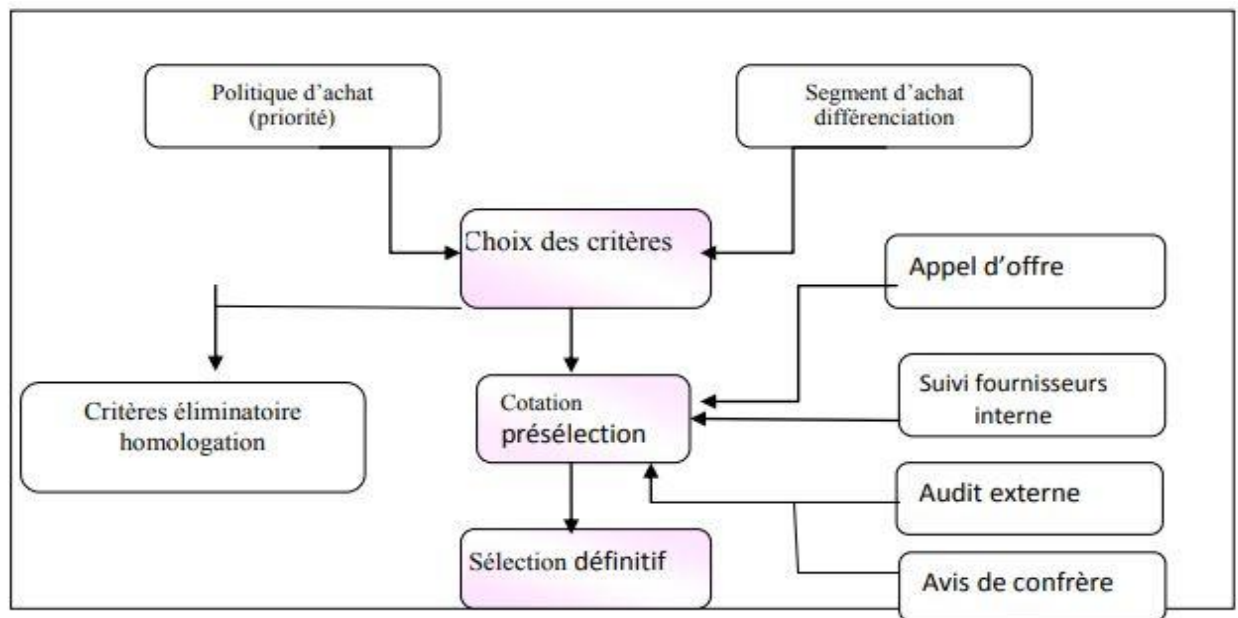
Au terme de cette évaluation, on dispose d'un classement des fournisseurs : il s'agit de Procéder à la sélection, cette sélection effectuera en deux temps :

a) **Une sélection première** : elle peut être faire par l'équipe. Il s'agit d'isoler le groupe de fournisseurs qui conviennent selon la méthode utilisée.

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 31

b) **Une sélection finale** : cette sélection sera faite par le dernier décideur, ou un comité de décision. Cette deuxième phase dans la décision permet à un (ou plusieurs) hommes neufs un dernier choix objectif qui peut ainsi laisser des données factuelles à la précédente équipe et par contre intégrer des éléments stratégiques et politiques à la décision.

Figure 1-08 : processus d'évaluation et sélection des fournisseurs



Source : BRUEL (O), op.cit p.131.

1.3.1.2 Le modèle Morgan et Zimmerman :

Les caractéristiques principales recherchées par les entreprises chez les nouveaux fournisseurs¹ :

1. Niveau de qualité que le fournisseur est capable de produire, capacité de production ou compétences spécifiques lui permettant d'offrir des produits de qualité.
2. Compétences techniques.
3. Processus de contrôle
4. Facteurs prix/coûts
5. Stabilité financière

¹MORGAN, (J.P) ET ZIMMERMAN (S): « Status Report: Building World-Class Supplier Relationships», Purchasing, Août 1990, p62-65.

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise 32

6. Equipements destinés à la conception/ production.
7. Gestion des opérations, bonne qualité du processus de gestion de l'entreprise
8. Livraisons fiables
9. Réputation du service
10. Programmes de formation
11. Localisation de l'usine

Tableau 1-06 : Approches d'Acheteurs pour Sélectionner les Fournisseurs

Pourcentage des répondants	Approches utilisées par les acheteurs pour sélectionner les fournisseurs potentiels
50%	Faire exécuter une activité technique par le fournisseur puis lui confier un contrat d'un faible montant dans le but de tester sa performance dans des conditions de production.
25%	Demander au fournisseur de proposer des listes d'offres et faire une évaluation technique une fois les offres reçues.
20%	Faire une évaluation technique d'un fournisseur qui semble sérieux puis lui demander de proposer des listes d'offre.
18%	Exécuter une évaluation technique dès que le bon fournisseur potentiel est repéré, sans savoir encore quelle tâche-lui sera confiée
6%	Mettre en œuvre toutes les approches décrites ci-dessus
1%	Utiliser un système d'évaluation pour mesurer la performance du nouveau fournisseur.

Source : MORGAN, (J.P) ET ZIMMERMAN (S) op.cit. p65.

La principale méthode est de faire dans un premier temps l'évaluation technique du fournisseur avant de lui confier un contrat d'essai pour tester sa performance.

Chapitre 01 : le fournisseur un partenaire de développement pour l'entreprise **33**

1.3.1.3 Le modèle Signaw et Simpson :

Selon eux¹, les considérations les plus fréquentes dans le processus d'évaluation d'un fournisseur concernent :

- Les conditions de distribution (respect des délais de livraison, traitement des commandes adapté).
- Le management (engagement pour la qualité et mesures d'amélioration).
- La fixation du prix
- Relation entre l'entreprise et le fournisseur.
- Qualité et niveau de service.

En conclusion, la gestion des risques fournisseurs est un défi important pour les entreprises qui cherchent à maintenir leur compétitivité et leur rentabilité dans un environnement

Économique en constante évolution. Nous avons vu dans ce chapitre que la relation fournisseur-entreprise a évolué au fil du temps, passant de la simple fourniture de produits à une collaboration plus stratégique. Nous avons également discuté des stratégies marketing achats qui peuvent être utilisées pour établir des relations solides avec les fournisseurs, ainsi que des méthodes de sélection et de choix des fournisseurs pertinents pour la gestion des risques fournisseurs.

¹SIGNAW (J) et SIMPSON (P): « Measuring the Performance of Suppliers, An Analysis of Evaluation Processes », 2002, p29.

Chapitre 02 :

La gestion des risques fournisseurs

2 CHAPITRE 02 : la gestion des risques fournisseurs

La gestion des risques fournisseurs ne se limite pas uniquement à la détection des risques potentiels, mais également à la mise en place de stratégies et de processus visant à minimiser ces risques. Ces stratégies peuvent inclure la diversification des sources d'approvisionnement, l'évaluation régulière des performances des fournisseurs, l'établissement de plans de continuité d'activité et la mise en œuvre de mécanismes de contrôle et de suivi.

Dans ce chapitre, nous allons commencer par définir la notion de risque fournisseur et expliquer pourquoi il est important de mettre en place une méthodologie de gestion des risques fournisseurs. Nous allons ensuite présenter les différents risques fournisseurs, étapes de la méthodologie de gestion des risques fournisseurs, qui incluent l'identification des risques, l'évaluation des risques, la planification de la gestion des risques, la mise en œuvre de la gestion des risques et le suivi et la révision de la gestion des risques.

2.1 Section 01 : De la notion de risque a une méthodologie de supply-risk management :

La gestion des risques est cruciale pour la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise. Une méthodologie de supply-risk management permet d'identifier, évaluer et gérer les risques pour assurer la pérennité de la chaîne d'approvisionnement.

2.1.1 La notion de risque et le management des risques :

La notion de risque et le management des risques elles sont eu plusieurs définitions.

2.1.1.1 La notion de risque :

Il est difficile d'établir avec exactitude l'origine du terme « risque ». Le sens qui lui est accordé s'est enrichi, développé au fil du temps et des cultures traversées. Face à cette variété de sources, de perceptions des conséquences ou même de domaines ou de cultures, une multitude de définitions ont été proposées :

La première définition est celle que donne le dictionnaire ¹. Pour celui-ci le risque présente trois acceptations qui ne sont pas très éloignées et qui ont comme points communs les notions de probabilité et d'effet plutôt néfaste. La première de ces acceptations est : Un danger éventuel plus ou moins prévisible. La deuxième est : l'éventualité d'un évènement préjudiciable à la santé, à la vie de quelqu'un, la possession de quelque chose. Enfin la

¹MORTUREUX, (M) : Le Robert méthodique, Paris, 1984.

troisième Définition nous dit que : le risque est le fait de s'exposer à un danger dans l'espoir d'obtenir un avantage.

March et Shapira (1987) qui se sont appuyés sur les apports de la théorie de la décision, définissent le risque comme « a variation in the distribution of possible outcomes, their likelihoods, and their subjective values ».¹

Cette formulation implique que le risque est principalement lié à la différence entre les résultats attendus et les résultats réels, ainsi qu'à la probabilité de ces derniers.

Au début des années 2000, l'ISO définissait le risque comme : « La combinaison de Probabilité D'évènement et de sa conséquence ». De ce point de vue, un risque était donc caractérisé par le produit « probabilité × impact ».

Plus récemment La norme ISO 31000 :2009 associe le risque aux objectifs de l'organisation : « Le risque est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs »². Dans ce cadre, l'effet est défini comme « écart, positif et/ou négatif par rapport à une attente ».

Selon L'AMF en 2010 « Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne, dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs les objectifs ou la réputation d'une entreprise et par conséquent la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs prédéfinis »³. Un risque est souvent caractérisé en référence à des événements potentiels et des effets potentiels (conséquences des risques) , ou alors une combinaison des deux .

Le risque est traditionnellement formalisé à partir de trois concepts : le facteur de risque (péril, danger, etc.) , la criticité et la vulnérabilité.⁴

A. Le facteur de risque :

Le facteur de risque, ou danger, désigne un élément existant qui peut potentiellement causer un risque, c'est-à-dire un accident. Ce terme reflète la notion de danger ou de menace inhérente à l'objet du risque.

B. La Criticité :

¹ MARCH (J.G), SHAPIRA, (Z): Managerial Perspective on Risk and Risk Taking, Management Science, 33, 1987, Pp1404-1418.

² Ibid.

³ SZOSTAK, (B) : Le management des risques, éditions Management et perspective, France, 2018, P 10.

⁴ MADERS, (H) et MASSELIN, (J), Piloter le risque d'un projet, éditions d'organisation, Paris, 2009, P 26

La Criticité d'un risque est déterminée par la combinaison de deux éléments : son impact (exprimé en termes de gravité) et sa probabilité de survenance (exprimée en termes de fréquence). En d'autres termes, l'indice de criticité d'un risque (C) est calculé en multipliant sa probabilité (P) par sa gravité (G), soit $C = P \times G$. Cette mesure permet de classer les risques selon leur importance relative et d'identifier ceux qui nécessitent une attention particulière.

C. La vulnérabilité :

En gestion des risques, la vulnérabilité se réfère à la perte potentielle subie par une entreprise en cas de réalisation d'un événement imprévu touchant ses ressources. Elle est déterminée par l'identification des causes, des conséquences et de l'impact potentiel d'un risque sur l'objet du risque. En outre, elle est caractérisée par la difficulté à faire face et à surmonter le risque encouru, ce qui en fait un concept plus global que la criticité.

2.1.1.2 Le management des risques :

Le management des risques est un processus qui consiste à identifier, évaluer et contrôler les risques auxquels une organisation est confrontée. Il s'agit d'un processus continu qui vise à minimiser les impacts négatifs des risques tout en maximisant les opportunités. Les risques peuvent provenir de diverses sources, telles que les événements naturels, les activités humaines, les changements réglementaires et technologiques, ou encore les risques financiers. Depuis toujours, les entreprises ont dû faire face à ces risques et ont développé des stratégies de gestion des risques pour les prévenir ou les gérer.

Selon le Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission (COSO II report, 2004) prolongement du COSO Report I(1992) le management des risques est défini comme étant « Un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation ». ¹

¹IFACI/Price water house Coopers , Landwell &associés (2005), *Le management des risques de l'entreprise* ; (traduction de « Enterprise Risk Management- Integrated Framework » du rapport COSO report II ; Editions d'Organisation. Paris , 2005 , P 05 .

Le management des risques est une méthode systématique et approfondie pour évaluer et identifier tous les risques susceptibles de perturber la réalisation des objectifs stratégiques d'une organisation. Cette approche rigoureuse implique la participation de tous les membres de l'organisation.

L'ISO (International Organization for Standardization, 2008, 2009) définit le Management des risques comme l'ensemble des « activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque ». ¹ Le processus de management des risques est alors présenté comme une « application systématique » d'un certains nombres d'activités, parmi lesquelles cinq processus principaux :

- ❖ L'établissement du contexte
- ❖ L'identification des risques
- ❖ L'analyse des risques
- ❖ L'évaluation des risques
- ❖ Le traitement des risques

La norme précise également que ce processus s'intègre dans une démarche continue de communication avec les différentes parties prenantes et de mise à jour de l'état de connaissance sur les risques.

2.1.1.2.1 -Historique du management des risques :

La gestion des risques est une discipline relativement nouvelle dans le domaine de l'entreprise. Pour mieux appréhender son évolution, il est essentiel de disposer d'une vision historique claire.

¹ GUILLAUME (M), *Management des risques pour l'aide à la gestion de la collaboration au sein d'une chaîne logistique*, Thèse de doctorat en systèmes industriels, INP Toulouse, 2010 , P 39 .

- À la fin des années 1980, la gestion des risques en entreprise se limitait souvent à une simple gestion des sinistres et à un suivi plus ou moins attentif des polices d'assurance et des primes.
- Au début des années 1990, les besoins ont commencé à s'élargir, et les responsables de gestion des risques ont commencé à adopter une approche plus globale de la gestion des assurances, incluant la prévention des risques et l'élaboration de plans de continuité d'activité pour faire face aux crises
- A la fin des années 1990, de nouveaux enjeux viennent compléter l'activité des Risk Managers : c'est l'émergence de la gestion des risques proprement dite, avec notamment le développement de la notion de "cartographie des risques". Il s'agit désormais d'identifier les risques (résiduels, cibles ou bruts), de les évaluer, de définir des mesures de contrôle et de simuler différents scénarios d'incidents à analyser.

2.1.1.3 Les niveaux du risque :

Les trois niveaux de risque retenus sont les suivants : ¹

▪ Niveau de risque 1 : risque optimal

L'activité est prévisible, les processus sont maîtrisés, efficaces et efficients. Les processus fonctionnent peut-être en mode dégradé, mais les engagements sont tenus et les parties prenantes sont globalement satisfaites. Le niveau de vigilance et d'implication des acteurs est en adéquation avec les compétences et les ressources disponibles. La délégation de gestion de ce niveau de risque permet de faire progresser l'entreprise en capitalisant de l'expérience, sans la mettre en péril.

▪ Niveau de risque 2 : risque important et maîtrisable

L'entreprise a anticipé un niveau de risque trop important. Elle se trouve dans l'obligation d'engager des actions pour réduire certains risques élémentaires, si elle ne veut pas mettre en péril sa pérennité.

▪ Niveau de risque 3 : situation de crise ou pré-accidentelle

¹SERRER, (J) , *Managers osez le management par les risques* , édition Afnor , France , 2009 , P 26

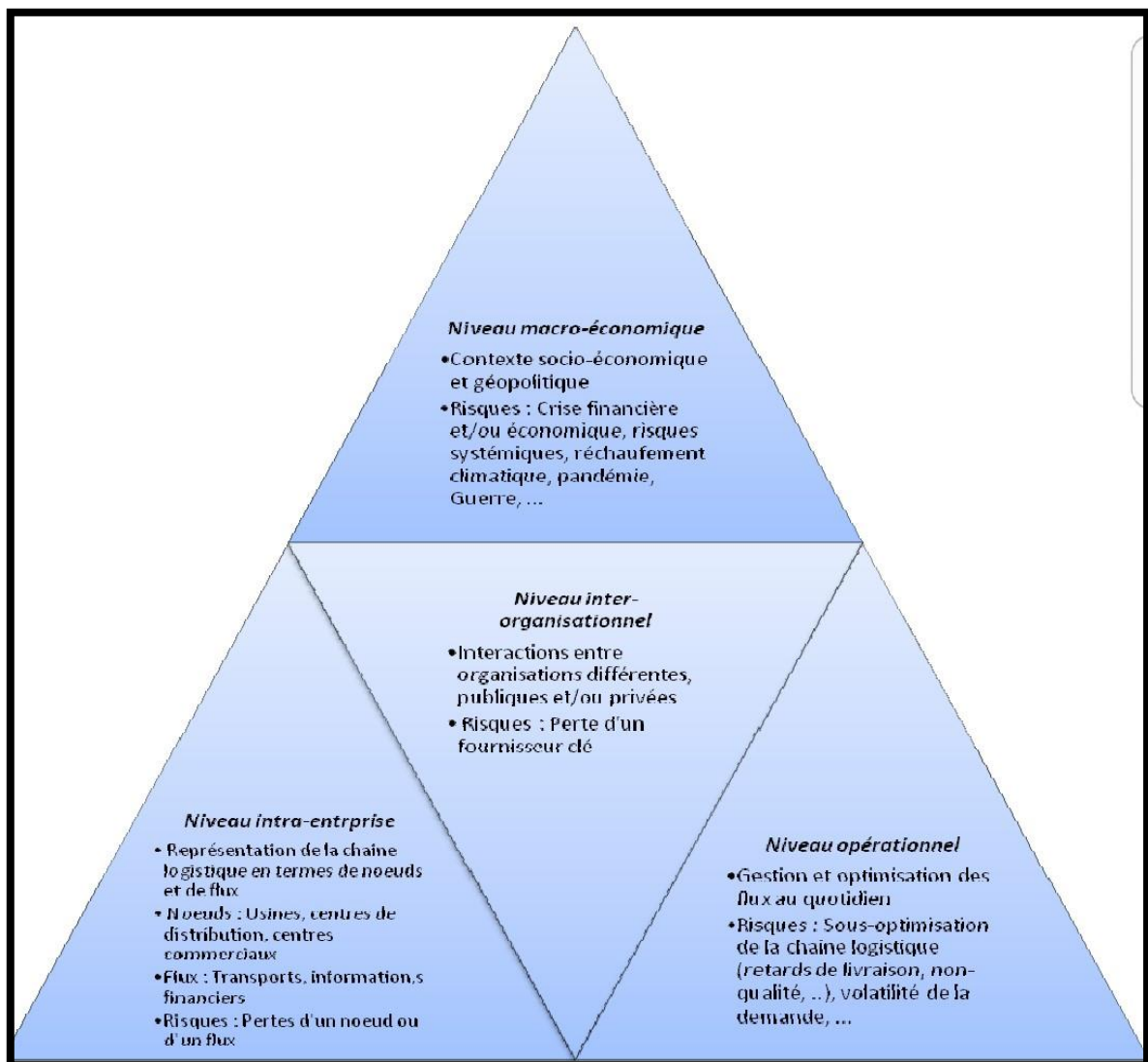
L'entreprise n'a pas pu anticiper et réduire un niveau de risque trop important. Elle se trouve donc en situation pré-accidentelle ou accidentelle, où sa pérennité n'est plus assurée.

La caractérisation du risque est fortement liée au délai de sa détection et de sa réduction.

2.1.1.4 Les 4 niveaux altimétriques du risque :

Pour mieux appréhender les vulnérabilités de la Supply Chain, il est également utile de situer les risques en termes de niveaux. Ceci permet d'hierarchiser l'étendue de l'impact possible.

Figure 2-01 :Les niveaux altimétriques du risque



Source: GEETS, (M) : *SupplyChains et interdépendances industrielles*, MBA Manager d'entreprise spécialisation Assurance, Institut international du Management - École nationale d'assurances, Paris, 2009.P 30.

A- Le premier niveau

Le niveau opérationnel de la gestion des risques est axé sur la gestion des risques liés aux processus opérationnels de la chaîne logistique. À ce niveau, l'accent est mis sur l'optimisation des flux de matières, d'informations et financiers afin de minimiser les perturbations qui peuvent causer une sous-optimisation de la chaîne logistique. Ces perturbations peuvent aller du défaut de qualité aux retards de livraison en passant par les ruptures de stock, etc. Bien que chaque perturbation prise individuellement ne puisse pas déstabiliser l'entreprise ou la chaîne logistique, leur multiplication sur le moyen ou long terme peut avoir un impact important sur le bilan de l'entreprise.

B- Le deuxième niveau

Le deuxième niveau intra-entreprise est lié aux établissements, aux interdépendances et aux infrastructures de communication au sein d'une entreprise. A ce niveau le risque est associé à la perte d'un établissement ou d'un lien de communication dans les flux matières ou d'information. Les établissements peuvent être des usines, des centres logistiques, de centres commerciaux, et doivent être considéré comme des nœuds dans le maillage de la chaîne logistique.

C- Le troisième niveau

Le troisième niveau inter-entreprise concerne la chaîne logistique dans sa globalité. La question ici est de gérer les risques de l'ensemble de la chaîne, depuis les fournisseurs des fournisseurs jusque qu'au client final. Les enjeux ne sont plus uniquement liés au risque de pertes d'un nœud mais englobe les jeux de pouvoir entre fournisseur et client.

D- Le quatrième niveau :

Les facteurs à prendre en compte à ce niveau macroéconomique sont Les désastres naturels tels que les séismes, les tonnerres ou le feu peuvent mettre en péril la capacité de la chaîne logistique à délivrer les produits. Politique, les grèves ou encore les attaques terroristes sont aussi des causes de vulnérabilité des chaînes logistiques. Économiques (crises économiques, crises financières, ...), sociaux. Les risques globaux tels que pandémies (vaches folles, SRAS, ...).

2.1.2 Le supply chain risk management: (SCRM)

Le SCRM est une démarche de gestion des risques appliquée à la chaîne logistique. Cette démarche a pour objectif de contrôler le degré d'exposition aux risques tout en réduisant les impacts sur la performance globale.

Selon Jütter, Peck et Christopher en (2003), « Le SCRM est l'identification et le management des risques pour la supplychain à travers une approche coordonnée entre ses membres afin de réduire la vulnérabilité globale. »¹

Laville (2006), caractérise le SCRM comme « une approche systématique servant à déterminer la meilleure voie à prendre en cas d'incertitude, en identifiant, en évaluant, en comprenant et en communiquant les questions liées aux risques et en prenant des mesures à leur égard ».²

Pour Fone et Young (2000) « La gestion des risques doit être considérée comme une fonction de l'entreprise qui cherche à identifier, à évaluer et à gérer des risques dans le cadre des objectifs généraux de l'organisation »³. Cette définition va au-delà du cadre conceptuel de la gestion des risques comme un simple outil de gestion pour l'ériger comme une fonction à part entière qui doit exister indépendamment des autres fonctions de l'organisation.

Carter et Rogers (2008) définissent le SCRM comme « la capacité de la firme à comprendre et à gérer ses risques économiques, environnementaux et sociaux au sein de la supplychain. »⁴ La gestion des risques reviendrait donc à l'adoption d'une planification contingente et d'une chaîne d'approvisionnement agile et résiliente.

Le supplychain Risk management est constitué par le management des risques qui peuvent modifier voire empêcher toute ou partie de la circulation efficace et efficiente des flux d'information, de matières et de produits, soit entre les acteurs d'une chaîne logistique interne à une organisation, soit entre les acteurs d'une chaîne logistique globale.

¹DELESSE (C) : *Sécurisation de la supply chain : renseignement et intelligence globale*, the 8th international conférence on logistics and SCM research , Bordeaux , 2010 , P 4 .

²Ibid., P 4.

³ELOCKSON(C) : *Le management des risques de la supply chain et la performance des entreprises agroindustrielles*, Thèse de doctorat en science de gestion, université d'Artois, 2017, P 36 .

⁴Ibid p 36.

Cette logique fait naître deux perspectives du SCRM qui peuvent être envisagées selon l'angle d'analyse choisi : l'une réduite à une seule organisation (considérée isolément), l'autre considérant les relations entre partenaires industriels (avec une vision transversale).

Le SCRM peut alors être défini comme la gestion des risques de la seule chaîne logistique interne de l'entreprise, sans prendre en considération les acteurs externes (notamment les partenaires amonts et aval) ni les risques extérieurs. Dans une approche de *supplychain* étendue, donc plus large que la précédente, le champ de la gestion du risque peut être enrichi en y intégrant les partenaires industriels, et les variables extérieures à l'entreprise.

A partir de ces définitions, on peut déduire que la gestion des risques n'est pas forcément synonyme d'esquive ou d'évitement des risques, mais que cette gestion dépendra de l'attitude que choisira l'organisation d'adopter face au risque. En effet, si les entreprises sont inévitablement amenées à faire face à des risques, ce qui est important, est de les identifier, de les évaluer et d'essayer d'adopter la bonne attitude devant ces risques.

2.1.2.1 La méthodologie de la gestion des risques supplychain :

L'objet des méthodologies de management des risques logistiques est de proposer une série d'étapes à suivre et à respecter pour prendre en compte et gérer les risques.

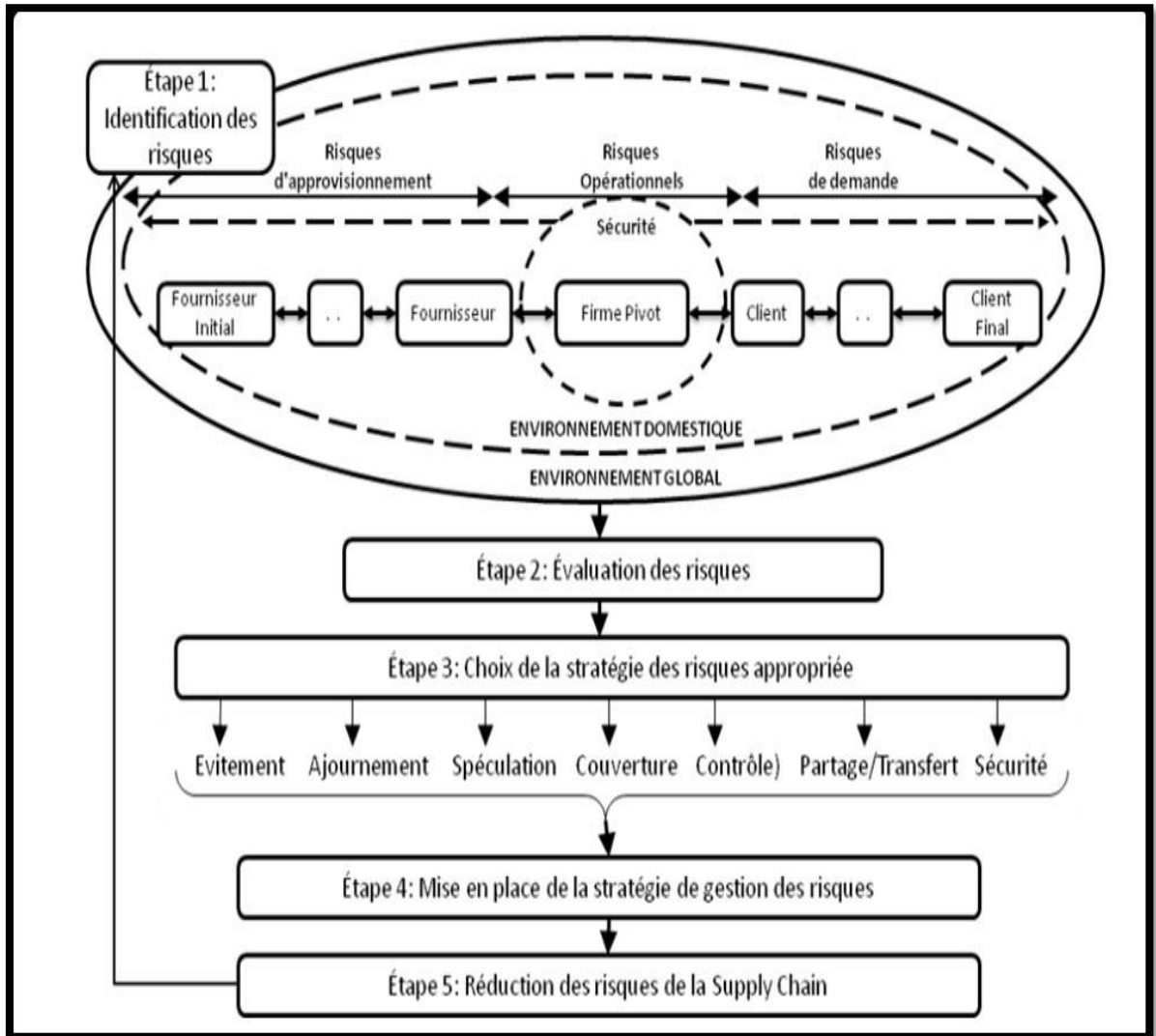
Manuj et Mentzer (2008) ¹ont proposé un modèle de gestions des risques dans les supplychain globales composé de cinq phases. Ce modèle est présenté en forme de processus qui contient cinq phases itératives :

1. Identification des risques
2. Évaluation des risques
3. Choix de la stratégie des risques appropriée
4. Mise en place de la stratégie de gestion des risques
5. Réduction des risques de chaîne d'approvisionnements.

¹(I) Manuj, (JT)Mentzer - Journal of business logistics-vol 29, no 1, 2008, p 143-144

Chapitre02 : La gestion des risques fournisseurs 44

Figure 2-02 : Modèle de gestion et de réduction des risques dans une Supply Chain



:

Source: I Manuj, JT op.cit. p144

L'intérêt de ce modèle, réside dans le fait qu'il considère que le processus de gestion des risques comme un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres. Cependant, La particularité de ce modèle se traduit par les différentes stratégies à adopter en fonction du contexte et des risques en présence.

Chapitre02 : La gestion des risques fournisseurs 45

Même si la description des composantes du SCRM varient quelque peu, la majorité des auteurs s'accordent autour des phases proposées par la norme (ISO/DIS 31000).¹ Par exemple, dans le modèle SCOR, le SCRM est défini comme la « systématique identification, évaluation et mitigation des perturbations potentielles de la performance de la chaîne ». Du point de vue du management de la chaîne logistique, les phases principales du SCRM sont donc :

- A. L'identification : identique à celle proposée par la norme
- B. L'évaluation : assimilée à une vue agrégée des étapes d'analyse et d'évaluation de la norme
- C. La mitigation: assimilée à la phase de traitement de la norme

Nous avons choisi d'organiser les notions tirées de la littérature autour de ces trois phases :

A-I 'identification :

L'une des principales difficultés du Risk management est l'identification des risques de façon objective et rationnelle, il est indispensable de d'aboutir à la réalisation d'une cartographie des risques. La démarche d'identification peut faire appel à des outils tels que : l'audit documentaire, les entretiens, les visites de sites, les questionnaires².

- **-Audit documentaire :** C'est un outil essentiel facilitant l'identification des risques qui se divise en trois phases :

Le processus d'audit de gestion des risques se déroule en plusieurs phases.

La première phase, appelée « travail à plat », consiste à demander une série de documents que l'auditeur va exploiter partiellement avant de se rendre sur le terrain.

Dans la deuxième phase, l'auditeur confronte les sources documentaires avec les informations collectées lors des interviews et de la visite sur site.

Enfin, lors de la troisième phase, après la mission, le Risk manager rédige un rapport dans lequel il préconise un certain nombre d'ajustements en fonction de ses conclusions.

¹ GUILLAUME, (M) : *Management des risques pour l'aide à la collaboration au sein d'une chaîne logistique*, Thèse de doctorat , spécialité : système industriel , université de Toulouse , 2010 . P 41 .

² KEREBEL , (P) : « Management des risques », EYROLLES, 2009, p 19.

Chapitre02 : La gestion des risques fournisseurs 46

De là, le Risk manager renégociera certaines clauses, effectuera des modifications et plusieurs autres consultations pour se prémunir.

- **-Entretiens :** l'objectif de ces derniers est de s'assurer de la connaissance des dispositifs de Risk management mis en œuvre par l'entreprise mais aussi d'évaluer avec eux les risques potentiels qui pourraient affecter les processus métiers. L'entretien se déroule en trois grandes étapes :

Etape 1 : Analyse du passé

Le Risk manager interviewe l'auditer sur les cas de sinistres ou de gestion de crise qu'il a été amené à gérer, l'objectif étant de savoir si les dispositifs mis en œuvre par l'organisation sont connus et effectivement communiqués aux opérationnels.

Etape 2 : Projection sur le futur Type de question possible : « Avez-vous identifié où penser à des risques qui pourraient se matérialiser ? ». Cette logique de questionnement peut permettre une priorisation des mesures correctrices à mettre en œuvre.

Etape 3 : Simulation d'une situation de crise L'objectif premier de cette étape est de construire avec l'audite le contenu opérationnel de son plan de reprise d'activité en cas de situation de crise. L'exercice consiste à décrire et identifier :

- Les processus critiques qui devront être redéployés en cas de situation de crise.
 - Les actifs stratégiques qui devront être protégés en priorité en cas de sinistre.
 - Les contrats de back-up avec les sous-traitants, fournisseurs, etc.
- **-Visites de site :** Permettent d'observer les attitudes et les comportements des salariés en matière de respect des consignes de sécurité, mais aussi de faire ressortir les dysfonctionnements et les anomalies concernant l'organisation de l'entreprise pouvant générer des dommages potentiels.
 - **-Questionnaires :** une méthode courante pour évaluer les pratiques de gestion des risques au sein d'une organisation est l'utilisation de questionnaires. Ces questionnaires permettent de réaliser des comparaisons entre différents sites et groupes de travail (benchmark), produisant ainsi des analyses de performance qui identifient les centres de risque ne respectant pas les procédures de sécurité et de gestion de crise. Les résultats obtenus peuvent ensuite être utilisés pour mettre en place des plans d'action visant à améliorer la gestion des risques au sein de l'organisation.

- **-AMDEC :** L'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillances de leurs Effets et de leur Criticité) est une méthode d'analyse préventive visant à identifier et à traiter les causes potentielles de défauts et de défaillances avant qu'ils ne se produisent.

Traitement des risques

Le but est de proposer un cadre permettant de comparer les risques et de sélectionner ceux qui devront être traités de ceux qui ne le seront pas sur la base de critères définis à la phase d'établissement de contexte¹.

Après avoir identifié les dangers et énuméré les risques, il est crucial de les évaluer en vue de définir des priorités, basées sur des critères objectifs autant que possible.

L'expression la plus simple de la criticité est :

$C = f \times G$, f représente la fréquence et G la gravité.

Cependant, l'expérience montre qu'en matière d'évaluation des risques, l'expression de la fréquence se base sur deux termes à savoir : la fréquence d'exposition au risque et la durée de cette dernière. On préférera utiliser dans le cadre de l'évaluation des risques le terme « exposition ».

Exposition = Fréquence d'exposition + Durée d'exposition.

L'exposition peut être cotée en utilisant les critères suivants :

¹BARTHELEMY (B), COURREGES(P): gestion des risques, méthode d'optimisation globale, 2nd Édition, Édition organisations, paris,p111.

Chapitre02 : La gestion des risques fournisseurs 48

Tableau 2-01 :Fréquence d'exposition au risque et durée d'exposition

Cotation	Critères (exemple)	Cotation	Critères (exemple)
1	Fréquence d'exposition faible : accidentelle	1	Durée d'exposition faible < 1 jour
2	Fréquence d'exposition moyenne : Hebdomadaire	2	Durée d'exposition moyenne : 15jours
3	Fréquence d'exposition grande : quotidienne	3	Durée d'exposition grande : 1 mois
4	Fréquence très grande : Plusieurs fois par jour		

Source: BARTHELEMY (B), COURREGES(P) op.cit. p112.

La durée d'exposition est établie de façon préventive, c'est-à-dire que l'entreprise est libre de déterminer sa durée d'exposition au risque en fonction de son stock de sécurité par exemple.

La gravité varie selon la conséquence ou l'impact que cela générera sur l'activité :

Tableau 2-02 :La gravité du risque

Cotation	Critères (exemple)
1	Petit accident à l'usine, pas d'arrêt de production (Risque mineur)
2	Ralentissement de la production (Risque significatif)
3	Accident avec arrêt de plus d'une semaine. (Risque critique)
4	Rupture de stock, arrêt de Production (Risque catastrophique)

Source : Ibid., p112.

L'expérience montre que, pour pouvoir prendre en compte les actions d'ores et déjà réalisées au sein des entreprises, il convient de rajouter un critère qui est « la maîtrise des risques ».

Chapitre02 : La gestion des risques fournisseurs 49

Tableau2-03 : Pondération par prise en compte du critère maîtrise des risques

Cotation	Critères (exemple)
1	Protection adaptée : personnel compétent et adapté, risque signalé, risque évalué, protections collectives adaptées et en place, gouvernance des risques, plusieurs stratégies de continuité d'activités.
2	Protection partielle : absence d'au moins deux des critères précédents.
3	Protection insuffisante c'est-à-dire : absence d'au moins 3 critères et plus.

Source : BARTHELEMY (B), COURREGES(P) op.cit. p113.

De fait, l'expression de la criticité dans le cadre de l'évaluation des risques devient alors :

$$\text{CRITICITE} = (\text{Fréquence} + \text{Durée}) \times \text{Gravité} \times \text{Maîtrise}$$

De là, on peut s'aider de la matrice des risques que l'on va présenter ci-dessous pour connaître les risques à prioriser :

Figure 2-03: Matrice des risques

	1. Mineur	2. Significative	3. Critique	4. Catastrophique
4.Très probable	Modéré	Substantiel	Insupportable	Insupportable
3.Probable	Modéré	Modéré	Substantiel	Insupportable
2.Improbable	Acceptable	Modéré	Modéré	Substantiel
1.Très improbable	Insignifiant	Acceptable	Modéré	Modéré

Source : Ibid., p117.

La multiplication de la probabilité 2 par la gravité 3 nous donne dans la matrice des risques préalablement établie un niveau « modéré » pour lequel « des efforts pour réduire les risques doivent être faits mais le coût de la prévention doit être évalué avec soin et limité ». Si ce risque modéré concerne des dommages importants, une étude complémentaire peut être réalisée afin de cerner précisément la probabilité d'apparition du dommage et ainsi améliorer les préventions du risque.

Le traitement :

La gestion des risques implique de déterminer des mesures d'atténuation pour faire face aux risques identifiés, ainsi que de sélectionner les meilleures options à mettre en œuvre. Il existe différentes stratégies pour gérer les risques, telles que l'évitement, le contrôle, la coopération et la flexibilité. Ces stratégies peuvent être appliquées à diverses situations, y compris celles liées à la chaîne logistique. L'objectif est de réduire les conséquences négatives des risques tout en optimisant les performances de l'entreprise.

Selon Rogler 2002 ; Sudy et Schramm 2010. Il existe deux manières d'évaluer le risque. Premièrement, on peut l'éviter ou le réduire, deuxièmement on peut soit le transférer ou le partager, soit l'accepter tel quel. ¹

A-Stratégie de réduction :

Confrontée à un risque identifié, cerné avec précision et dont les impacts sont mesurés de manière précise, l'entreprise peut souhaiter mettre en œuvre une stratégie de réduction des risques. Cette démarche consiste à réduire à néant le coût du risque identifié, en mettant en œuvre les moyens.

Les risques de transport sont des risques qui surviennent en rapport avec les mouvements physiques de marchandises. Le choix d'un mode ou moyen de transport prend en compte certains aspects liés aux spécificités de la marchandise transportée. Ainsi, ce choix peut être motivé par la viabilité, la flexibilité et l'opérationnalité du moyen choisi. De même certains aspects de sécurité doivent être pris en compte surtout dans des zones non sécurisées. Dans cette perspective, les techniques de convoi ou d'escorte permettent de réduire le risque. Une autre stratégie pour réduire le risque serait de fragmenter les colis de marchandises afin d'utiliser plusieurs canaux de transport pour leur acheminement. Cette approche permet de minimiser la dépendance à un seul mode de transport et de limiter les conséquences d'un incident sur la chaîne logistique.

Les mécanismes financiers sont également des procédés pouvant diminuer les risques causés par la fluctuation du taux de change, du taux d'intérêt, des prix de marchandises ainsi que des prix de transport en s'appuyant sur l'exploitation des instruments financiers appropriés. Il est donc judicieux pour l'entreprise de procéder à la reconnaissance des risques ainsi que de ses chances de réussite dans les échanges auxquels elle s'engage.

¹ ELOCKSON (C), Op cit, p 38.

Elle se doit de négocier aussi des arrangements qui peuvent lui permettre d'éviter les risques, de les réduire et/ou d'augmenter ses chances d'exploitation.

La fluidité dans le partage de l'information et la confiance entre acteurs de la supplychain réduisent considérablement le risque. La mise sur pied d'un système d'information transparent favorise la gestion à temps des opérations de transport et de manutention, et qui réduit également le risque de transmission d'informations erronées.

La réduction des risques peut s'avérer utile dans de nombreux cas, notamment face à des risques essentiels à couvrir. Cependant, le coût de telles stratégies s'avère, la plupart du temps, extrêmement onéreux pour les organisations, posant la question de l'opportunité avec acuité.

B-Stratégie de transfert :

Le transfert des risques vers un tiers. Cette stratégie consiste à externaliser le risque identifié et le « sortir » physiquement de l'entreprise. Fondamentalement, le risque nominal identifié va être cédé à un tiers de confiance, qui acceptera de porter le risque et ses conséquences en cas de survenance, en échange d'une rémunération pour la prestation rendue.

Une stratégie pour réduire les risques consiste à transférer ces derniers vers un tiers. En pratique, cela signifie que le risque identifié est externalisé et retiré de l'entreprise. Le risque nominal est alors confié à un tiers de confiance qui accepte de le prendre en charge, en échange d'une rémunération. Les partenaires commerciaux utilisent souvent les INCOTERM pour délimiter leurs devoirs et leurs droits dans les échanges. Souscrire une police d'assurance est une autre façon de transférer les risques. En cas d'incident, l'assureur couvre en partie ou en totalité les dommages financiers. Toutefois, les contrats de logistique peuvent être flous en ce qui concerne les dispositions et l'assurance de l'évolution des risques sous-jacents, en raison des services connexes qui accompagnent l'offre de transport, de manutention ou d'entreposage.

L'évidence des risques qui surviennent lors de l'acheminement et du stockage des marchandises ainsi que des pertes financières qui en résultent ne souffre d'aucune contestation. Les pertes de marchandises occasionnées par les actes, le vol et les accidents occasionnent des coûts supplémentaires chez les fournisseurs. Il s'agit des coûts relatifs au transport et au processus de remplacement des marchandises, mais aussi des pénalités auxquelles fournisseurs et clients doivent faire face.

L'entreprise qui souhaite mettre en œuvre une stratégie de transfert de ses principaux risques vers un tiers sera donc amenée à analyser en détail les coûts de transfert, si elles sont jugées élevés, il devient nécessaire de le gérer en interne. Ce qui amène les gestionnaires de risque à l'accepter.

C- Stratégie d'acceptation :

Face à un risque que l'entreprise identifie précisément et dont elle pense pouvoir maîtriser les coûts associés en cas de survenance, il peut apparaître opportun d'accepter la prise de risque, sans mise en œuvre de stratégie particulière de réduction de coût. Cette stratégie consiste donc à prendre tel quel le risque identifié et valorisé. L'entreprise prend le parti de l'accepter en son âme et conscience, de ne pas consacrer de ressources à sa couverture, sans autre procès ou autre débat. Et si le risque se concrétise, l'entreprise en assume pleinement et entièrement les coûts et les impacts, quels qu'ils soient, en toute conscience.

Adopter une stratégie d'acceptation peut être considéré comme approprié lorsque l'entreprise se trouve exposée à des risques peu élevés, parfaitement cernés et identifiés, et dont les impacts limités, demeurent mesurés et maîtrisables par l'organisation.

D- Stratégie d'évitement

La stratégie d'évitement consiste tout simplement à éviter le risque identifié par défaut. À partir du moment où l'entreprise juge le risque identifié trop élevé, d'un niveau insurmontable ou inacceptable pour elle, la première stratégie à retenir consiste à ne pas accepter le risque par nature et à l'éviter par défaut. Le risque identifié peut par essence remettre en cause l'entreprise, sa pérennité, ou la fragiliser de manière trop sensible pour que le risque soit pris ou même envisagé d'en accepter l'éventuelle occurrence.

E- Stratégie de partage

Au-delà des simples relations fournisseur-client ou l'inverse, les liens entre les firmes se gèrent aujourd'hui à l'intérieur des réseaux plus complexes où le partage des responsabilités constitue la règle. Plusieurs mécanismes sont cependant développés pour les rendre fluides et bénéfiques pour l'ensemble des membres du réseau.

Pour Brulhart (2002) ¹, le partenariat entre les firmes est nourri par la satisfaction, la confiance, l'engagement, la communication, l'intégration inter-organisationnelle des systèmes d'information et l'équité entre les parties prenantes.

Geyskens et al (1999)² définissent la satisfaction comme un état affectif résultant de l'appréciation de tous les aspects d'une relation de travail d'une entreprise avec une autre entreprise. Cette définition a l'avantage d'être formulée spécifiquement pour des relations clients-fournisseurs en milieu industriel et présente une réelle approche relationnelle en supplychain.

La confiance est la clef des relations entre partenaires de la supplychain. Son degré limite les risques pouvant survenir dans les échanges au sein de la chaîne. Pour lui en effet, la confiance correspond à la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit.

La fiabilité d'un réseau d'approvisionnement ou logistique est largement tributaire de la qualité du système de communication généralement source de plusieurs risques au sein de la chaîne. Ainsi, en réduisant l'incertitude associée à la relation, la fluidité de la communication impacte positivement l'efficacité de la relation, stimule la confiance et encourage l'engagement.

Le développement technologique est un outil incontestable de partage des risques avec l'utilisation des systèmes informatisés partagés ou compatibles. En somme, le partage des risques au sein de la supplychain rejoint les principes généraux de réseaux intégrés au sein desquels l'échange de tout s'impose comme règle.

¹ ELOCKSON (C), Op cit, p 45

²Ibid. , p 45

2.2 Section 02 : les risques fournisseurs :

La mondialisation des marchés encourage de plus en plus les entreprises à se concentrer sur leur cœur de métier, ce qui se traduit souvent par une augmentation de la proportion d'activités externalisées et sous-traitées. Dans ce contexte, la fonction achats joue un rôle de plus en plus crucial dans la stratégie des entreprises qui cherchent à réduire les risques, en particulier les risques liés aux fournisseurs.

2.2.1 Les catégories du fournisseur

Il existe quatre catégories de fournisseurs à savoir : ¹

A- Les fabricants :

Au sein des entreprises, les achats de fournitures et de matières premières sont souvent effectués auprès de tiers, que ce soit via leur propre service achats ou par le biais de représentants indépendants. Dans le but de réduire les coûts, ces entreprises ont souvent recours à des fournisseurs situés dans des zones géographiques où les prix sont plus bas.

B- Les distributeurs :

Les distributeurs aussi appelés grossistes ou courtiers, et dont le rôle consiste à s'approvisionner en grandes quantités auprès de plusieurs fabricants et revendent les articles aux détaillants. Sont souvent plus élevés que ceux des fabricants mais ils sont en mesure d'approvisionner les détaillants avec des quantités moindres émanant de plusieurs fabricants.

C- Les artisans :

Sont souvent les distributeurs de leurs propres articles, notamment par le biais de représentants ou d'événements.

D- Les importateurs :

Cette catégorie permet à de nombreux détaillants de s'approvisionner en produits étrangers auprès d'importateurs domestiques, qui opèrent comme un grossiste domestique

¹ OLIVIER, (J) : Outils de gestion du risque fournisseur ; méthodes et modèle pour la sélection des fournisseurs, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires , université de Québec , 2008 , P 83 .

2.2.2 Les différents risques fournisseurs :

Les risques fournisseurs peuvent se classer en cinq catégories, Ces classes regroupent les risques les plus fréquemment rencontrés et ceux qui, fruits de l'expérience, sont prioritaires pour les entreprises aujourd'hui.

2.2.2.1 Les risques macro-économiques :

Les risques macro-économiques peuvent se classer en plusieurs catégories :

2.2.2.1.1 Les facteurs de risques liés au marché fournisseur

L'analyse consiste ici à détecter les facteurs de risques générateurs de déséquilibre du marché duquel dépend l'entreprise. Les questions importantes à bien appréhender dans l'analyse de marché sont : ¹

- L'entreprise s'adresse-t-elle à un marché (concurrentiel, monopole, oligopole, marché visqueux)
- Caractéristiques de l'offre : concurrence, évolution des prix, barrière à l'entrée et à la sortie du marché, croissance
- Caractéristiques de la demande : capacité de l'offre globale, poids de l'entreprise par rapport à la demande globale, principaux concurrents dans l'opération achat, présence d'un leader,
- L'entreprise s'adresse-t-elle à un marché de produits standards ou bien à forte valeur ajoutée ?
- Est-ce un marché en lancement, croissance, stagnation ou déclin ?
- Est-ce un marché cyclique ?
- Existe-t-il des facteurs d'entente entre fournisseurs ?

¹MATTHIEU (P) : *La gestion des risques fournisseurs au sein du service Achats d'une PME* , Mémoire spécialisé , Titre : Responsable de Gestion , ESSEC Education management , 2010 , p 20 .

Afin de mener une analyse complète, nous utilisons les outils suivants :

- L'analyse stratégique des 5 forces de Porter, adaptée aux achats. L'adaptation de cet outil aux achats consiste à considérer le volet « clients » comme étant l'entreprise acheteuse.
- La matrice des Marchés est un outil permettant d'appréhender la complexité des marchés et d'évaluer le niveau de risque associé aux fournisseurs. Elle fournit une représentation graphique des différentes caractéristiques des marchés qui ont un impact sur les risques encourus lors des achats.

2.2.2.1.2 Risques pays

L'émergence des pays en voie de développement LCC¹ ainsi que des BRICS² a changé la façon de travail des acheteurs. Le coût de la main d'œuvre moins élevé, le développement des transports internationaux, le changement de régimes politiques, l'essor des nouvelles technologies et bien d'autres facteurs ont largement augmenté le niveau d'attractivité de ces pays.

Les changements ont été si brutaux et si rapides que les acheteurs qui échangent avec ces pays doivent étudier la probabilité de survenance :³

- Risques politiques
- Risques économiques
- Risques légaux
- Risques sociaux
- Risques liés aux infrastructures

¹ Low Cost Countries (ou pays émergents)

²BRICS (Brésil, Russie, Inde, chine,Afrique du sud)

³ MATTHIEU (P): Op.cit. , p 21.

Chapitre02 : La gestion des risques fournisseurs 57

Avant de travailler avec un fournisseur provenant de ces pays émergents, il est

Indispensable d'étudier et d'analyser ces risques. Ce n'est parfois pas simple car les informations sur certains pays sont difficiles à trouver.

Tableau 2-04 : Les facteurs de risques pays

Facteurs de risques	Commentaires
<p>Politiques</p> <ul style="list-style-type: none">• Stabilité des régimes en place et du pacte politique (constitution)• Politique économique et monétaire : réglementation sur les investissements, contraintes sur les devises, niveau des taux d'intérêt, politique de quotas	<p>Il s'agit d'apprécier les éléments de continuité et de stabilité qui peuvent avoir un impact sur la politique achat, comme, par exemple, un risque de coup d'état, une forte volatilité des devises ou des taux d'intérêt</p>
<p>Economiques</p> <ul style="list-style-type: none">• Développement (croissance du PIB).• Niveau de vie (PIB par habitant).• Taux de chômage• Existence d'une classe moyenne• Stabilité des prix et inflation □ Impôts et taxes.	<p>Le niveau de vie et le contexte économique général seront appréciés dans une optique long terme, la célérité de développement ayant une influence sur le développement et l'orientation des industries locales. Les taux d'impôts et taxe donnent une indication sur les politiques incitatives auprès des entreprises.</p>

<p>Légaux</p> <ul style="list-style-type: none">• Lois applicables sur la propriété industrielle, sur la contrefaçon et sur les contrats.• Efficacité du système (délais de recours par exemple).	<p>Il s'agit d'apprécier globalement le risque du système juridique du pays, en particulier en cas de litige.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Respect des réglementations environnementales type RoHS, DEEE, REACH...• Protection de l'environnement.	
<p>Sociaux</p> <ul style="list-style-type: none">• Lois sociales sur le travail : charges sociales, temps de travail et coût horaire, travail• Des enfants, protection des travailleurs.• Violation des droits de l'homme• Éducation : niveau de qualification et de formation professionnelle.• Stabilité sociale : grèves de blocage par exemple.	<p>Il s'agit de quantifier précisément les coûts et leur stabilité, la productivité locale et l'exposition des mineurs au travail : ce point est particulièrement important aujourd'hui dans le cadre du développement durable. Le niveau de formation et de qualification permettra d'apprécier la continuité des opérations avec le pays</p>

<p>Infrastructures</p> <ul style="list-style-type: none">• Réseaux et organisation des transports, transitaires, tiers de confiance. □Énergie (coûts et disponibilité) □Sécurité.• Douanes : procédures de dédouanement et de transit.	<p>L'impact de l'efficacité des infrastructures sur le système logistique peut avoir un impact fort sur les délais notamment. Il faut regarder de près les procédures de douane qui peuvent présenter des difficultés (ex : Corruption, sécurité)</p>
--	---

Source: BERNARS, (F) et SOLVIC, (E) : *Fonction achat ; contrôle interne et gestion des risques*, édition maxima, Paris, 2010, Pp 60 , 61.

2.2.2.2 Les risques financiers

Les risques financiers sont classés comme suit :

2.2.2.2.1 Le risque sur l'exploitation

Le risque sur l'exploitation est défini comme tout élément de nature à dégrader le cycle de production du fournisseur et à mettre en péril l'exploitation à titre provisoire voire définitif de l'entreprise acheteuse. Le risque d'exploitation peut aussi mettre en péril celui de l'entreprise acheteuse, il existe deux types de facteurs qui influencent le risque d'exploitation :

- **Facteur stratégique**

Il s'agira de comprendre les diversifications d'activités qu'opère le fournisseur. Une approche de diversification d'activités et géographique tend à réduire le risque d'exploitation car la rentabilité est plus stable du fait de la diversification.

- **Facteur opérationnel**

Il s'agira de détecter les vulnérabilités de la chaîne de valeur du fournisseur. Ainsi, la structure des coûts est importante à comprendre. L'analyse des natures et la répartition des coûts variables, mais surtout la capacité du fournisseur à répercuter les variations dans les prix de vente, à la hausse comme à la baisse, donnent une indication intéressante sur le risque lié à l'effet de ciseau entre coût et revenu, et donc sur la rentabilité du fournisseur.

2.2.2.2.2 L'analyse financière des fournisseurs :

Pour faire une analyse de tous ses fournisseurs. L'important est de se focaliser sur ses fournisseurs stratégiques, ceux qui, par définition, sont stratégiques pour la pérennité de l'entreprise. Nous verrons plus tard, comment déterminer ces fournisseurs stratégiques.

L'analyse financière fait appel à des compétences généralement peu présentes au niveau de la fonction achats. L'analyse de ce risque pourra être menée avec l'aide de la Direction

Financière, et tout organisme externe susceptible d'apporter son expertise.

- **Les points clés de l'analyse financière :**

L'analyse financière est basée sur l'étude approfondie des bilans, comptes de résultats et état des cash flows (s'ils sont disponibles). Les points clés de l'analyse financière sont les suivants :

- La rentabilité des activités
- La structure financière (notamment le rapport entre capitaux propres et endettement),

- Le besoin en fonds de roulement et ses éventuelles évolutions □ La solvabilité à court terme du fournisseur.

L'intérêt de ces différents indicateurs est d'avoir une vision assez précise de la capacité financière du fournisseur à un instant T. Dans certains cas, ses capacités financières insuffisantes peuvent aboutir à une incapacité du fournisseur à faire face à ses engagements. L'évaluation poussée du risque financier lié au fournisseur répond à ce point sensible.

2.2.2.2.3 Le risque sur la trésorerie :

Le risque sur la trésorerie consiste à prendre en compte les facteurs qui peuvent avoir un impact probable sur la trésorerie de l'entreprise ou celle de son fournisseur.

En effet, comme cela a été abordée précédemment, une augmentation de l'encours fournisseurs (et donc des délais de paiement) permet de diminuer le BFR (et donc le besoin en financement de l'entreprise) mais a pour conséquence de fragiliser la trésorerie du fournisseur et donc sa santé financière. L'objectif est donc de trouver un équilibre afin de préserver la relation commerciale entre l'entreprise et le fournisseur.

Les informations sur les délais de paiement des fournisseurs sont issues de la comptabilité auxiliaire fournisseurs. Or, la pratique montre qu'il existe des décalages récurrents, par rapport à la prévision de flux issue des fournisseurs.

D'ailleurs, la Loi de Modernisation de l'Economie a beaucoup œuvré dans le sens de la protection de la santé financière des fournisseurs en limitant notamment les délais de paiement à 60 jours net ou 45 jours fin de mois (sauf dans certains secteurs d'activité).

2.2.2.3 Risques industriels et qualité

Il Ya une relation entre les risques industriel et les risques qualité

2.2.2.3.1 Risque qualité :

Chapitre02 : La gestion des risques fournisseurs 62

Le risque qualité est le risque d'obtenir un produit non conforme au cahier des charges techniques et fonctionnelles fournit par l'acheteur. Le premier risque qualité est l'absence de cahier des charges ou des spécifications incomplètes, insuffisamment précises ou non réalisables. La survenance de ce risque entrainera la livraison de produits non conformes et des difficultés à résoudre le litige car les justifications apportées au fournisseur seront peu justifiables. Une mauvaise qualification du fournisseur peut entraîner des problèmes qualité.

Dans ce cadre de contrôle de qualité, il est important de vérifier en amont si le fournisseur est capable de fournir le niveau de qualité souhaité. Pour cela, On préconise aux acheteurs de mettre en place avec le service qualité l'AQF (l'Assurance Qualité Fournisseur). Qui permet de diminuer les procédures de contrôle en aval (contrôle d'entrée, non-conformités, réclamations clients, etc...). Toutefois, il s'agit d'une procédure assez lourde à mettre en place. Il faut donc la mettre en place avec des fournisseurs partenaires dans le cadre d'achats stratégiques. Cela nous ramène au risque de qualification.

2.2.2.3.2 Risques technologie :

Dans le cadre des achats, le risque de l'entreprise vis-à-vis de la technologie offerte par les fournisseurs consiste essentiellement à évaluer le risque de dépendance technologique vis-à-vis du fournisseur pour une technologie que l'on ne maîtrise pas soi-même. Il s'agit ici d'anticiper un risque lié à l'utilisation d'outils de production complexes, de fabrication et d'emploi de produits explosifs, inflammables ou toxiques, etc. ..., et qui ne relève pas totalement des prérogatives des achats.

2.2.2.3.3 Risque industriel :

Du point de vue des achats, il s'agit ici d'apprécier les facteurs de risques liés à l'activité industrielle du fournisseur, et particulièrement à sa capacité à faire face à ses engagements de production. Pour cela, il faut étudier les éléments suivants :

- La capacité de production du fournisseur

- Le processus de planification du fournisseur
- La part de nos commandes sur la production globale du fournisseur
- L’empreinte industrielle du fournisseur
- La présence du fournisseur dans les LCC.
- La sécurité des travailleurs
- L’existence de plans de prévention des risques

2.2.2.3.4 Risques liés à la supplychain :

Le risque lié à la supplychain est à l’origine de la désynchronisation des flux physiques entre les besoins des clients , et la livraison réelle du fournisseur ou son prestataire logistique .¹ L’organisation de la Supply Chain est un élément central de la gestion de risque car la logistique impacte directement l’optimisation des stocks, la fluidité de la production, la distribution aux clients, les délais en général. Une mauvaise gestion des risques logistiques peut engendrer des risques stratégiques, de production, de défaillances financières et des pertes de marchandises.

Les autres facteurs de risques fournisseurs liés à la Supply Chain sont :

- Risques naissants des arbitrages du fournisseur sur leur production (ex : privilégier les livraisons d’un client au détriment d’un autre).
- Risques liés au non-respect des délais exigés.
- Risques liés aux défaillances professionnelles des prestataires logistiques et de transport Risques par rapport à la performance logistique : Mettre les produits finis à disposition des clients à date (et heure) contractuelle.

¹ BERNARS,(F) et SOLVIC,(E) : Op cit , P 84 .

2.2.2.4 Les risques légaux :

Le risque lié au domaine légal est abordé essentiellement sous l'angle des relations commerciales que l'entreprise entretient avec le milieu environnant dans lequel elle évolue.

2.2.2.4.1 Le risque contractuel :

Le risque initial, même c'est simplement l'inexistence de contrat entre l'entreprise et ses fournisseurs. Par nature, le contrat est un instrument de prévision, de sécurité juridique et de sécurité économique, basé sur la volonté des parties et le libre consentement.¹

Si nous devons énumérer les facteurs de risques dans ce domaine, le premier risque serait tout simplement l'absence de contrat écrit, si la forme du contrat n'est pas écrite (contrat oral par exemple, ou tacite). Dans ce cas, il est alors très difficile de se retourner contre le fournisseur si jamais un litige intervient.²

Les autres facteurs de risques sont :

- Notion de forfait : Le forfait global paraît avantageux pour le client mais attention de bien formaliser ce qui est réellement compris dans ce forfait.
- Délais et pénalités : Le délai d'exécution est le plus souvent un élément majeur.
- Durée / Résiliation : C'est un des points qui peuvent avoir des préjudices importants, notamment dans le cas d'une résiliation unilatérale injustifiée.
- Responsabilités : Faire attention aux clauses contractuelles trop larges et essayer de limiter contractuellement sa responsabilité.
- Conditions de paiement / Protection contre les impayés : Certains éléments peuvent diminuer ces risques (la lettre de crédit, la clause de réserve de propriété)

¹ BERNARD (F) et SALVIAC (E), Op cit , P 88 .

² MATTHIEU (P)Op cit, P 34 .

2.2.2.4.2 Les risques juridiques :

Au-delà des difficultés liées aux contrats, les problèmes juridiques peuvent concerner des champs assez vastes. En voici quelques exemples :

- Existence ou non de conventions fiscales bilatérales (risque de requalifications sur le calcul et le paiement de certains impôts) ;
- Réglementation sur la vente à perte et sur les soldes ;
- Règles de mise à la consommation : informations, étiquetage, emballage, service après-vente et garantie donnée aux consommateurs, responsabilité civile du producteur.
- Limites aux champs d'application des contrats d'assurance ;
- Exécution de certaines garanties

L'évolution rapide des lois et des réglementations rend la tâche difficile aux services Achats qui ont rarement les compétences juridiques pour traiter des dossiers complexes.

C'est pour cette raison que de plus en plus d'entreprises ont un service juridique interne ou sous-traitent cette partie.

2.2.2.4.3 Risque de fraude :

La fraude recouvre tous les actes malhonnêtes et malveillants prévus par le Code pénal et dont le préjudice est purement financier. Au niveau des relations entre le service Achats et les fournisseurs, les risques les plus répandus sont :¹

- Négocier des conditions personnelles (dessous de table, cadeaux, etc...) avec le fournisseur dans le cadre de la négociation d'un contrat.
- Passer de fausses commandes.
- Tricher sur les prix d'achat.
- Favoriser un fournisseur dans le cadre de marchés publics ou d'appels d'offre.

¹ MATTHIEU (P)Op cit , P 36

2.2.2.5 Risques liés au développement durable et les risques responsabilité sociales des entreprises :

Le développement durable et la responsabilité sociale comportent des risques importants pour les entreprises. Il est donc crucial de mettre en place une gestion efficace des risques pour éviter les impacts négatifs sur la performance et la réputation des entreprises.

2.2.2.5.1 Risques liés au développement durable :

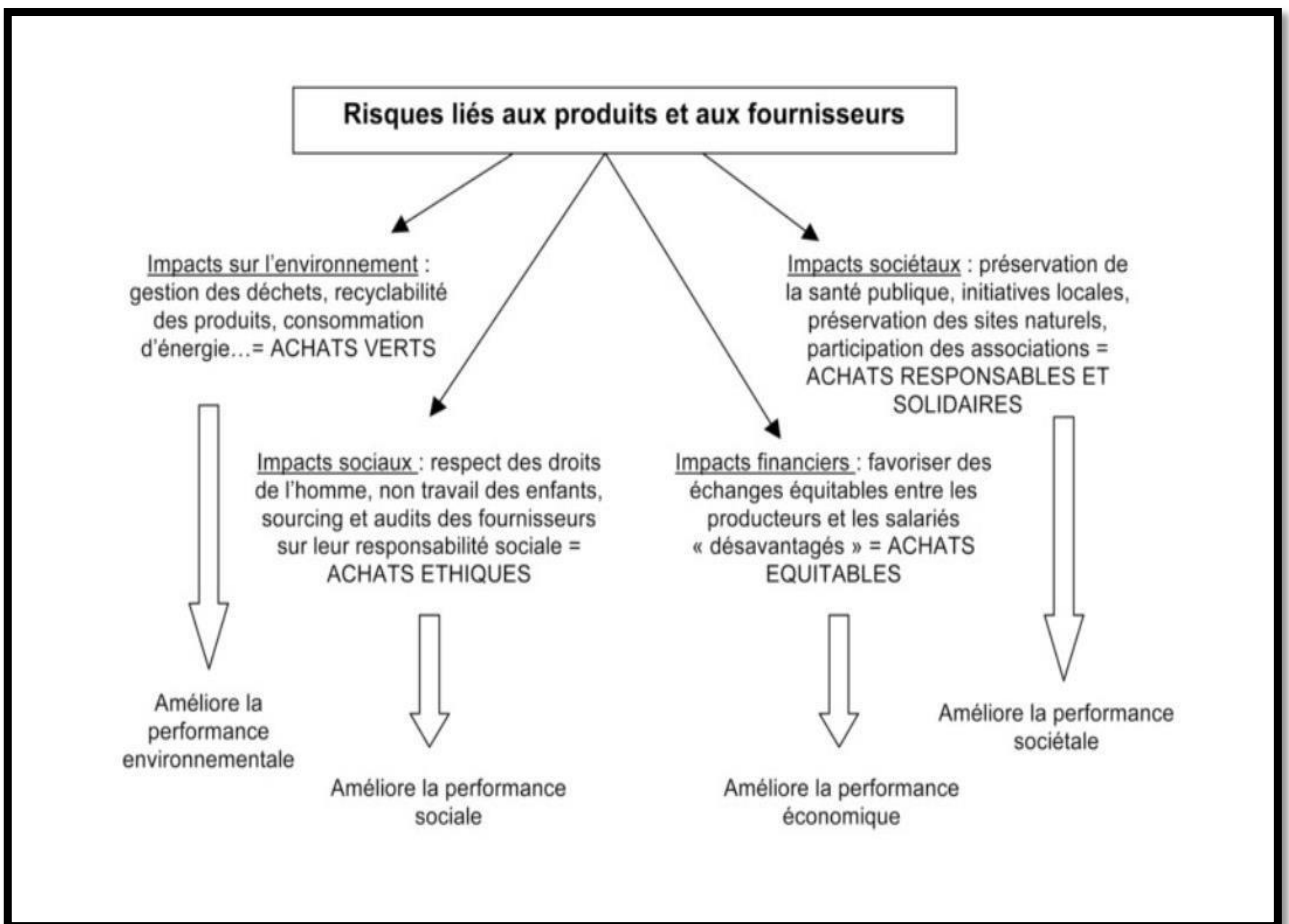
Le développement durable se définit comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Il s'agit de réussir à concilier le progrès social et économique avec la sauvegarde de l'équilibre naturel de la planète.

Sa prise en compte n'est cependant pas anodine : intégrer progressivement le développement durable dans une activité industrielle ou de service nécessite une réflexion nouvelle et une prise en compte de ses enjeux à toutes les étapes du processus de décision.

La forte exposition de ce sujet augmente les risques en termes d'image encourus par les entreprises et notamment vis-à-vis de leurs fournisseurs. Il est primordial que les fournisseurs, soient en accord avec la politique de développement durable de l'entreprise afin de conserver une image positive face aux consommateurs.

Les risques de développement durable appliqués aux achats peuvent être synthétisés de la façon suivante :

Figure 2-04: Les risques de développement durable appliqués aux achats



Source : BERNARD (f) et SALVIC (E), Op cit, P 130.

2.2.2.5.2 Les responsabilités sociales des entreprises

La notion de développement durable a conduit ces dernières à être plus attentives aux préoccupations de l'ensemble des parties. Il s'agit alors pour les entreprises de s'engager dans des démarches de responsabilité sociale (RSE), ayant une influence sur les pratiques et les processus mis en œuvre sur des domaines tels que, les ressources humaines, les pratiques commerciales.

D'un point de vue RSE des fournisseurs le risque majeur que l'entreprise cherchera à maîtriser le risque de perte d'image et de réputation. Lors de la sélection des fournisseurs, l'entreprise doit respecter certains critères tels que : le respect de l'environnement, le respect des droits de l'homme, le respect du processus de rémunération pour les travailleurs... etc.

Chapitre02 : La gestion des risques fournisseurs 68

Les risques les plus fréquemment rencontrés sont pour les fournisseurs et sous-traitants :

- Risques environnementaux : le non-respect des normes réglementaires en matière de protection de l'environnement.
- Risque des parties prenantes : une possibilité de faillite suite à la pression des parties prenantes comme les ONG.
- Risque social et risque éthique : le non-respect des droits de l'homme
- Risques sociétaux le gaspillage de l'eau et de l'énergie dans le cycle de production
- Risque de supervision qui peut entraîner un risque de perte d'image : l'absence de ratios et d'indicateurs de performances environnementales

Les critères de choix d'un fournisseur ne se feront plus uniquement sur le typique, Coût/Qualité/Délai, mais également sous l'angle environnemental et sociétal. L'acheteur participera alors à toute la chaîne de l'achat responsable avec son fournisseur.

2.3 Section 03 :méthodes de gestion des risques fournisseurs :

La gestion des risques comprend quatre étapes comme nous avons vu dans la partie précédente, et Pour les fins de la présente étude nous nous intéressons au traitement des risques.

2.3.1 Le modèle de gestion du risque stratégique propose par Simons (1999) :

Robert L. Simons (1999) propose un ou plusieurs outils de gestion pour chaque source du risque. Comme suit :¹

2.3.1.1 Le modèle d'analyse « Input-Output » :

Ce modèle a pour vocation d'identifier et de contrôler le risque opérationnel (une des sources du risque stratégique) ; ce modèle est efficace spécialement quand le manque de technologie peut amener à des inefficacités et des pannes fréquentes. Ce modèle permet de déterminer quels processus clés doivent être standardisés et sévèrement contrôlés pour assurer la sécurité et la qualité.

2.3.1.2 L'analyse des 5 forces :

Ce modèle donne un point de départ pour identifier et contrôler le risque Concurrentiel, autre source du risque stratégique dont traite Simons.

2.3.1.3 Le diagnostic basé sur le rapport comprenant les éléments exceptionnels (non habituels) ou « exception report » :

Il s'agit d'un outil qui se focalise sur certains indicateurs clés (nombre d'erreurs, de plaintes provenant des consommateurs, etc.) et a le rôle d'alerter les managers si les niveaux de risque de franchise ou de réputation sont inacceptables.

2.3.1.4 La calculatrice d'exposition au risque (The Risk Exposure-Calculator) :

¹OLIVIER (Jenn) , op.cit. P 60

Il s'agit d'un instrument de diagnostic permettant d'estimer l'amplitude et le type de pressions subies par les gestionnaires et/ou les employés et qui pourraient mener à une faille substantielle ou à une panne. L'auteur analyse les points de pression qui peuvent amener les risques stratégiques à prendre une ampleur telle qu'ils seraient susceptibles de. Quelques-unes de ces pressions sont dues à la croissance, d'autres sont dues à la culture managériale, et d'autres sont dues à l'information managériale. Collectivement ces forces peuvent surprendre le management, menant à des erreurs opérationnelles, un endommagement des actifs et à des crises de confiance du consommateur.

2.3.1.5 La triade dangereuse :

Il s'agit d'un outil de « veille stratégique » visant à contrôler le risque de fraude. Le risque que les employés puissent s'engager dans des actes néfastes qui exposent l'entreprise au risque est plus grand si trois conditions existent simultanément : la pression, l'opportunité et une bonne raison. Si seulement deux de ces trois composantes sont présentes, il est improbable qu'il puisse y avoir un risque significatif. Il faut donc éviter que ces trois phénomènes apparaissent simultanément.

2.3.1.6 Les leviers de contrôle managérial :

Pour contrôler les risques internes auxquels font face les compagnies, les managers ont des leviers de contrôle à leur disposition. Il faut se poser les questions suivantes :

Le système de valeurs (« Belief System») : Est-ce que les managers seniors ont communiqué les valeurs fondamentales de l'entreprise de façon à ce que les personnes les comprennent et les adoptent ?

Les barrières de sécurité du système («BoundarySystems») : Est-ce que les managers de l'organisation ont clairement identifié les actions et les comportements spécifiques qui sont interdits ?

Les systèmes et mécanismes de contrôle (« Diagnostic Control Systems ») : Est-ce que le mécanisme de contrôle est adéquat et sert à contrôler les variables critiques de performance ?

L'apprentissage organisationnel contrôlé : Est-ce que les systèmes de contrôle sont interactifs et conçus pour stimuler l'apprentissage ?

2.3.1.7 L'expérience et le vécu des divers dirigeants :

On apprend aussi à évaluer les risques à ses propres dépens c'est-à-dire :

« En subissant soi-même les conséquences » c'est ce qu'on appelle l'expérience et c'est une manière très efficace selon l'auteur. Un autre moyen suggéré par Simons est « Levicarious Learning », ou « apprentissage par les erreurs des autres » ; ce phénomène apparaît lorsque les managers sont témoins d'un échec ou d'une crise dans d'autres entreprises ; ils réalisent alors que la même chose peut facilement arriver dans leur propre entreprise¹

2.3.1.8 Autres méthodes :

Il existe plusieurs méthodes on va citer quelques méthodes :

2.3.1.8.1 Rétention par provision :

L'entreprise prévoit de financer totalement ou partiellement les conséquences financières d'un risque majeur pour l'entreprise, cette stratégie requiert que les ressources soient disponibles au bon moment et que les conséquences fiscales des paiements soient évaluées, la rétention s'applique à tout type de risques. Lorsque l'entreprise se trouve face à des sinistres non planifiables, il est possible de les financer par des dotations annuelles au budget qui seront inscrites au passif du bilan ; Si la provision est insuffisante, le financement complémentaire sera une charge courante.²

2.3.1.8.2 Boîte à outils :

Ce modèle dispose d'instruments de quatre types : - Instruments techniques : par exemple des murs coupe-feu, des sauvegardes informatiques, des stocks de produits finis. - Instruments d'organisation : cela peut être des procédures opératoires, des

¹ Ibid. p 61

² COURREGES (P): «*Gestion des risques*», *méthode d'optimisation globale*», Ed n°2, p46.

plans de sauvegarde ou de survie. - Instruments juridiques : par exemple des clauses contractuelles de limitation des responsabilités, de contrats de travail. - Instruments financiers : provisions pour risques, des lignes de crédit, des assurances.¹

2.3.2 Méthodologie d'étude et pilotage des risques fournisseur :

Comme nous l'avons vu dans les sections précédentes de chapitre deux, toutes les périodes de turbulence ou d'incertitude constituent des sources de risque encore plus importantes pour la supplychain. Dans ce contexte, comme les fournisseurs sont l'un des acteurs principaux de la Supply Chain, réduire les risques fournisseurs constitue un des moyens pour réduire les risques au sein de la Supply Chain.

Donc ce titre de troisième section est consacré à la présentation d'une méthode de pilotage des risques. Il s'agit de réaliser un processus de gestion qui soit simple et facilement adaptable dans un service achats, quelles que soient les familles d'achats, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, le niveau de maturité du service ou le chiffre d'affaires achats.

2.3.2.1 Collecte d'informations :

Il s'agit dans cette première étape de collecter toutes les informations nécessaires à l'analyse des risques d'un fournisseur. Il pourra s'agir : de compte rendu de réunion, de compte rendu d'audit, Des documents comptables, etc.

Il est vivement conseillé de réaliser une visite d'usine car certains indicateurs (notamment financiers) ne sont pas toujours récents et à jour. Compte tenu des conditions financières et économiques du moment, la situation d'une entreprise peut très rapidement changer. Il est donc primordial de s'attarder sur ce qu'on appelle les signaux faibles : Il s'agit d'un travail direct avec le fournisseur, notamment les fournisseurs stratégiques ou les nouveaux fournisseurs, pour repérer certains signes qui peuvent être caractéristiques d'une situation difficile (grèves du personnel, licenciements économiques, production partiellement interrompue, etc...). L'acheteur pourra aussi en plus des RFI (Request For Information) soumettre un questionnaire au fournisseur orienté sur les risques potentiels et réels. Ici

¹QUIBEL (J): « *Gestion des risques de l'entreprise* », Bibliothèque centrale 19/10/2008, p6.

l'objectif du recueil d'informations est de préparer l'analyse des risques, de leurs causes, de leurs effets et ainsi d'aider à leur évaluation et leur gestion.

2.3.2.2 Analyse du système :

Afin de mieux comprendre la stratégie des fournisseurs, leur place sur leur marché ou comprendre la cohérence de leur offre commerciale, l'acheteur devra impérativement utiliser les outils de marketing achats. Cela lui permettra d'appréhender les potentiels risques stratégiques, les risques liés à la supplychain du fournisseur, les risques de défaillance, etc. . Cette analyse doit impérativement être réalisée pour les fournisseurs stratégiques .¹

- Les 5 forces de Porter
- L'analyse PESTEL (Politique, Economique, Scientifique, Economique, Législation)
- La matrice des domaines d'activité stratégique ou matrice BCG (DAS)
- La courbe de cycle de vie des produits
- L'analyse SWOT

L'analyse SWOT présente l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses du fournisseur au regard des opportunités et menaces générées par son environnement.

- Un diagnostic interne qui identifie les forces et les faiblesses du fournisseur. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que la chaîne de valeur, et le benchmarking). Il peut s'agir par exemple du portefeuille technologique, du niveau de notoriété, de la présence géographique, du réseau de partenaires, de la structure de gouvernement d'entreprise, etc. Cela peut se traduire soit par des points faibles tel que les problèmes de défaillance, de

¹THIBAULT ,(R) : *Le niveau de risque fournisseur au sein des services achats français* , Mémoire spécialisé , Formation CDAF , 2014 , p 69 .

déficit d'image, de mauvaises décisions stratégiques, de ruptures de stock , ou au contraire par des points forts forte par exemple une forte croissance économique , de gains de part de marché, de bonne santé financière, d'une grande capacité d'innovation ou d'un très bon taux de productivité

- Un diagnostic externe, qui identifie les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que le modèle Pestel, le modèle de Porter ou encore une analyse de scénario. Il peut s'agir par exemple de l'irruption de nouveaux concurrents, de l'apparition d'une nouvelle technologie, de l'émergence d'une nouvelle réglementation, de l'ouverture de nouveaux marchés, etc.

2.3.2.3 La réalisation d'un AMDEC :

L'AMDEC (analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité), nous parlerons dans Cette démarche est effectivement très utilisée et très utile dans toute approche de risques. L'utilisation de l'AMDEC permet d'avoir un référentiel commun pour l'analyse des risques. En effet, compte-tenu du nombre de personnes intervenant dans cette phase, ce référentiel permettra d'assurer la cohérence des résultats obtenus.

L'AMDEC permet d'utiliser une méthode d'analyse semi-quantitative qui évalue le niveau de sévérité, d'occurrence, et de détection afin d'obtenir un niveau de risque. Il permet aussi de mesurer l'efficacité d'un dispositif de maîtrise ou de gestion d'un risque, c'est-à-dire sa capacité à réduire en occurrence ou encore sa gravité. Cet outil est idéal pour poser les bases de la cartographie des risques d'un fournisseur.

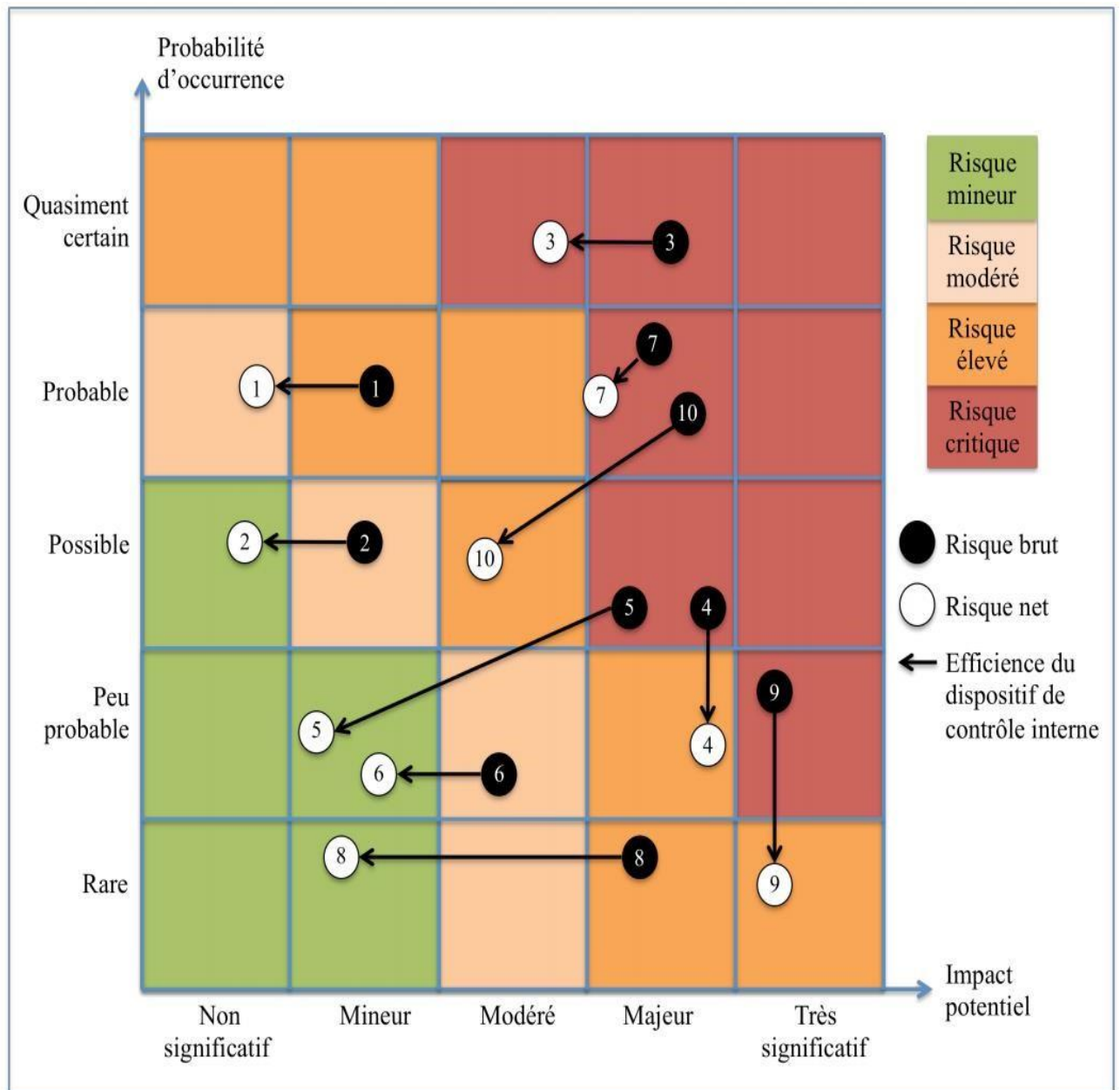
Figure 2-05 : La méthode AMDEC

Fonction du produit	Mode de défaillance	Effet de la défaillance	Causes possibles de la défaillance	Evaluation				Actions préventives		Résultats				
				Détection	Occurrence	Gravité	Criticité	Recommandées	Mises en places	Détection	Occurrence	Gravité	Nouvelle criticité	

Source : site web : <https://www.rocdacier.com/amdec-methode-detudes-des-defaillances-dun-produit-en-cours/> visiter le 12/04/2023 à 15h

La cartographie des risques permet d’avoir une vision d’ensemble des risques et de la situation dans laquelle se trouve l’acheteur. Elle permet de prioriser les risques et d’analyser les objectifs à atteindre. Cette cartographie fait un premier état des parades à mettre en place .

Figure 2-06 : Cartographie des risques fournisseurs



Source : MATTHIEU, (P) , Op cit , P71

Cette cartographie des risques : permet de visualiser les risques fournisseurs les plus importants au niveau des familles stratégiques . Et elle reprend les éléments vus lors de l'évaluation :

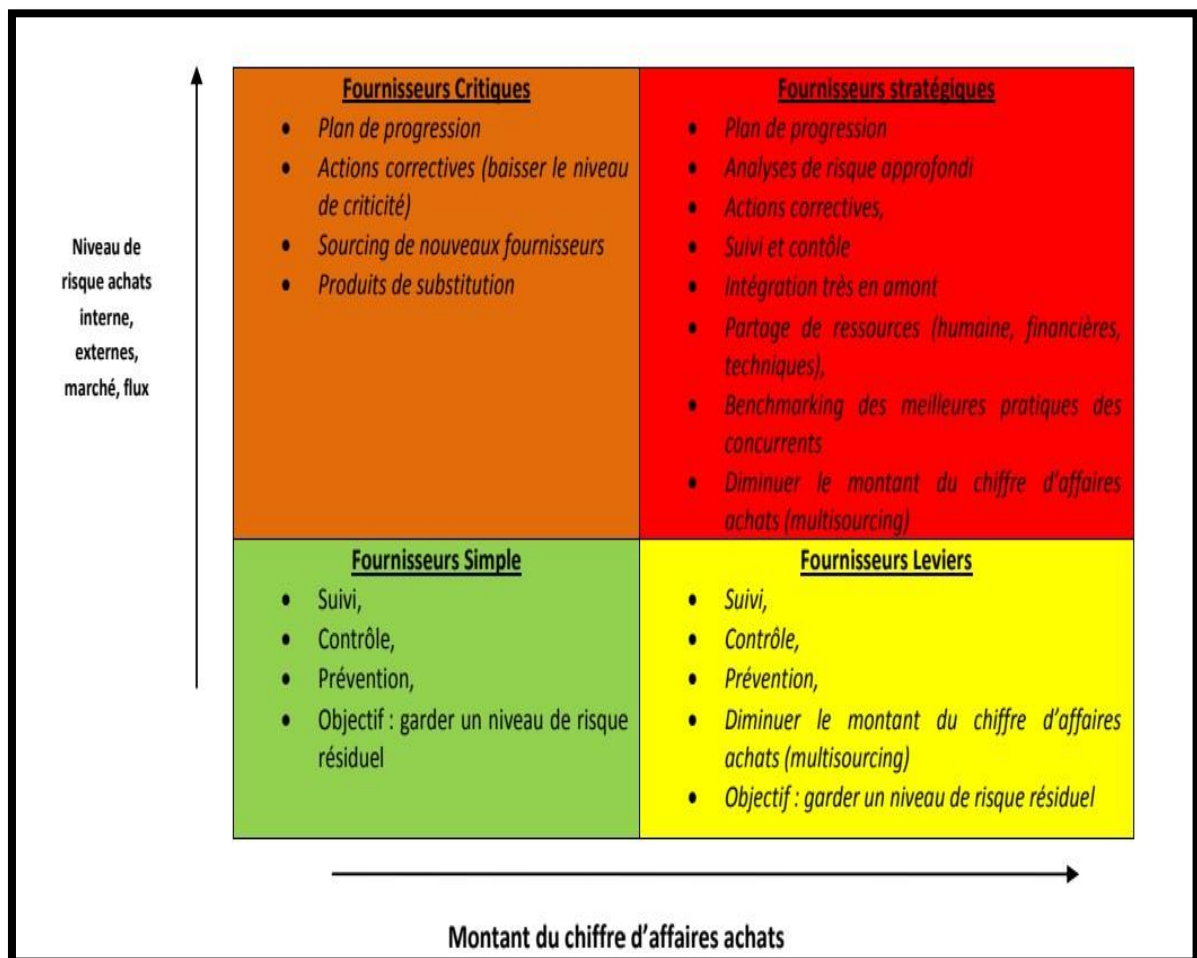
- Les risques bruts

- Les risques nets (après la mise en place d'un dispositif de contrôle interne) –
- L'efficacité du dispositif de contrôle interne (représentée par la flèche noire).

2.3.2.4 Mise en place des parades et contrôle des résultats :

L'utilisation de la cartographie des risques permet à l'acheteur de détecter le niveau de risque du fournisseur et son chiffre d'affaires achats, puis établir la stratégie la plus adéquate ; pour réduire le niveau de risque.

Figure 2-07 : matrice des types des risques



Source: THIBAULT ,(R) : Op cit , P 71 .

L'acheteur doit impérativement se focaliser sur les fournisseurs stratégiques . Ces familles ont un enjeu important pour l'entreprise et représentent une part de

risques importante . Les fournisseurs de ces familles nécessitent toute l'attention des acheteurs.

L'acheteur a ici deux solutions pour ramener un fournisseur stratégique dans une zone de risque acceptable : ¹

- **Diminuer son chiffre d'affaires achats :**

Actions possibles : privilégier les multi-sources et la mise en concurrence, éviter les situations de monopole, internaliser la production, mettre en place un plan de désengagement, etc.

- **Diminuer le niveau des risques encourus et leur impact :**

Actions possibles : constituer un stock tampon ou de sécurité chez le fournisseur ou chez le client, changer des spécifications avec le client en cas de situation de monopole (monosource) du fournisseur, Intervenir auprès des assureurs-crédits du fournisseur pour rassurer (présenter les carnets de commandes, la stratégie, etc.), apporter une aide financière et réduire le besoin en fonds de roulement du fournisseur en abaissant les délais de paiement, en prenant des engagements de commande sur le long terme pour rassurer les partenaires du fournisseur (exemple : organisme de crédit), consentir à des augmentations de prix, racheter et entrer dans le capital du fournisseur, etc.

Il est important de chiffrer le Coût Total du Risque (CTR) afin de le comparer au Coût de Maîtrise du Risque (CMR), le CMR étant le coût de la mise en place du dispositif de contrôle de correction ou de réduction du risque. . En effet, il est primordial stratégiquement de pouvoir comparer ces 2 indices car si le CMR est supérieur au CTR, il n'y a aucun intérêt financier à traiter ce risque. Dans ce cas,

- Soit on transfère le risque (à une police d'assurance par exemple) mais les coûts peuvent être également élevés
- Soit on accepte ce risque, sans mettre en place de dispositif de contrôle.

¹ THIBAUT (R): Op cit, P 72

2.3.2.5 La communication des résultats :

Afin de mener à bien le pilotage des risques fournisseur, il est primordial de faciliter et encourager la communication en interne entre le service achats et autres services concernés, et en externe (fournisseur). Chaque intervenant est partie prenante du pilotage des risques et sources d'information. Ici les objectifs sont les suivants : faire adhérer au projet, faciliter l'échange d'information, sensibiliser à la problématique, éviter la rétention d'information, faire s'approprier les objectifs, faire progresser les intervenants, obtenir le soutien des leaders d'opinion, trouver les bons arguments ou encore adapter son discours. L'acheteur en charge de pilotage sera confronté à la divergence des points des vues des intervenants et de leur intérêt. Cela constituera un frein évident au transit de l'information et à la bonne conduite de la démarche.

Conclusion :

La gestion des risques fournisseurs est une préoccupation majeure pour les entreprises, et il est essentiel de mettre en place une méthodologie de gestion des risques fournisseurs qui permettra de prévenir les risques, de les évaluer et de les gérer efficacement. Dans ce chapitre, nous avons examiné les différentes sources de risques fournisseurs, les méthodes d'évaluation des risques et les stratégies de gestion des risques fournisseurs qui peuvent être mises en place pour réduire l'impact de ces risques sur l'entreprise. Dans les prochains chapitres, nous allons approfondir cette question en examinant les différentes stratégies de développement de fournisseurs, les outils d'audit et d'évaluation de la performance des fournisseurs, ainsi que les approches collaboratives qui peuvent être mises en place pour réduire les risques fournisseurs et améliorer la performance de l'entreprise.

Chapitre 03 :

Étude et analyse des risques fournisseur
au sein de l'entreprise L'ENGTP.

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 81

3 Chapitre 3 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise national des grands travaux pétroliers :

Dans ce chapitre pratique, nous allons dévoiler nos résultats d'enquête, et répondre à notre problématique principale qui à travers laquelle, nous cherchons à connaître comment l'entreprise maîtrise ces risques fournisseurs.

Notre chapitre est subdivisé en trois parties, nous allons présenter l'organisme d'accueil, l'ENGTP, en mettant en évidence sa structure organisationnelle, ses activités principales et son positionnement sur le marché. Ensuite, nous examinerons en détail le processus achats, les marchés auxquels l'ENGTP est confrontée et ces principaux fournisseurs. Enfin, nous procéderons à une étude approfondie des risques fournisseurs, en utilisant des méthodes et des outils pertinents pour mesurer leur probabilité et leur gravité, afin de permettre à l'ENGTP de prendre des décisions éclairées en matière de gestion des risques.

3.1 Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil :

La présentation de l'organisme d'accueil est une étape clé pour mieux comprendre les enjeux, les valeurs et les objectifs de l'entreprise ou de l'organisation, facilitant ainsi l'intégration des nouveaux arrivants.

3.1.1 L'historique de l'entreprise ENGTP :

3.1.1.1 Naissance d'ALTRA (1967) :

L'histoire de GTP est étroitement liée à l'histoire de notre Algérie indépendante. Elle remonte à l'époque des années soixante, où GTP était connue sous le nom d'ALTRA, (Entreprises Algériennes de Grands Travaux) une entreprise qui fut créé le 15 novembre 1967 par association entre SONATRACH et le groupe français UIE « Entreprise Française spécialisée dans la construction d'installations pétrolières de surface » qui, à l'époque, opérait en Algérie.

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 82

3.1.1.2 ALTRA devient 100% filiale du groupe Sonatrach Holding SPP (1972) :

En 1972, c'est-à-dire au lendemain de la nationalisation des hydrocarbures, SONATRACH racheta les parts de « UIE » procédant ainsi à l'acquisition de la totalité du capital social de cette filiale et à l'augmentation de celui-ci de manière considérable.

Cette décision exprimait, d'une part, le souci de l'Algérie de contrôler totalement le secteur de l'énergie qui était sous le contrôle total de la France et d'autre part, sa volonté de promouvoir ce secteur et de le développer grâce à la mobilisation de moyens financiers accrus. Autrement dit, son expérience et son savoir-faire justifiaient une confiance méritée pour l'avenir.

Celle-ci fut illustrée par deux aspects : les réalisations physiques et la valorisation du potentiel humain, au travers de pratiques managériales innovantes.

D'emblée, la filiale **ALTRA** attacha un intérêt tout particulier à la formation des hommes, notamment à partir de 1974 lorsque son capital social fut totalement algérianisé. Elle accorda la priorité à la formation de ses ingénieurs et conducteurs de travaux, afin de répondre à l'impératif d'algérianisation des effectifs. C'est ainsi que le personnel étranger fut, dès le départ placé sous l'autorité de managers algériens sortis d'instituts nationaux tels que l'IAP, Institut Algérien des Pétroles et passa de 200 à 66 personnes en 1975.

De plus, **ALTRA** engagea très tôt une formation à tous les niveaux : Formation de 13 ingénieurs dont 11 aux USA et 2 en Allemagne Fédérale. En 1975, elle entreprit de former 55 ingénieurs dont 43 en Grande-Bretagne et 12 aux USA. En outre, elle créa le Centre de Formation de Réghaïa d'une capacité de 500 stagiaires par an, répartis en conducteurs de travaux, chefs de chantiers, chefs d'équipes, soudeurs, tuyauteurs, radiologues, mécaniciens auto et industriels, instrumentistes dessinateurs et autres spécialités. Elle créa également l'Ecole de Soudure d'Arzew, un établissement unique, en cette époque, en Afrique capable de former 800 ouvriers par an, hautement qualifiés, dans la soudure des pipelines, des alliages à base d'acier et des alliages légers, au plasma, à l'arc submergé et autres spécialités.

A cela s'ajoutèrent des actions de perfectionnement dans des instituts étrangers tels que l'I.E.S.T. O, l'I.F.P, le C.E.S.I et l'I.N.P.E.D.

➤ **Création de GTP, héritière du patrimoine d'ALTRA (1980) :**

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 83

Ce n'est qu'en **1980**, lors de la restructuration de Sonatrach, qu'ALTRA adopta le nom actuel de notre entreprise « GTP » acronyme de Grands Travaux Pétroliers. Elle fut créée par décret N°80/103 du **06 Avril 1980**.

➤ Statut d'EPE / SPA pour GTP (1989) :

Le **19 Février 1989** elle fut transformée en Société par Actions –EPE. Ses statuts ont fait objet d'une refonte le **29 Juin 1997** pour être en harmonie avec la loi sur les capitaux marchands de l'état de 1995.

➤ 51% du capital de GTP détenu par Sonatrach et 49% par le Holding Public TRAVEN (2004) :

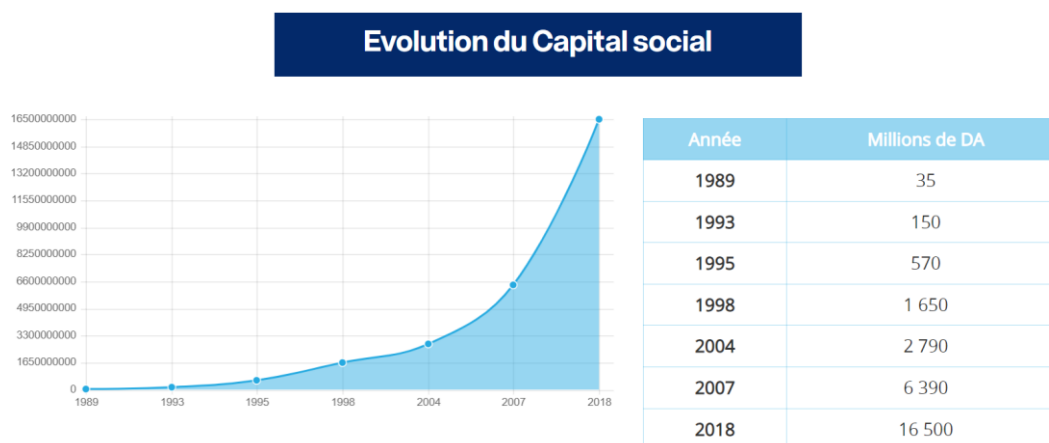
En **2004** Sonatrach ne détenait que 51% du capital de GTP et Holding Public Traven détenait les 49% des actions restantes.

➤ GTP devient filiale de Sonatrach à 100% (2005) :

Ce n'est qu'à compter du mois de **Décembre 2005**, que GTP devint une Société par Actions à capitaux totalement publics, détenus à 100% par Sonatrach – HOLDING Services Para Pétroliers.

3.1.1.3 Evolution du Capital social :

Figure 3-01 : évolution du capital social.



Source: <https://www.engtp.com/notre-compagnie/lhistoire-de-notre-compagnie/> visiter le 22/05/2023 à 17h00

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 84

3.1.2 Secteurs d'activités :

L'ENGTP est spécialisée dans la construction des installations industrielles Destinées à la production, transformation, transport et distribution des hydrocarbures, Avec une capacité de réalisation de l'ordre de 09 millions d'heures, soutenue par près de 10 000 agents et environ 4000 équipements de construction. Dans sa vocation de leader dans ce secteur, l'ENGTP fait intervenir diverses activités de base, dont :

-La canalisation : concerne les collectes et dessertes, les pipes d'expédition, les ouvrages concentrés, les points spéciaux, ainsi que la canalisation de transport (tout type de nuances d'acier).

-La préfabrication : il s'agit de la préfabrication des structures métalliques et des tuyauteries.

-Génie- civil et bâtiment : comprend les terrassements, les fondations des équipements et des structures, les bâtiments techniques, industriels et administratifs, les infrastructures sociales nécessaires à l'exploitation des unités industrielles, et enfin, le génie- civil lié à la pose des canalisations.

-La maintenance industrielle : complète le service offert par GTP à ses clients. Celle-ci intervient soit, de façon régulière et continue (contrats annuels),avec une programmation (arrêts d'entretien annuels), ou encore lors d'une urgence(incidents). Ainsi, GTP assure l'exploitation, l'entretien et la maintenance désinstallations dans le domaine des hydrocarbures, du gaz et de la pétrochimie, en mettant à disposition des moyens humains et matériels qualifiés.

-Le montage industriel : comporte le montage des structures métalliques, des tuyauteries et supports, des équipements mécaniques, réservoirs et sphères, l'installations d'équipements électriques et instrumentation, pose et raccordement des câbles MT et BT.

-Le soudage : à travers :

-SMAW : Soudage à l'arc manuel,

-GTAW : Soudage TIG,

-GMAW : Soudage semi- auto, fil plein,

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 85

-FCAW : Soudage semi- auto, fil fourré,

-SAW : Soudage auto, sous fil.

-Contrôle et essais : concerne l'analyse des structures et moyens :

-Non destructifs par rayons X, GAMMA Ultrasons, ressuage, magnétoscopie,

-Destructifs par traction, pliage, résilience macrographie et micrographie.

-Engineering- procurement : il s'agit d'études de base et de détails, du contrôle de la construction, procurement, de la mise en service désinstallations de stockage des hydrocarbures, et du processing.

-Traitement thermique : en atelier et sur chantier, celui-ci concerne tout type de tuyauterie, réservoirs sphériques (partiel ou intégral), ainsi que toutes les colonnes.

3.1.3 - Mode d'organisation et effectif de l'ENGTP

3.1.3.1 Mode d'organisation

L'ENGTP comprend des directions centrales et des directions régionales implantées sur tout le territoire national. Elle est présente dans l'ensemble des champs pétroliers et gaziers au sud, sur les principaux pôles industriels à l'est, au centre, à l'ouest et au nord du pays.

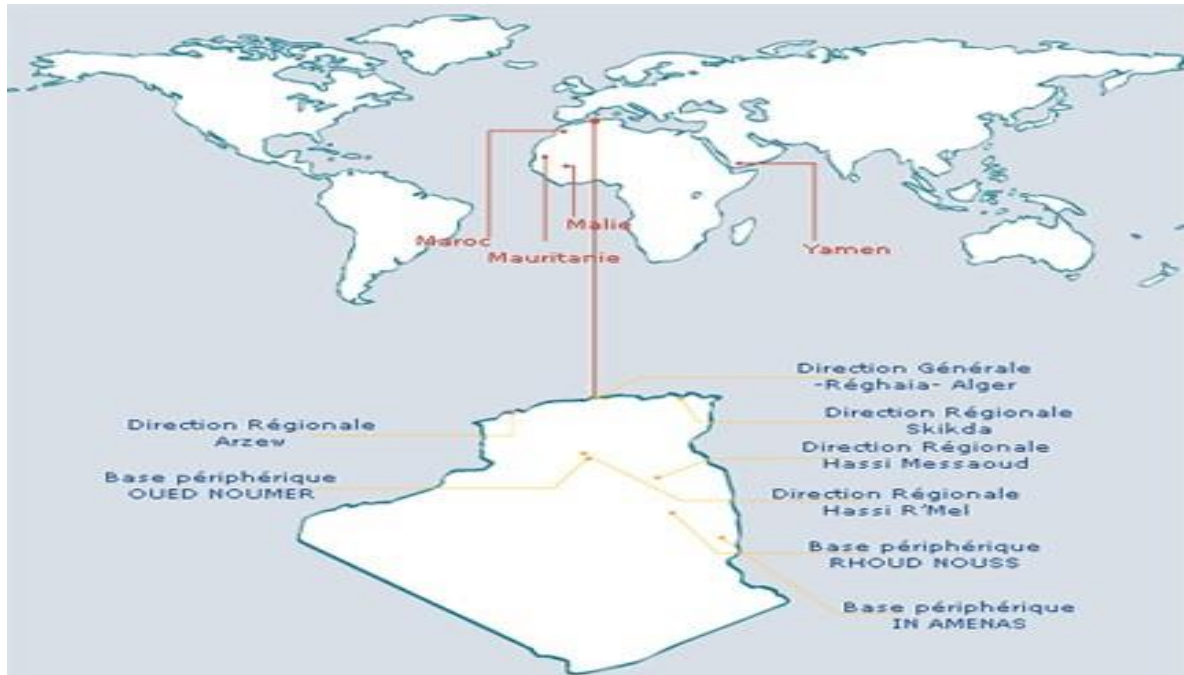
A travers son centre de soudure et d'expertise (spécialisé en soudage, contrôle soudage, tuyauterie industrielle sur tout type de métaux), elle est également présente au niveau de la zone industrielle d'Arzew à Oran.

En outre, l'ENGTP a marqué sa présence à l'étranger, via la réalisation de divers projets, tels que le centre de stockage et d'emplissage de bouteilles GPL à NOUAQKCHOT, la réalisation d'infrastructures au YEMEN, le montage de la centrale électrique de TAN au MAROC.

La carte suivante met en relief l'implantation de l'ENGTP au niveau national ainsi que certaine de ses activités étrangères.

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 86

Figure 3-02 : Implantation de l'ENGTP



Source : Rapport annuel de GTP, 2009.

De sa part, la structure organisationnelle de l'ENGTP se présente sous forme de directions centrales sises au niveau du siège de l'entreprise à Réghaia, et de directions régionales.

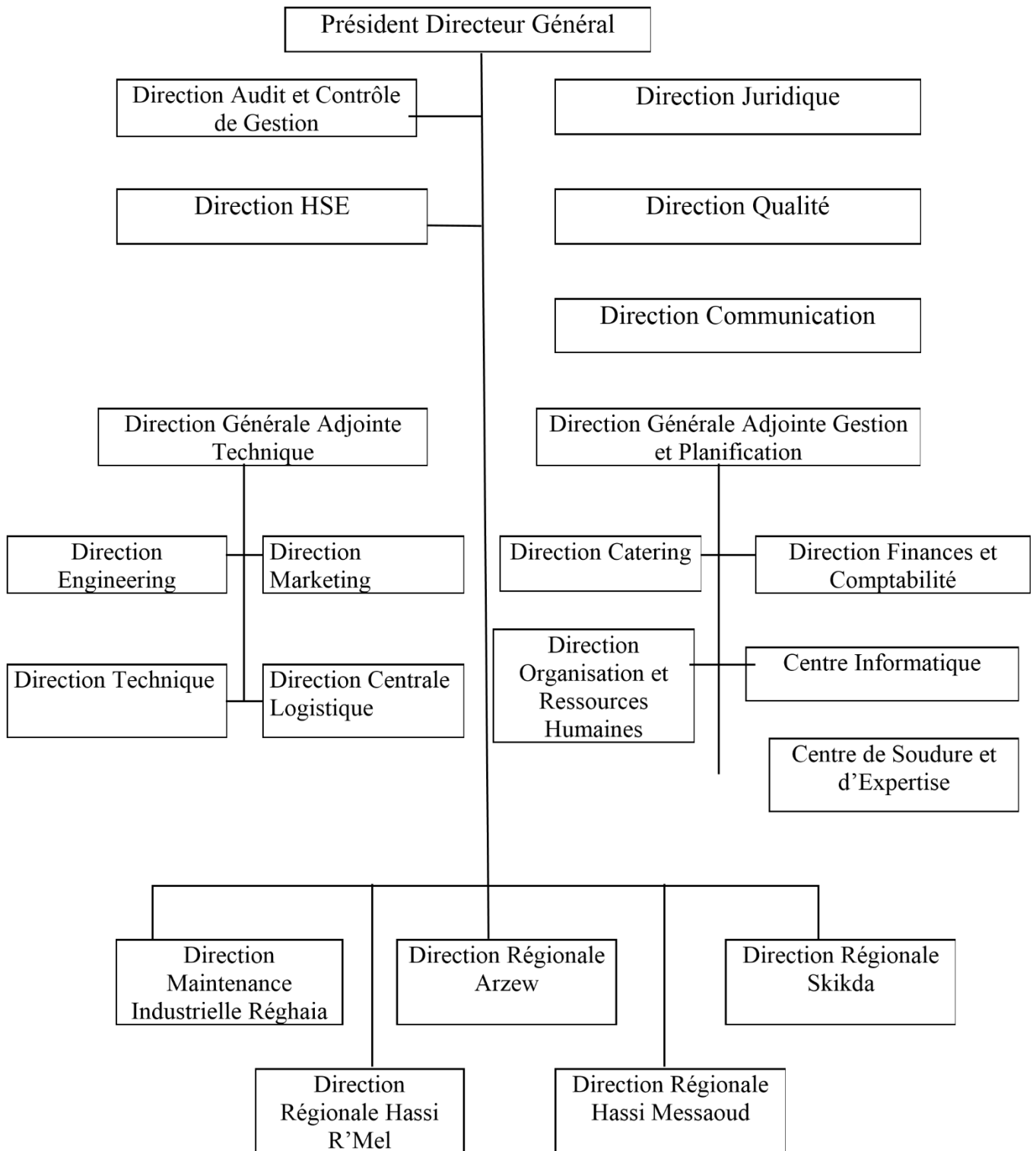
L'entreprise GTP est composée de quatorze directions centrales, et de cinq directions régionales :

Les directions centrales nouvellement créées (la direction Juridique, Qualité, Communication, Audit et Contrôle de Gestion, et HSE), ainsi que les directions régionales (direction maintenance industrielle à Réghaia, direction régionale d'Arzew, de Skikda, de Hassi R'mel, et de Hassi Messaoud) sont sous responsabilité du premier responsable de l'entreprise (Président Directeur Général).

Les autres directions centrales, à savoir : la direction Catering, Finances et Comptabilité, Organisation et Ressources Humaines, Informatique, Centre de Soudure et d'Expertise, Engineering, Marketing, Marketing, Technique, Centrale Logistique sont soumises respectivement à la délégation de deux directions générales adjointes travers l'organigramme ci-après :

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 87

Figure 3-03 : l'organigramme générale de l'entreprise ENGTP



Source : document interne département QHSE

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 88

L'organigramme précédant montre les différentes structures ayant la responsabilité et l'autorité, pour exécuter et vérifier le travail accompli par l'ENGTP. Les unités régionales ne sont pas structurées de la même manière. Malgré l'existence de fonctions similaires, les unités régionales sont organisées différemment en fonction de leurs importances et de leurs capacités.

3.1.3.2 Composante humaine de l'ENGTP :

En raison de son caractère de grande entreprise de réalisation, l'ENGTP possède actuellement un effectif moyen de 9176 agents, et qui évolue selon les besoins de l'entreprise. Il se répartit en 2/3 cadres et maîtrise et 1/3 exécution. L'effectif féminin est traditionnellement peu présent dans ses métiers (13% de l'effectif total, la majorité étant des cadres).

Tableau 3-01 : Répartition par catégories socioprofessionnelles de l'effectif de l'ENGTP

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre	Pourcentage
Cadres et maîtrises	6 056	66 %
Agents d'exécution	3 120	34%
Total	9 176	100%

Source : Document de la direction Organisation et Ressources Humaines 2010.

Vu son vaste champ d'intervention, l'ENGTP implantée aux quatre points du pays possède des moyens matériels très importants, dont :

- Equipement informatique très sophistiqué,
- 22 bâtiments, ateliers et magasins,
- 12 bâtiments divers,
- 09 ateliers de travail et de maintenance,
- Un important parc roulant déployé à travers les régions où elle est implantée,

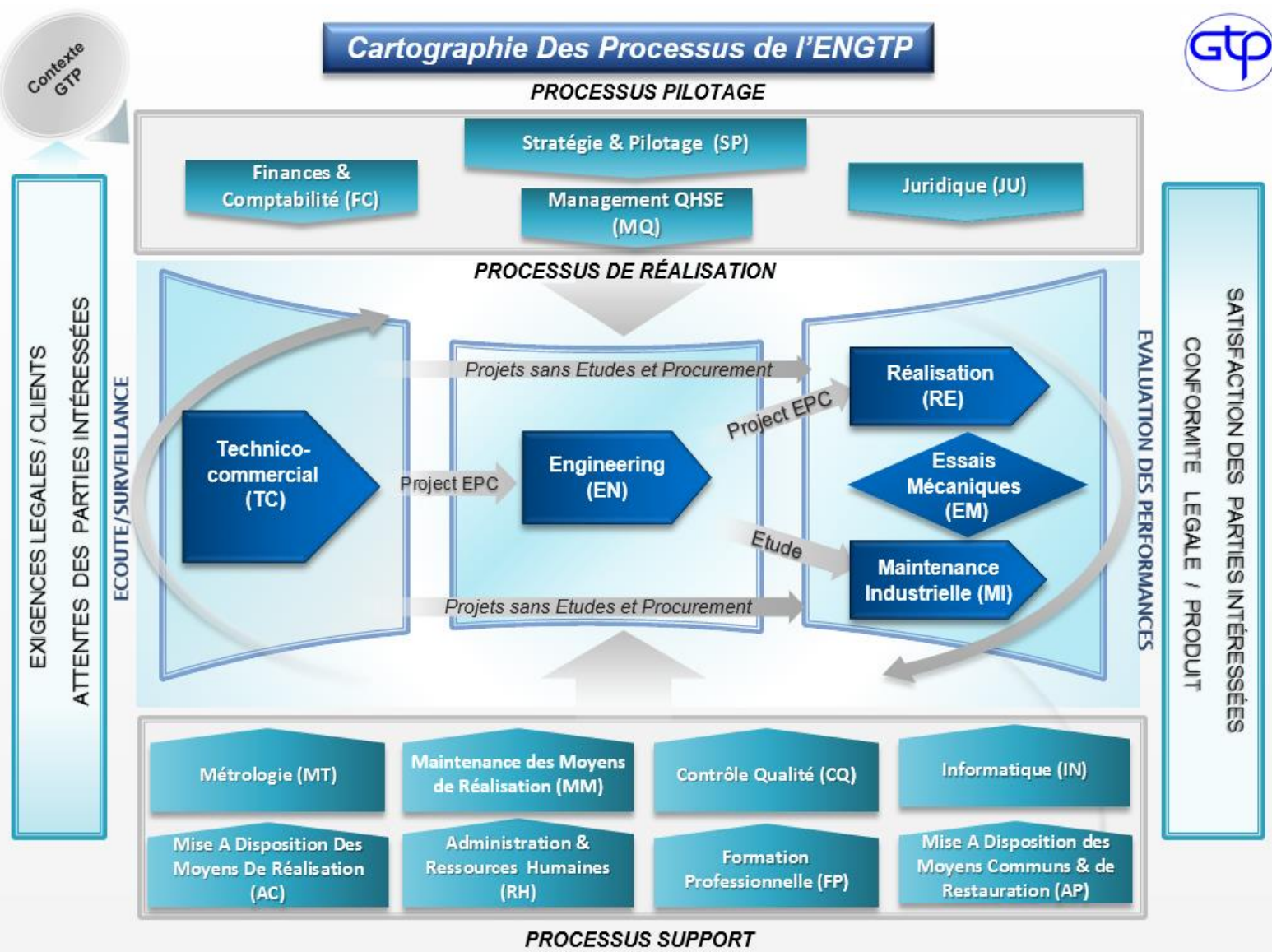
Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 89

- D'importants moyens de réalisation (grues, pipe layer, postes de soudures, compresseurs...etc.).

3.1.4 Cartographie de processus de l'ENGTP :

La cartographie de processus de l'engtp est présenter comme suit

Figure 3-04 : cartographie des processus de l'ENGTP



Source : document interne département QHSE

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 90

3.2 Section 02: étude des risque fournisseur de L'ENGTP.

Dans cette section, nous allons étudier la méthode et ces différentes étapes, par laquelle L'ENGTP analyse ces risques fournisseurs auxquels elle est confrontée et les mesures qui peuvent être prises pour les maîtriser.

3.2.1 Le marché fournisseur :

Le marché fournisseur de l'entreprise GTP est constitué de deux catégories de fournisseurs : les fournisseurs principaux qui sont une relation directe avec l'activité de l'entreprise et les fournisseurs secondaires. Dans la suite de notre présentation, nous aborderons les différents types de fournisseurs présents dans ces deux catégories.

3.2.2 Typologie et forme des marchés :

Les marchés de L'ENGTP, soumis à la présente procédure, revêtent la forme d'un contrat, exception faite pour certaines prestations.

-La typologie des marchés, par objet, se présente comme suit :

3.2.2.1 Le marché des travaux :

Le marché des travaux englobe diverses activités telles que la construction, le terrassement, la rénovation, l'entretien et le génie civil lié à la pose des canalisations. Il peut également inclure d'autres types de travaux ou une partie spécifique d'un ouvrage, y compris les équipements nécessaires à leur exploitation. Lorsque des prestations de services sont prévues dans le marché et que son objectif principal concerne la réalisation de travaux, on parle alors de marché de travaux. Dans le cas où des travaux de pose et d'installation de fournitures sont intégrés au marché et que leur valeur est inférieure à celle des fournitures elles-mêmes, il s'agit d'un marché de fournitures.

3.2.2.2 Le marché de fournitures :

Le marché de fournitures concerne l'acquisition de produits, la location ou la location-vente de matériels, d'équipements ou d'installations complètes de production, qu'ils soient neufs ou d'occasion, avec une garantie de fonctionnement ou une rénovation sous garantie. Il englobe également l'acquisition de produits destinés à répondre aux besoins liés à l'activité de l'entreprise. Lorsque la location est accompagnée d'une prestation de service, on parle alors de marché de service. Si le marché concerne à la fois des services et des fournitures, mais que la

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 91

valeur des fournitures est supérieure à celle des services, on le qualifie de marché de fournitures.

3.2.2.3 Le marché d'études

Les études peuvent revêtir différents caractères tels qu'économiques, financiers, sociologiques, juridiques, préparatoires à l'acte de construire, avant-projets, géotechniques, de maturation et de contrôle technique, de maîtrise d'œuvre, etc. Elles sont réalisées dans le cadre de la réalisation d'un ouvrage, qu'il s'agisse de constructions, de navires ou autres projets. L'assistance technique à la maîtrise d'ouvrage, incluant la passation du marché des travaux, la direction de l'exécution, l'ordonnancement, la coordination et le pilotage du chantier, ainsi que la réception des travaux, constitue un marché d'études

3.2.2.4 Le marché des services

Le marché des services porte sur des prestations mobilières, matérielles et intellectuelles autres que celles décrites au titre des catégories de marchés mentionnées ci-dessus.

-La typologie des marchés, par nature, se présente comme suit :

3.2.2.5 Le marché des commandes :

Le marché à commandes englobe les travaux, l'acquisition de fournitures ou de services, ainsi que la réalisation d'études de nature courante et répétitive. Il est établi pour une durée d'un an, renouvelable, sans pouvoir excéder une période totale de cinq (5) années. Ce type de marché doit inclure des indications facultatives sur les limites minimales et maximales en quantité et/ou en valeur des travaux, fournitures et/ou services objets du marché.

Le marché à commandes définit soit le prix, soit le mécanisme ou les modalités de fixation du prix applicable aux livraisons successives, ainsi que les modalités pratiques d'application des révisions de prix en cas de variations économiques entraînant une rupture substantielle de l'équilibre du contrat.

Dans des conditions économiques et/ou financières spécifiques, les Marchés à Commandes peuvent être attribués à plusieurs Soumissionnaires. Dans cette situation, les modalités de mise en œuvre de cette disposition doivent être prévues dans le Cahier des Charges du Dossier d'Appel d'Offres.

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 92

Sauf dispositions contractuelles contraires, les limites minimales du marché à commandes engagent le service contractant vis-à-vis du cocontractant, tandis que les limites maximales engagent le cocontractant envers le service contractant.

L'exécution du marché se fait par une simple notification des commandes partielles (ordre de service - bons de commandes) qui fixent les modalités de livraison des commandes successives, notamment en termes de quantités, de délai de livraison, etc., en fonction des besoins exprimés par la structure contractante.

3.2.3 Processus achats de L'ENGTP et la sélection de fournisseur :

Le processus d'achats dma L'ENGTP se divise en deux types : méthode comparatif et méthode de PV (sous plis et fermée).

3.2.3.1 Méthode comparative :

L'achat comparatif implique une évaluation des offres de différents fournisseurs sur la base de critères préétablis tels que le prix, la qualité, les délais de livraison, les garanties, etc. Les offres sont souvent présentées en même temps, permettant une comparaison directe des propositions. Cette méthode est couramment utilisée pour les achats de biens standardisés.

L'ENGTP a mis une politique d'achats qui consiste à mettre un seuil d'achats qui est de 700.000 de dinars par an pour chaque fournisseur, si l'entreprise arrive à ce montant avec un fournisseur elle est obligée d'écarté de marches et relance un appel d'offre pour accueillir des nouveaux fournisseurs.

- **Identification des besoins d'achat** : cette étape implique l'identification des besoins en biens ou services qui doivent être acquis. (Demande d'achat et d'approvisionnement).
- **Établissement des spécifications techniques** : cette étape consiste à établir les spécifications techniques qui doivent être respectées par les fournisseurs. (Quantités et qualités de produit)
- **Préparation de la demande d'offres (préformât)** : cette étape consiste à préparer la demande d'offres qui sera envoyée aux fournisseurs potentiels, détaillant les spécifications techniques et les modalités de soumission.

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 93

- **Diffusion de la demande d'offres (lancer une consultation) :** les demandes d'offres sont envoyées aux fournisseurs potentiels qui ont été préalablement sélectionnés en fonction de critères préétablis.
- **Réception des offres :** les fournisseurs soumettent leurs offres, qui sont généralement accompagnées de leur présentation, du devis, et de toutes autres informations requises.
- **Analyse et évaluation des offres (comparaison des offres) :** cette étape consiste à examiner les offres reçues pour s'assurer qu'elles répondent à toutes les spécifications techniques et exigences de l'acheteur. Les offres sont évaluées sur la base de critères préétablis tels que le prix, la qualité, les délais de livraison, les garanties, etc.
- **Négociation et sélection des fournisseurs (choisir le moins-disant) :** après l'évaluation des offres, les fournisseurs peuvent être invités à une négociation pour ajuster leur proposition en fonction des critères de l'acheteur. Ensuite, le fournisseur proposant l'offre la plus avantageuse est sélectionné.
- **Finalisation de l'achat :** une fois le fournisseur sélectionné, un contrat est généralement rédigé, signé et exécuté pour finaliser l'achat.

3.2.3.2 Méthode sous pli et ferme :

C'est une méthode qui garantit l'équité et la transparence dans le processus d'appel d'offres. Les fournisseurs soumettent des propositions confidentielles sous pli scellé, qui sont ensuite ouvertes simultanément à une date et une heure précise. Les offres sont évaluées sur la base des mêmes critères et le fournisseur proposant l'offre la plus avantageuse est sélectionné. Cette méthode est couramment utilisée pour les achats complexes ou personnalisés, où la négociation directe avec les fournisseurs est difficile.

- **Identification des besoins d'achat :** cette étape implique l'identification des besoins en biens ou services qui doivent être acquis. (Demande d'achat et d'approvisionnement).
- **Établissement des spécifications techniques :** cette étape consiste à établir les spécifications techniques qui doivent être respectées par les fournisseurs.
- **Préparation de la demande d'offres sous plis fermés :** cette étape consiste à préparer la demande d'offres qui sera envoyée aux fournisseurs potentiels sous plis fermés, détaillant les spécifications techniques (l'offre technique), le cahier des charges et les modalités de soumission confidentielles.

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 94

- **Diffusion de la demande d'offres (lancer les consultations)** : les demandes d'offres sous plis fermés sont envoyées aux fournisseurs potentiels qui ont été préalablement sélectionnés en fonction de critères préétablis.
- **Réception des offres sous plis fermés** : les fournisseurs soumettent leurs offres confidentielles sous pli scellé, qui sont ensuite stockées jusqu'à la date et l'heure d'ouverture prévues.
- **Ouverture des plis et examen des offres (la commission)** : les plis scellés sont ouverts simultanément à la date et l'heure prévues dans une commission, et les offres sont examinées pour s'assurer qu'elles répondent à toutes les spécifications techniques et exigences de l'acheteur.
- **Analyse et évaluation des offres** : cette étape consiste à évaluer les offres en fonction des critères préétablis tels que le prix, la qualité, les délais de livraison, les garanties, etc.
- **Négociation et sélection des fournisseurs** : après l'évaluation des offres, les fournisseurs peuvent être invités à une négociation pour ajuster leur proposition en fonction des critères de l'acheteur. Ensuite, le fournisseur proposant l'offre la plus avantageuse est sélectionné.
- **Finalisation de l'achat** : une fois le fournisseur sélectionné, un contrat est généralement rédigé, signé et exécuté pour finaliser l'achat.

Dans la mode sous pli-fermée L'ENGTP a mis un seuil de consommation de 7.000.000 de dinars pour chaque fournisseur.

3.2.4 Le choix de fournisseurs

Lorsqu'il s'agit de sélectionner un fournisseur au sein de l'ENGTP, le critère principal à prendre en compte est généralement le meilleur rapport qualité/prix/délais. Cependant, pour certaines prestations courantes, la structure contractante peut également privilégier l'offre la moins onéreuse selon son appréciation (le moins disant).

3.2.5 Les principaux fournisseurs chez l'ENGTP :

Le tableau suivant présente les principaux fournisseurs de l'entreprise, chacun d'eux propose des produits importants et différents.

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 95

Tableau 3-02 : les principaux fournisseurs de l'ENGTP.

Fournisseur	Type de produit
NAFTAL	Carburant
SIDAL GAZ	GAZ industriel
BILBAO / SOURCE METAL	Les tôles / profiles et poutrelles
LEATHER INDUSTRY	Habillement
CABEL	CABLES ELECTRIQUES ET TELEPHONIQUES
PROCO/ BILBAO	CORNIERES
ESASOUD WELDING	ELECTRODES POUR SOUDAGE/ ACCESSOIRE DE SOUDAGE
ZIAD MOHAMED	PIECES DE RECHANGE POUR VEHICULES LOURDS ET ENGIN

Source : élaboré par nous-même, à partir des documents internes, département achats.

3.2.6 Mode Opérateur de management des risques QHSE de L'ENGTP :

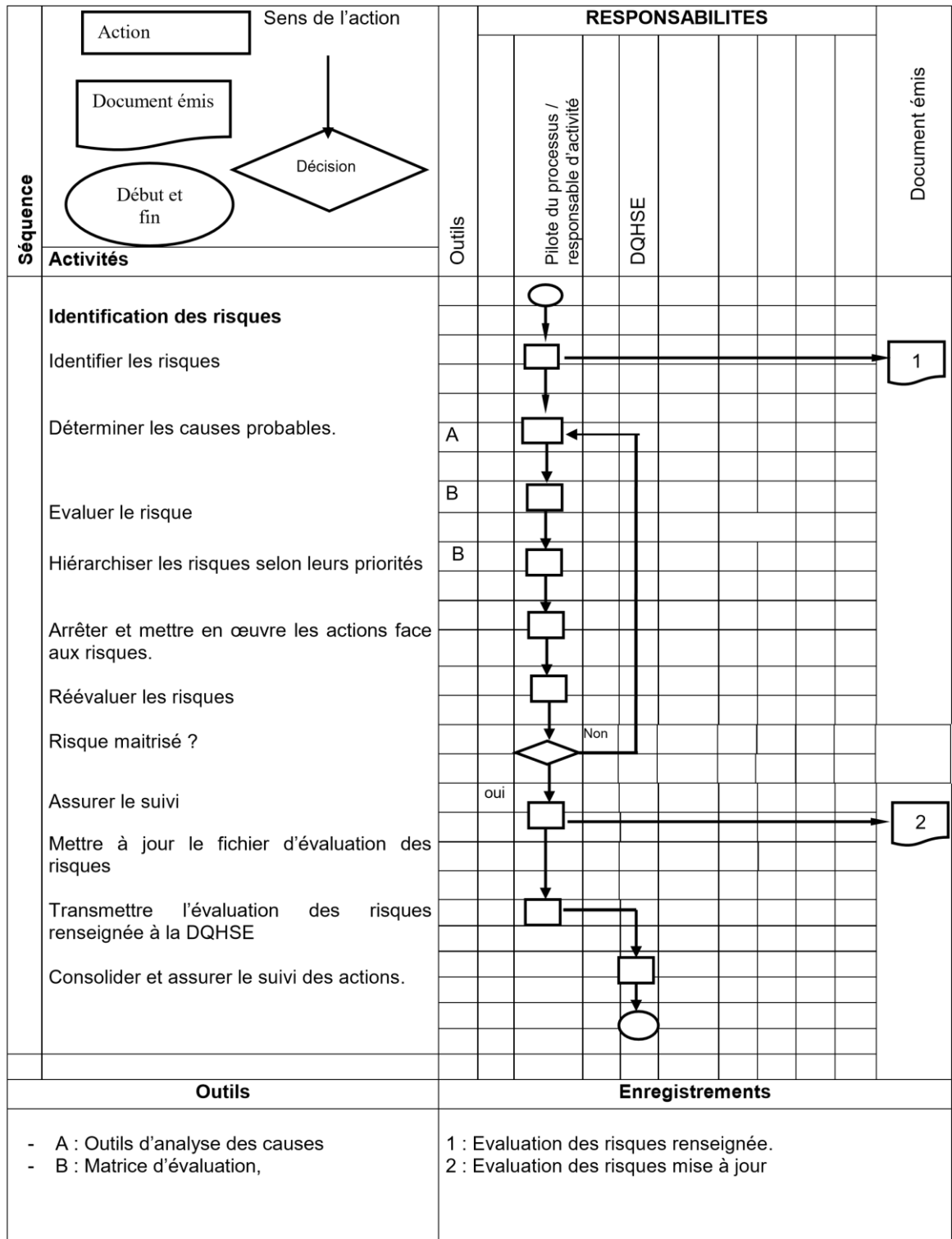
Le mode opératoire de management des risques QHSE de L'ENGTP (Entreprise Générale de Travaux Publics) vise à définir le processus de gestion des risques organisationnels en matière de qualité, d'hygiène, de sécurité et d'environnement. Son objectif est d'aider les responsables de structures à identifier les risques liés aux activités et de créer une dynamique d'évaluation et de mise en œuvre d'actions pour les maîtriser. Ce mode opératoire s'applique à l'ensemble des sites et des activités de L'ENGTP. Il fait référence aux normes ISO 9001/2015, ISO 9000/2015, ISO 14001/2015, ISO 45001/2018 et ISO 31000/2018. Le Directeur QHSE est responsable du contenu de cette procédure, tandis que les structures opérationnelles sont responsables de sa mise en œuvre.

3.2.6.1 Activités :

L'ENGTP suit neuf étapes principales et essentielles pour identifier les risques (processus, activité ou les tâches associées au poste de travail), et sous le contrôle du responsable de la tâche (activité ou processus) et responsable DQHSE. (La figure 3-05) nous permet de voir les activités et les responsables ainsi que les documents émis nécessaires à cette procédure.

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 96

Figure 3-05 : les différentes étapes de l'activités,



Source : document interne de l'entreprise département QHSE.

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 97

Le concept de management des risques est une notion extrêmement importante pour l'entreprise. Il s'applique à l'ensemble de l'organisme, à toutes les activités identifiées lors de la mise en place des processus.

3.3 Section 3 : analyse et évaluation des risques fournisseurs

La maîtrise des risques fournisseurs est le souci de toutes les entreprises, certaines firmes s'appuient sur des méthodes précises pour réduire leurs risques, d'autres essaient d'impliquer le fournisseur dans les différents processus, en tissant avec lui des relations de confiance et de transparence. Dans cette section nous allons analyser les méthodes d'évaluation des risques fournisseurs émises par L'ENGTP.

3.3.1 Méthodologie de travail :

Afin de collecter des informations sur notre sujet, et pouvoir vérifier nos hypothèses, nous avons fait appel à une démarche analytique descriptive pour vérifier le bien-fondé de notre première hypothèse. Quant à notre deuxième hypothèse, nous avons mené une enquête qualitative pour pouvoir la confirmer, ou l'infirmer, en utilisant le guide d'entretien comme un outil adéquat.

3.3.1.1 Outils de collecte de données :

Afin de pouvoir collecter les informations nécessaires à notre recherche de terrain, nous avons fait appel à deux méthodes, la première est basée sur la documentation interne et les explications des responsables achats sur les méthodes utilisées pour la gestion des risques fournisseurs. La deuxième repose sur l'utilisation d'un guide d'entretien destiné aux responsables, afin de comprendre et connaître d'autres méthodes relationnelles, censées réduire les risques fournisseurs.

3.3.1.2 Guide d'entretien :

3.3.1.2.1 Définition :¹

On peut définir le guide d'entretien comme Suits« *On appelle interview (ou entretien ou entrevue) un rapport oral en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé* »

¹ OUACHRINE(H) et CHABANI (S), guide de méthodologie de la recherche en science sociales, 2e édition, p.72

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 98

C'est une discussion orientée, un « *procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés* ».

3.3.1.3 Les types d'entretien :

Il existe plusieurs types d'interview dont on peut faire usage selon les buts visés, l'étape de la recherche, le niveau de profondeur de l'information désirée, le genre d'informations désirées...

3.3.1.3.1 Entretien non directif

Il y a généralement un thème centrale décomposé en quelques principaux sous-thèmes déterminés à l'avance et sur lesquels on fait parler, tour à tour, l'interviewé. Ce type d'interview est donc un peu plus structuré et le degré de liberté y est un peu plus réduit. On y recourt pour une recherche d'informations ou d'opinions de niveau assez général en vue, par exemple de déterminer des bases d'hypothèses préétablies à vérifier plus systématiquement. Il laisse beaucoup de latitude à la personne interviewée celle-ci peut s'exprimer librement sur le sujet qui lui a été présenté. Ce type peut aider à définir un sujet sur lequel on ne sait rien ou presque rien.

3.3.1.3.2 Entretien semi directif

Elle se rapproche du précédent mais le degré de liberté est plus réduit : l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises, il ne doit pas dévier le cadre de chaque question ni associé librement selon son inspiration comme dans les types d'entretiens précédents. Ce genre d'interview est, comme son l'indique, à mi-chemin entre le non directif et la directive. Dans la pratique, c'est souvent une combinaison de ces deux formes que l'on utilise. Le but recherché est de s'informer, mais en même temps de vérifier à l'aide de questions, des points particuliers liés à certaines hypothèses préétablies. Dans ce type, le chercheur pose peu de questions il laisse le choix à la personne interviewée mais il demande des explications ; des arguments et des exemples.

3.3.1.3.3 Entretien directif

C'est la forme d'interview où le degré de liberté est le plus réduit, c'est presque un questionnaire que l'on fait passer oralement. Toutes les questions sont prévues et non majoritairement improvisées au fil de la discussion comme dans les cas précédents. Le but visé avec ce type d'entretien est la vérification de points précis ou le recueil d'éléments

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 99

d'information de détail. Dans ce type le chercheur dirige la communication, il pose des questions liées au sujet de sa recherche. Ce type permet d'approfondir le sujet de recherche.

3.3.2 L'objectif de la recherche

Notre recherche vise à collecter des données susceptibles de répondre à notre problématique, qui à travers laquelle nous cherchons répondre à la question suivante : « **Comment assurer la maîtrise des risques fournisseurs dans une entreprise industrielle ?** », et de pouvoir vérifier le bienfondé de nos hypothèses. Nous avons opté pour une démarche descriptive analytique, complétée par un guide d'entretien afin de pouvoir collecter toutes les informations nécessaires. Notre enquête a visé principalement les responsables de la fonction achats et approvisionnement.

3.3.3 La maîtrise des risques fournisseurs : la mise en place d'une base de données fournisseurs intégrée et segmentée.

La maîtrise des risques fournisseurs nécessite un flux d'information important en interne, qu'en externe. Afin de bien gérer ses risques fournisseurs l'entreprise est dans l'obligation de mettre en place un système de gestion fournisseur, qui permet aux utilisateurs d'avoir une connaissance parfaite sur la situation financière, économique, et juridique de ses partenaires.

De nos jours les entreprises font appel à des bases de données fournisseurs intégrées et segmentées, dans le but de se rapprocher de leurs fournisseurs, et réduire par conséquence leurs risques. Dans ce qui suit nous allons examiner le système de gestion des risques fournisseurs chez l'ENGTP.

3.3.3.1 Planification de l'évaluation des risques : L'évaluation des risques se fait à chaque :

- Lancement de nouveaux projets ;
- Intégration d'un nouveau procédé de travail, matière ou équipement ayant un impact sur la santé et la sécurité des travailleurs, la qualité du produit/ service, sur la satisfaction des clients, et/ ou sur l'environnement.
- Externalisation de processus ;
- Modifications organisationnelle ou réglementaires affectant l'entreprise.

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 100

3.3.3.2 Management des risques :

Afin de manager ces risques, l'Entreprise a mis en place un outil « **risques QSE** », basé sur trois (03) étapes :

3.3.3.2.1 L'identification des risques :

L'identification des risques se fait suite aux dysfonctionnements affectant les activités/ processus de l'ENGTP, à l'analyse du contexte, lors de la détermination des besoins et attentes des parties intéressées, à l'évaluation des impacts/ risques SST, à l'évaluation de la conformité réglementaire.

L'identification des risques se fait au niveau :

- **Managérial** : il s'agit de lister les risques identifiés lors de la détermination des enjeux (faiblesses et menaces).
- **Processus** : il s'agit des risques liés au pilotage des processus en termes d'atteinte des objectifs, suite aux analyses des données, lors des revues de processus et de direction, ...
- **Opérationnel** : il s'agit d'identifier les risques liés à chaque étape de l'activité pouvant affecter son bon fonctionnement ou sa réalisation.

3.3.3.2.2 Evaluation des risques :

Chaque pilote de processus/ Responsable activité ou chef de projet, procède à l'évaluation du niveau de Criticité des risques identifiés, il s'agit du produit entre sa gravité et la fréquence d'occurrence.

$$\text{Criticité (Cr)} = \text{Probabilité (P)} \times \text{Gravité (G)}$$

Ceci permettra la hiérarchisation des risques et la détermination des axes d'amélioration.

➤ Grille d'évaluation des risques :

Pour déterminer le niveau de criticité de chaque risque identifié, on multiplie les valeurs allant de 1 à 4 des niveaux de gravité et de probabilité d'occurrence du risque (P x G) en se basant sur la grille de cotation ci-dessous :

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 101

Tableau 3-03 :la criticité de chaque risque

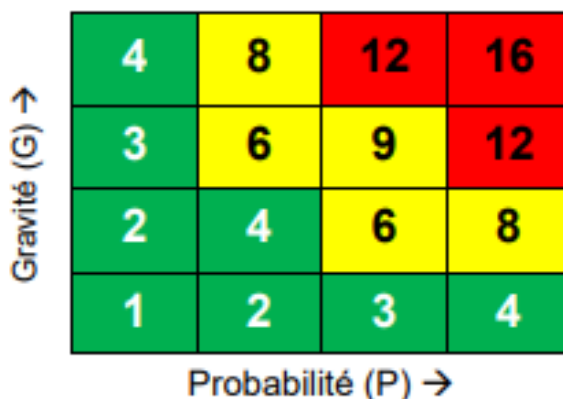
Echelle	Valeur	Probabilité	Gravité		
			Qualité produit/ Service	Objectifs (TBO, Programmes de management QHSE)	Conformité légale
Mineure	1	Occurrence peu probable, mais plausible qui ne survient que dans les circonstances exceptionnelles	Non-conformité dans la tolérance sans impact sur la satisfaction client (En matière QHSE)	Non atteinte d'un objectif, qui ne remet pas en cause la performance du processus ou la maîtrise des risques QHSE.	Non-respect partiel des exigences légales, qui n'impacte pas la conformité des éléments de sortie de ce processus
Significative	2	Occurrence prévisible qui pourrait survenir	Non-conformité hors tolérance détectée en interne, qui peut avoir un impact sur la satisfaction client et nécessitant une correction avant la livraison.	Non atteinte tolérable d'un objectif, qui nécessite des actions réalisables à court terme pour corriger la situation et/ou maîtriser les risques QHSE (correction facile)	Non-respect des exigences légales, qui génère un élément de sortie non conforme impactant un site.
Grave	3	Occurrence quasi certaine qui surviendra probablement dans la plupart des Circonstances	Non-conformité détectée après livraison au client, qui peut avoir un impact sur sa satisfaction, engendrant une réclamation	Non atteinte importante d'un objectif, qui nécessite des actions à moyens ou à long terme (actions à planifiés dans le temps) pour corriger la situation et/ou maîtriser les risques QHSE	Non-respect des exigences légales, qui génère un élément de sortie non-Conforme impactant plusieurs site ou toute l'Entreprise
Critique	4	Certitude D'occurrence qui surviendra vraisemblablement Dans toutes les circonstances	Non-conformité détectée après livraison au client ou le produit est rejeté ou à refaire, engendrant la perte du Client	Non atteinte très importante, impactant la continuité de l'activité ou la non maîtrise des Risques QHSE	Non-respect d'une exigence légale et réglementaire provoquant la fermeture d'un site et ou la session de l'activité

Source : document interne de l'entreprise Département QHSE.

- Si le risque impacte plus qu'un critère (Qualité produit/ service, l'atteinte des objectifs, la conformité légale), la criticité sera celle du critère ayant la gravité la plus élevée.

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 102

Figure 3-06 :Matrice d'évaluation des risques



Source : document interne département QHSE

- Si le risque impact la conformité légale, la gravité sera la plus élevée.

➤ Hiérarchiser les risques :

Une fois les risques évalués, ils sont hiérarchisés selon leur priorité conformément à la grille de classification suivante :

Tableau 3-04 : Classification des criticité et plan d'action correspondant

Valeur de criticité	Ordre de priorité	Plan d'action
1 → 4	3	Risque à surveiller, nécessite une action à long terme, avec le maintien des mesures existantes
6 → 9	2	Nécessite un suivi et une action à moyen terme
12 → 16	1	Nécessite une action prioritaire avec réalisation immédiate ou à court terme.

Source : document interne, département QHSE.

3.3.3.2.3 Etablir le plan d'action :

Pour engager les actions nécessaires et adéquates aux risques et à sa priorité, une analyse des causes doit être tenue pour identifier les causes réelles.

Suite à cette analyse, un plan d'action est arrêté pour la maîtrise de ces risques en précisant les ressources à mettre en œuvre et les échéances de réalisation.

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 103

Ces actions sont examinées périodiquement afin d'apprécier l'évolution de leur exécution et de prendre connaissance des contraintes rencontrées en matière de responsabilité et de mise à disposition des ressources aux fins de prise de décisions.

3.3.3.3 Evaluation l'efficacité des actions entreprises

Une action peut être jugée comme efficace si elle est achevée dans les délais impartis et que l'effet non-désiré qui pouvait être engendré par le risque objet de cette action a bien été maîtrisé de la façon souhaitée.

3.3.3.3.1 Réévaluation des risques :

La réévaluation des risques consiste à les évaluer **après** la mise en œuvre des actions prévues.

3.3.3.3.2 Revue :

La mise à jour de cette évaluation est périodique, elle se fera lors **des revues des processus** et de la **revue de direction** Entreprise, et suite à **une modification** d'une source parmi celles identifiées dans le chapitre identification.

Cette procédure permet L'ENGTP à analyser et évaluer les risques qui peuvent toucher l'entreprise, à partir de cette procédure la direction QHSE élabore un plan d'action face aux risques QSE (qualité, sécurité et environnement).

3.3.4 Plan d'action face aux risque QSE de L'ENGTP :

Le plan d'action des risques face aux risques qualité, sécurité et environnement est un document stratégique élaboré dans le cadre du management des risques organisationnels. Il vise à identifier, évaluer et mettre en place des mesures préventives et correctives pour gérer les risques liés à la qualité des produits ou services, à la sécurité des personnes et à la protection de l'environnement. Ce plan d'action comprend des actions spécifiques définies pour chaque risque identifié, en tenant compte de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel. Il vise à réduire les risques à des niveaux acceptables et à assurer la conformité aux normes, réglementations et objectifs organisationnels. Le plan d'action des

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 104

risques favorise la prise de décision éclairée, l'allocation des ressources appropriées et la mise en œuvre d'un suivi régulier pour assurer l'efficacité des mesures prises.

3.3.4.1 Présentation de plan d'action face aux risque fournisseurs de L'ENGTP :

Le plan d'action face aux risques QSE de L'ENGTP est mis en œuvre dans l'ensemble des processus et départements de l'entreprise (les différents processus et direction de L'ENGTP sont présenté dans la section 1 « la présentation de l'entreprise... » en haut). Cependant, dans le cadre de notre étude de cas, nous nous concentrerons spécifiquement sur les risques liés aux fournisseurs.

Les résultats sont présentés par un tableau Excel qui contient cinq colonne principales (identification des risques- évaluation des risque- analyse des causes- plan d'action- réévaluation du risque après action).et les linges sont (direction ou processus).

-On à présenter le plan d'action face aux risque QSE de processus achats.

Les résultats ont été présentés en deux parties distinctes, comme suit :

3.3.4.1.1 Identification et évaluation des risques :

Le processus achats contient plusieurs activités et chaque activité elle a un risque sur l'entreprise et sont présenté selon des tableaux :

Tableau 3-05 : identification et évaluation des risques dans le plan d'action

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 105

DIRECTION/ PROCESSUS	Numéro de risque	Identification des risques	EVALUATION DES RISQUE					
			Description du risque	Conséquences	Evaluation			
					Probabilité d'occurrence	Gravité	Criticité	Priorité
Mise à Disposition des Moyens de Réalisation (AC)	1	-Non maîtrise des prestataires externes	*Retard d'approvisionnement, *insatisfaction du client, *mauvaise qualité produit *Retard dans la production et la réalisation du produit,	2	2	4	3	
	2	-Rupture de stocks	Retard dans la réalisation du produit, surcoûts	2	3	6	2	
	3	-Défaillances d'un fournisseur et/ ou prestataires externe	*mauvaise qualité produit *Retard dans la production et la réalisation du produit,	2	3	6	2	
	4	-Epuisement des Ressources	*impact environnemental	2	2	4	3	
	5	-Non-respect des dispositions légales et réglementaires	Impact environnemental	2	2	4	3	
	6	-Réception du produit non conforme	*Retard ou arrêt dans la réalisation du produit.	2	2	4	3	

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 106

Source : document interne. Département QHSE

3.3.4.1.2 Le plan d'action et l'évaluation des action d'entreprise :

Cette étape nous permettre de voir comment l'entreprise a réagi face à ces risques, le tableau suivant nous présenté les résultats de plan d'action Dans cet ordre :

Tableau 3-06 : démonstration de l'étape de plan d'action

Numéro de risque	PLAN D'ACTION			
	Action face aux risques	Ressources	Échéances	Responsable
1	-Evaluation des fournisseurs et faire le suivi pour les fournisseurs défaillants.	Mode opératoire d'évaluation et de réévaluation des prestataires externes (MOP-SMG-AC-01)	Décembre 2022	DAT
2	_Exiger aux régions de communiquer pour chaque demande un planning de consommation. _Exiger des régions d'exprimer leurs besoins en produits spécifiques suffisamment à temps compte tenu des délais de livraison assez longs. _Concrétisation des contrats à commande pour les produits stratégiques	* Courriers, FAX *Application Gestion des Stocks	Décembre 2022	DGS
3	_Appliquer les pénalités de retards -Exiger une qualification plus élevée dans les cahiers des charges et améliorer la qualité des prestations en sélectionnant des entreprises plus	-Mode opératoire d'évaluation et de réévaluation des prestataires externes -cahiers des charges et	Décembre 2022	DAP/DGS

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 107

	performantes -Accompagner les fournisseurs en cas de défaillance afin d'améliorer leurs performances - Diversifier les consultations (séparation des lots) dans le but d'avoir plusieurs prestataires -Réaliser des Audits seconde partie	contrats, -Veille juridique -Fichiers fournisseurs Enquête de satisfaction client Réclamations *procédure de passation de marché		
4	_Assurer une maintenance efficace permettant l'éradication des fuites et la surconsommation. _Privilégier l'acquisition ou le remplacement par des lampes économiques du type LED _Favoriser l'éclairage naturel au niveau des ateliers par l'installation de panneaux translucides _Rationaliser la consommation de papier	*Demande de travail *Procédure passation des contrats *Application Gestion des stocks	Décembre 2022	DAT, DGS, DGM
5	Finaliser des conventions avec les organismes agréés.	*Procédure de passation des contrats	Décembre 2022	DAT, DGS, DGM
6	-Application stricte des exigences contractuelles . -Effectuer un contrôle rigoureux lors de la réception de la fourniture		Décembre 2022	DGS

Source : document interne département QHSE

3.3.5 Maitriser les risques fournisseurs : en favorisant l'échange et la transparence :

La maîtrise des risques fournisseurs est souvent une opération basée sur la collecte des données, l'évaluation et le contrôle. D'autres pratiques managériales peuvent avoir un impact positif sur la maîtrise des risques fournisseurs. Il s'agit de l'implication du fournisseur dans l'activité de l'entreprise, et le considéré comme un partenaire de développement. Un

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 108

fournisseur bien informé sur les objectifs de l'entreprise, sera plus utile et plus motivé à les atteindre ensemble.

Dans cette deuxième partie de notre travail de terrain nous allons essayer de tester cette pratique au sein de, dans l'objectif de savoir si la gestion des risques fournisseurs dans cette firme, se limite à des méthodes de gestions précises, ou au contraire elles dépassent ce niveau d'analyse, et fait appel à d'autres pratiques managériales. Pour ce faire nous avons effectué une enquête auprès des responsables achats de l'ENGTP, en utilisation un guide d'entretien semi directif. Dans ce qui suit nous allons exposer les résultats cette recherche.

3.3.5.1 Analyse des résultats de l'entretien

Dans cette partie nous allons dévoiler les principaux résultats de notre deuxième partie de notre travail de terrain, il s'agit de l'analyse des données collectées à partir des guides d'entretiens semi-directifs, afin de pouvoir vérifier notre deuxième hypothèse.(Annex 4)

3.3.5.1.1 Le Fournisseur : le maillon fort de la logistique amont de l'ENGTP

La logistique amont est sans doute une activité très importante pour la rentabilité de toute entreprise. Cette activité est complexe et difficile à gérer, vu le nombre de partenaires qui participent à sa réussite. Le fournisseur est le principal acteur dans ce processus, il assure l'approvisionnement des biens et des services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Au sein de l'entreprise, le fournisseur est le maillon fort de la logistique amont, selon les explications des enquêtés, les fournisseurs jouent un rôle essentiel et stratégique pour l'activité de l'entreprise. Ils sont responsables de la fourniture des matières premières, des composants, des produits ou des services dont ils ont besoin pour mener les différentes opérations amont. Les fournisseurs de qualité sont cruciaux pour assurer une chaîne d'approvisionnement efficace et une performance optimale de l'entreprise. Par ailleurs, le fournisseur est une source de risque permanente pour les responsables interviewés. D'après les explications du directeur achats, les fournisseurs peuvent avoir un impact négatif sur l'activité de l'entreprise. Par exemple, des retards de livraison peuvent entraîner des perturbations dans le processus de production ou d'autres opérations. Cette situation peut avoir des conséquences négatives sur la satisfaction des clients, et sur l'image de l'entreprise. Aussi une mauvaise qualité des produits ou des services peut affecter la satisfaction des clients, des variations de prix inattendues peuvent avoir un impact sur la rentabilité.

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 109

Les enquêtés considèrent que la dépendance excessive à un fournisseur unique peut être un risque majeur pour l'entreprise car, il augmente la vulnérabilité de l'entreprise, et réduit les négociations de type « gagnant- gagnant », et même entrainer des perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

3.3.5.1.2 L'anticipation et la gestion des risques fournisseurs, est aussi un bon relationnel.

La relation entre fournisseur et entreprise a connu ces dernières années une évolution très importante. Elle est basée sur le principe de 'gagnant- gagnant', elle se caractérise par une transparence et un échange d'information permanent. L'entreprise et le fournisseur sont aujourd'hui considérés comme des partenaires de développement, chaque partie assure la performance de l'autre. Au sein de l'entreprise, le fournisseur occupe une place très importante, pour le garder, et profiter de son expertise, l'entreprise est dans l'obligation de tisser de bonnes relations avec lui. Ceci veut dire établir et entretenir des liens solides et collaboratifs avec eux. Cela implique une communication ouverte et transparente, le respect des accords contractuels, la résolution proactive des problèmes, et la reconnaissance mutuelle de la valeur ajoutée qu'apportent les uns aux autres. D'après les explications des responsables enquêtés, une relation de confiance et de respect mutuel favorise la collaboration, l'innovation et permet de trouver des solutions conjointes pour atteindre nos objectifs communs.

3.3.5.1.3 Relation de confiance : vers une réduction des risques fournisseurs

De nos jours la relation client fournisseur dépasse le sens classique, ou cette relation était comme un lien commercial qui relie un fournisseur à son client. Au sein de l'entreprise l'ENGTP les enquêtés expliquent que les relations avec leur fournisseur est basée sur la transparence, car une entente entre fournisseur et entreprise cliente demeure au centre de tout bon partenariat. Les interviewés vont plus lions dans leurs explications, ils éclaircissent un point important lié à la réduction des risques, ils précisent qu'une relation de transparence avec les fournisseurs, favorise une meilleure compréhension mutuelle des enjeux et des contraintes auxquels ils sont confrontés. Cela permet de mieux anticiper et gérer les risques, d'identifier les opportunités d'amélioration continue, et de travailler ensemble pour trouver des solutions mutuellement avantageuses. De ce fait la transparence renforce la confiance entre les parties prenantes et contribue à une relation fournisseur-client solide et durable. D'après ces enquêtés tisser de bonnes relations avec les fournisseurs, permet à l'entreprise de réduire les risques liés à son activité amont. Parmi les actions qui renforcent la relation de confiance

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 110

avec les fournisseurs, les responsables mentionnent l'implication des fournisseurs dans le processus achats, par exemple les fournisseurs participent à la définition des besoins et des spécifications, car ils possèdent une expertise précieuse et peuvent apporter des idées novatrices. Leur contribution permet d'optimiser les décisions achats. Leurs participations aident les responsables à mieux comprendre les contraintes techniques, et de garantir la disponibilité des produits ou services conformes à nos attentes.

3.3.5.1.4 Le fournisseur, un partenaire de développement

Une relation fournisseur, pour être idéale, doit être mutuellement avantageuse et comporter certaines concessions, pour que chaque signataire puisse en tirer un bénéfice équitable. Une bonne relation permet de faire profiter à l'autre de son réseau, de son influence et de sa réputation. Cet échange d'intérêt rend la relation des fournisseurs avec leurs entreprises clientes spéciales, car la performance de l'entreprise, dépend de la performance fournisseur, et vice versa.

D'après les responsables enquêtés au sein de l'entreprise l'ENGTP, le fournisseur est un partenaire de développement. Lorsqu'ils collaborent étroitement avec eux, ils peuvent bénéficier de leur expertise, de leur capacité d'innovation et de leur connaissance du marché. Il est à noter que l'expérience du fournisseur sur son marché permet à l'entreprise d'avoir un gain de temps et de coûts. Ainsi que sa réputation (fournisseur) améliore son image de marque et renforce la confiance de ses clients. Les interviewés expliquent que sans fournisseurs, l'entreprise ne pourra jamais atteindre ses objectifs. Ensemble, ils peuvent améliorer la qualité, l'efficacité et l'innovation des produits ou services. De ce fait favoriser une relation de partenariat, c'est renforcer la compétitivité, et contribuer à la croissance mutuelle.

Conclusion :

Au terme de ce dernier chapitre, nous nous rendons à l'évidence que notre étude nous a permis de mieux cerner la notion de gestion et maîtrise des risque fournisseurs ,de d'apprécier la notion et de la relation de transparence avec les fournisseurs.

Nous avons présenté une démarche analytique descriptive et enquête qualitative par un guide d'entretien avec les responsables des achats et afin de mieux étudier et analyse de la maîtrise des risques fournisseurs , et nous avons effectué les principaux points après l'analyse de l'entretien.

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 111

3.3.5.2 Synthèse générale

A travers notre enquête de terrain, et on se basant sur nos résultats obtenus nous avons pu constater l'importance qu'occupe la gestion des risques fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise. Cette analyse nous a permis de conclure les résultats suivants :

- Les fournisseurs : un élément clé pour la performance de l'entreprise
- L'implication des fournisseurs dans le processus d'achats : un moyen de renforcer la confiance et de réduire les risques
- Maximiser la valeur ajoutée des fournisseurs : une approche proactive pour gérer les risques
- Anticiper et gérer les risques fournisseurs grâce à de bonnes relations
- Renforcer la collaboration avec les fournisseurs pour réduire les risques
- La collaboration fournisseur-client : un levier pour prévenir les risques et stimuler la croissance
- Améliorer la chaîne d'approvisionnement grâce à des relations transparentes avec les fournisseurs
- Gérer efficacement les risques fournisseurs grâce à une communication ouverte et transparente
- Grâce à la transparence et la collaboration avec les fournisseurs l'entreprise profite de l'expertise et la connaissance de ces fournisseurs sur leur marché.
- Bâtir des partenariats solides avec les fournisseurs : une stratégie efficace pour atténuer les risques
- Les relations de confiance avec les fournisseurs : une clé pour une chaîne d'approvisionnement résiliente

Chapitre 03 :étude et analyse des risques fournisseur au sein de l'entreprise L'ENGTP 112

3.3.5.3 Recommandations :

A partir des résultats obtenus, nous allons essayer de proposer quelques recommandations, dans le but d'améliorer la gestion des risques fournisseurs, ainsi que le bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement.

- Établir une politique de gestion des risques fournisseurs : Développez une politique claire et documentée qui définit les objectifs, les responsabilités et les procédures de gestion des risques fournisseurs. Assurez-vous que cette politique est communiquée à tous les membres de l'entreprise et qu'elle est régulièrement mise à jour pour refléter les évolutions du contexte commercial.
- Effectuer des audits réguliers : Réalisez des audits réguliers pour évaluer la conformité des fournisseurs aux normes et exigences établies. Les audits peuvent aider à identifier les points faibles, à résoudre les problèmes potentiels et à renforcer la conformité des fournisseurs.
- Encouragez l'innovation et l'amélioration continue : Collaborer avec vos fournisseurs pour encourager l'innovation, l'amélioration continue et la recherche de solutions conjointes pour réduire les risques fournisseurs. Favorisez les partenariats à long terme basés sur la confiance et l'engagement mutuel.
- Restez à l'affût des changements du marché : Surveillez en permanence les évolutions du marché, les tendances sectorielles et les changements réglementaires qui pourraient avoir un impact sur vos fournisseurs. Soyez proactif dans l'adaptation de votre stratégie d'approvisionnement et de gestion des risques en fonction des nouvelles conditions du marché.

Conclusion générale

CONCLUSION 114

Les risques fournisseurs constituent un aspect critique dans le fonctionnement des entreprises et influencent d'une manière négative la rentabilité des entreprises. Les fournisseurs occupent une position clé dans la chaîne d'approvisionnement, en fournissant les matières premières, les produits et les services nécessaires à l'activité de l'entreprise. Cependant, ces partenaires commerciaux peuvent également présenter des risques potentiels. Les risques fournisseurs englobent diverses problématiques telles que les ruptures de la chaîne d'approvisionnement, la qualité insatisfaisante des produits ou des services fournis. Il est donc essentiel pour les entreprises de gérer de manière proactive ces risques afin de maintenir des opérations fluides, de garantir la qualité des produits ou services offerts et de préserver leur réputation auprès des parties prenantes.

La réalisation de notre travail de recherche, avait pour but d'étudier et analyser les risques fournisseur au sein d'une entreprise. Pour ce faire, nous avons puisé dans les ressources bibliographiques, afin de cerner théoriquement notre sujet de recherche, de comprendre et de développer des notions de base sur la relation des fournisseurs avec l'entreprise les risques qui peuvent engendrer sur cette relation, et nous avons essayé de décortiquer les différentes procédures et méthodes de gestion des risques fournisseurs, étapes, information et calculs nécessaires.

A l'issue de notre travail de recherche réalisé au niveau de l'entreprise nationale des grands travaux pétroliers l'ENGTP, nous avons essayé d'analyser la gestion des risques fournisseurs, de ce fait nous avons conduit une étude descriptive et analytique reposant sur une analyse de Mode Opératoire de management des risques de L'EGTP, et une démarche qualitative dans le département achats afin d'enrichir notre étude. Les données collectées, nous ont permis de faire plusieurs analyses qui font paraître les aspects positifs et négatifs de cette recherche et d'en avancer des recommandations plausibles.

Bien que les risques fournisseurs soient multiples, le délai de livraison, et la qualité de produits restent les déterminants principaux de la performance achats.

La politique de gestion des risques n'est certes pas totalement formalisée au sein de l'ENGTP, mais elle est implicitement présente à travers ses procédures, cela fait partie de la culture d'entreprise.

A partir des résultats de notre humble étude, nous avons pu **confirmer nos hypothèses** de départ :

- La première hypothèse qui stipule que **la maîtrise des risques fournisseurs est assurée par la mise en place d'une base de données fournisseurs intégrée et segmentée**. En effet les résultats collectés lors de notre étude analytique descriptive ont révélé que l'entreprise possède une procédure de management des risques qui aide à élaborer un plan d'action faces à ces risques, cette procédure est appliquée sur le processus achats et traite les risques fournisseurs.
- La deuxième hypothèse qui suppose **qu'afin de réduire les risques, l'entreprise doit favoriser l'échange et la transparence avec ses fournisseurs**, est confirmée ,d'après les résultats collectés lors de notre étude qualitative (guide d'entretien avec les responsables achats),selon les enquête l'échange et la transparence avec les fournisseurs permettant une meilleure compréhension mutuelle des besoins, des attentes et des contraintes, ce qui contribue à renforcer la collaboration et à atténuer les éventuels problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise.

Tout au long de l'accomplissement de ce modeste travail, nous avons rencontré beaucoup d'obstacles, notamment l'indisponibilité de la documentation, nous avons constaté un manque d'ouvrages et de revues qui traitent gestion des risques fournisseurs, la difficulté de détention de l'information et le manque de contribution de certains employés aussi La contrainte de temps, est parmi les difficultés qui ont limité notre travail.

Enfin nous souhaitons que d'autres recherches viennent enrichir la nôtre et toucher à ce sujet d'une manière plus approfondie.

Bibliographie :

Ouvrages :

- CHOPRA (Sunil) et MEINDL (Peter) "Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation", 5^{eme} edition
- (K) Campos, (N) Smith, Supplier Relationship Management p18.
- JOHNSON (P. Fraser) et E. FLYNN (Anna) "Purchasing and Supply Management". 15^{eme} edition 2014.
- FENNETEAU, H : Les caractéristiques de l'acte d'achat et la logistique du marketing amont, revue Internationale de l'achat, N°12.
- PERROTIN, (R) : Le marketing achats, stratégie et tactiques Editions d'Organisation, 3^e éditions, 2001.
- ALLEAUME (A)« Achats pour non-spécialistes », édition DUNOD paris, 2013.
- MALM(B) « Fonction Achats Méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur » Edition EMS 2010,
- BRUEL, (O) : Politique d'achat et gestion des approvisionnements, édition DUNOD, Paris, 1991
- MORGAN, (J.P) ET ZIMMERMAN (S): « Status Report: Building World-Class Supplier Relationships», Purchasing, Août 1990
- SIGNAW (J) et SIMPSON (P): « Measuring the Performance of Suppliers, An Analysis of Evaluation Processes », 2002
- MORTUREUX, (M) : Le Robert méthodique, Paris, 1984.
- MARCH (J.G), SHAPIRA, (Z): Managerial Perspective on Risk and Risk Taking, Management Science, 33, 1987,
- SZOSTAK, (B) : Le management des risques, éditions Management et perspective, France, 2018.
- MADERS, (H) et MASSELIN, (J), Piloter le risque d'un projet, éditions d'organisation, Paris, 2009.
- IFACI/Price water house Coopers, Landwell&associés (2005), *Le management des risques de l'entreprise* ; (traduction de « Enterprise Risk Management- Integrated Framework » du rapport COSO report II ; Editions d'Organisation. Paris, 2005.

- SERRER, (J) , *Managers osez le management par les risques* , édition Afnor , France , 2009.
- (I)Manuj, (JT) Mentzer - Journal of business logistics-vol 29, no 1, 2008,
- KEREBEL, (P) : « Management des risques », EYROLLES, 2009.
- BARTHELEMY (B), COURREGES(P): *gestion des risques, méthode d'optimisation globale*, 2nd édition, édition organisations, paris
- BERNARS, (F) et SOLVIC, (E) : *Fonction achat ; contrôle interne et gestion des risques*, édition maxima, Paris, 2010 ,
- COURREGES (P): «*Gestion des risques*», *méthode d'optimisation globale*», Ed n°2 2004
- QUIBEL (J): « *Gestion des risques de l'entreprise* », Bibliothèque centrale 19/10/2008
- OUACHRINE(H) et CHABANI (S), *guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, 2e éditionF

Article :

- F. I. (Stuart), *Supply-Chain Strategy: Organizational Influence through Supplier Alliances*, British Journal of Management.
- (T)METTLER and (P) ROHNER. *Supplier Relationship Management: A Case Study in the Context of Health Care*.
- DELESSE (C):*Sécurisation de la supply chain:renseignement et intelligence globale*, the 8th international conference on logistics and SCM research,Bordeaux, 2010

Webographie :

- SAP. (2003, January). What is Supplier Relationship Management?<https://www.techtarget.com/searcherp/definition/supplier-relationship-management-SRM>
- <https://www.engtp.com/notre-compagnie/lhistoire-de-notre-compagnie/>
- <https://www.rocdacier.com/amdec-methode-detudes-des-defaillances-dun-produit-en-cours/>

Travaux universitaires :

- SOSTENES, M-J : marketing achat et partenariat thèse doctorat, science de gestion, ESA, Grenoble, 1994.
- GUILLAUME (M), *Management des risques pour l'aide à la gestion de la collaboration au sein d'une chaîne logistique*, Thèse de doctorat en systèmes industriels, INP Toulouse, 2010.
- GEETS, (M) : *SupplyChains et interdépendances industrielles*, MBA Manager d'entreprise spécialisation Assurance , Institut international du Management - École nationale d'assurances , Paris , 2009
- ELOCKSON(C) : *Le management des risques de la supplychain et la performance des entreprises agroindustrielles*, Thèse de doctorat en science de gestion, université d'Artois, 2017.
- . OLIVIER, (J) : Outils de gestion du risque fournisseur ; méthodes et modèle pour la sélection des fournisseurs, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires , université de Québec , 2008
- MATTHIEU (P) : *La gestion des risques fournisseurs au sein du service Achats d'une PME*, Mémoire spécialisé , Titre : Responsable de Gestion , ESSEC Education management , 2010
- THIBAUT, (R) : *Le niveau de risque fournisseur au sein des services achats français* , Mémoire spécialisé , Formation CDAF , 2014 ,

Annexes 1 :

Annexe 1 : les familles d'achats par nature de l'engtp

NOMENCLATURE DES OPERATIONS DE MEME NATURE (Fournitures, Travaux, Prestation de Service et Etudes et Services de Conseil)

	Fournitures	Prestations - Sous Traitances	Investissements
Informatique	01- Equipements de sécurité informatique	01- Abonnement V.sat	
	02- Equipements informatiques et bureautique	02- Abonnement de Logiciel	
	03- Equipements réseau	03- Installation réseau et V.Sat.	
	04- Equipements V.Sat.	04- Maintenance équipement et réseau informatique	
	05- Logiciels		
	06- Serveurs		
Catering, Administration et Moyens Communs	01- Boissons gazeuses et jus	01- Ameublement des bases vie	01- Cabines Heb et utilitaires
	02- Eaux minérales	02- Analyse des eaux et du plate témoins	02- Chambre froides
	03- Equipements audio visuels et télécommunication	03- Certification de controleurs radio	03- Citernes
	04- Equipements de sports et loisirs	04- Cures thermales	04- Climatiseurs
	05- Fournitures des journaux, Revues et livres	05- Dégraissage	05- Electroménagers
	06- Fournitures pour aménagement des espaces verts	06- Désinfection - Dératissage - Désinsectisation	06- Equipements de buanderie et boulangerie
	07- Fruits	07- Installation et maintenance des équipements audio visuel	07- Equipements de cuisine
	08- Légumes et œufs	08- Location bungalow	08- Equipements de dortoir et réfectoires
	09- Lingerie	09- Prestation de réparation de matériel électroménager	09- Pomperie
	10- Pain et pâtisserie	10- Prestation de réparation des équipements de reprographie	10- Stations de traitement des eaux
	11- Pates et farine	11- Prestation d'analyses médicales	11- Système de contrôle d'accès
	12- Poissons	12- Prestations de formation	
	13- Produit laitiers	13- Prestations d'enlèvement d'ordures	
	14- Produits cosmétiques	14- Prestations d'entretien des espaces verts	
	15- Produits d'entretien	15- Travaux d'imprimeries	
	16- Produits d'épicerie	16- Voyages organisés	
	17- Produits pour stations de traitement des eaux		
	18- Ustensiles de cuisine		
	19- Viandes blanches		
	20- Viandes		
	21- Viandes ovines		
Logistique & Travaux	01- Accessoires de levage	01- Assurances	01- Equipements de Canalisation
	02- Abrasifs et Grenaille	02- Commissaires aux Comptes	02- Equipement de Topographie
	03- Accessoires de meulage et de coupage	03- Location de Camions d'Hydrocurage	03- Equipements d'Ateliers
	04- Accessoires de sablage et d'enrobage-Brossage	04- Prestations d'étalonnage	04- Equipements de Chantiers
	05- Accessoires de scellement	05- Location de machines de canalisation	05- Equipements de Garage
	06- Accessoires de soudage	06- Location de machines de soudage	06- Equipements de Lavage et d'Entretien
	07- Accessoires électriques	07- Location de matériel de levage	07- Equipements de Métrologie
	08- Accessoires et consommables de Métrologie	08- Location de matériel de Manutention	08- Equipements de Pompes
	09- Accessoires et consommables de traitement thermique	09- Location de matériel de production de l'électricité	09- Equipements de Sablage et de Peintures
	10- Accessoires et consommables des tests hydrostatiques	10- Location de matériel pneumatiques et Hydrauliques	10- Equipements de Soudage
	11- Accessoires tuyauterie	11- Location de Vehicules Légers	11- Equipements de Terrassement
	12- Acquisition de batteries	12- Location d'échafaudages	12- Equipements d'excavation
	13- Adjuvants pour béton	13- Location des équipements fixes de chantiers	13- Equipements d'Usinage
	14- Appareils téléphoniques	14- Location matériel roulant génie civil	14- Equipements Electriques
	15- Bois et dérivés	15- Prestation d'études et services de conseil	15- Appareils de distribution de carburants
	16- Câbles de levage	16- Prestation de contrôle technique Bâtiment CTC	
	17- Câbles électriques et téléphoniques	17- Prestation d'installation, réparation et entretien des stations de traitement d'eau potable et eau usées	
	18- Caillebotis	18- Prestation de laboratoire, compacité, écrasement d'éprouvettes, analyses chimiques, composition de béton.....	

	Fournitures	Prestations - Sous Traitances	Investissements
Logistique & Travaux	19- Caoutchoucs et dérivés	19- Prestation de raccordement électrique de haute tension	
	20- Carburant	20- Prestation de réparation d'équipement de reprographie	
	21- Clôture et couverture	21- Prestation d'hydro curage et maintenance des réseaux d'assainissement	
	22- Consommables de soudage	22- Prestations de Contrôle Technique de Vehicules	
	23- Consommables d'Usinage	23- Prestations de fourniture et montage de Pares Brises	
	24- Consommables en informatique	24- Prestations de réparation d'engins de chantiers	
	25- Consommables et pièces de rechange en reprographie	25- Prestations de réparation matériel roulant léger	
	26- Consommables et P.R Froid et climatisation	26- Prestations de réparation matériel roulant lourd	
	27- Cornières (produits sidérurgiques)	27- Prestations de travaux d'entretien du matériel	
	28- Drogueries	28- Prestations études de sol	
	29- Echelles, escabots et accessoires d'échafaudage	29- Prestations réparation Matériel fixe	
	30- Electrodes pour soudage	30- Transport marchandises	
	31- Equipements de protection individuelle	31- Transport personnel	
	32- Flux pour soudage	32- Travaux de calorifugeage	
	33- Fournitures de bureaux	33- Travaux de Forage de puits anodiques	
	34- Gaz industriels	34- Travaux d'enrobage	
	35- Habillement + chaussures de sécurité	35- Travaux de Terrassement	
	36- Lubrifiants (Huiles et Graisses)	36- Travaux de traitement de surfaces et peinture industrielle	
	37- Matériaux de construction	37- Travaux d'ignifugeage avec peinture intumescent	
	38- Matériaux revêtements sol et murs	38- Travaux Ouverture de tranchée	
	39- Matériel d'éclairage	39- Travaux de réparation d'appareils métrologiques	
	40- Matériel électrique de distribution	40- Travaux de réparation d'organes électroniques	
	41- Matériel électroportatifs	41- Travaux d'usinage	
	42- Menuiserie en aluminium		
	43- Métaux d'apport pour soudage TIG et MIG (semi automatiques)		
	44- Outillage professionnel		
	45- Peintures diluants et dérivés		
	46- Pièces de rechange équipements fixes (compresseurs, machines, d'atelier,...)		
	47- Pièces de rechange pour engins		
	48- Pièces de rechange pour véhicules légers		
	49- Pièces de rechange pour véhicules lourds		
	50- Plomberies, Sanitaire		
	51- Pneumatiques et chambres à air		
	52- Pomperie		
53- Produits de Calorifugeage et accessoires de pose			
55- Produits de contrôle			
56- Produits de Calorifugeage et accessoires de pose			
57- Produits de contrôle			

	Fournitures	Prestations - Sous Traitances	Investissements
Logistique & Travaux	58- Produits de Développement		
	59- Produits de Quincaillerie		
	60- Produits de ressuage et magnétoscopie		
	61- Produits d'électricité		
	62- Produits d'enrobage		
	63- Produits d'entretien pour véhicule légers et lourds		
	64- Produits pharmaceutiques et matériel médical		
	65- Profilés et Poutrelles (produits sidérurgiques)		
	67- Rond -serrurerie		
	68- Rond à béton		
	69- Terre végétale		
	70- Tôles (produits sidérurgiques)		
	71- Treillis à souder		
	72- Tubes (produits sidérurgiques)		
73- Vannes, raccorderie et robinetterie			
74- Vitrierie - Miroiterie			
HSE	1- Accessoires & consommables de matériel de prévention et lutte anti-incendie	1- Maintenance des équipements SIE & HSE	1- Equipements de prévention et de lutte anti-incendie
	2- Accessoires & consommables pour matériel SIE & HSE	2- Installation des équipements et des systèmes SIE et HSE	2- Equipements HSE
	3- GPS et dispositifs mouchards	3- Prestation de contrôle de conformité du matériel	3- Equipements SIE

Annexes 2 : mode opératoire de management des risques QHSE

	Mode Opérateur de management des risques QHSE	MOP – SMG – MQ – 06
		Date 06/10/2022
		Page 1 sur 8

	Rédigée par	Vérfiée par		Approuvée par
Nom	N. TLEMSANI	MO. BENCHIKH	N. ABBASI	MR. BECHOUCHE
Prénom				
Fonctions	Ingénieur Principal QHSE	DHSE	DSMI	DQHSE
Visa				
Date	03/10/2022	05/10/2022	05/10/2022	06/10/2022

Mode opératoire de Management des Risques QHSE

DIFFUSION CONTRÔLÉE

Evolution du document			
Date	Indice de révision	Auteur	Objet
06/10/2022	R0	DSMI	Création du mode opératoire

Annexe 3 : iso 31010

Date livraison : mardi 17 septembre 2019 14:06:07
Client : ENGTP



IEC 31010

Edition 2.0 2019-06

INTERNATIONAL STANDARD

NORME INTERNATIONALE



Risk management – Risk assessment techniques

Management du risque – Techniques d'appréciation du risque

Annexe 4 : guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master 2 en sciences commerciales, option : distribution et management de la chaîne logistique ; notre travail intitulé « étude et analyse des risques fournisseurs au sein d'une entreprise », Cas : entreprise national des grands travaux pétroliers ».

Nous avons élaboré un entretien de 6 questions qui va nous permettre de récolter les informations nécessaires pour notre étude afin d'être exploitées pour la réalisation du mémoire. Donc pourriez-vous m'accorder quinze minutes de votre temps pour répondre à mes questionnements.

Question 01 :

D'après vous, quelle est l'importance des fournisseurs par rapport à votre activité ?

Question 02 :

Pouvez-vous nous citer quelques risques fournisseurs, qui avaient un impact négatif sur l'activité de l'entreprise ?

Question 03 :

Selon votre expérience, que ce que ça veut dire « tisser de bonnes relations avec les fournisseurs » ?

Question 04 :

Êtes-vous d'accord avec l'idée que selon laquelle les risques fournisseurs diminuent, lorsque l'entreprise tisse des relations de transparence avec ces derniers (fournisseurs).

Question 05 : Est-ce que vos fournisseurs sont impliqués dans le processus achats (c'est-à-dire est-ce qu'ils participent à la définition des besoins achats avec les responsables de l'entreprise)?

Question 06 :

D'après vous, peut-on considérer le fournisseur comme un partenaire de développement ?

Annexe 5 : réponses des entretiens.

• Réponses de directeur d'achats :

1. D'après moi, les fournisseurs jouent un rôle essentiel dans notre activité. Ils sont responsables de la fourniture des matières premières, des composants, des produits ou des services dont nous avons besoin pour mener nos opérations. Les fournisseurs de qualité et fiables sont cruciaux pour assurer une chaîne d'approvisionnement efficace et une performance optimale de notre entreprise.
2. Il existe plusieurs risques fournisseurs qui peuvent avoir un impact négatif sur notre activité. Par exemple, des retards de livraison peuvent entraîner des perturbations dans notre production ou nos opérations, une mauvaise qualité des produits ou des services peut affecter la satisfaction de nos clients, des variations de prix inattendues peuvent avoir un impact sur notre rentabilité, et la dépendance excessive à un fournisseur unique peut augmenter notre vulnérabilité aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement.
3. Selon mon expérience, "tisser de bonnes relations avec les fournisseurs" signifie établir et entretenir des liens solides et collaboratifs avec nos fournisseurs. Cela implique une communication ouverte et transparente, le respect des accords contractuels, la résolution proactive des problèmes, et la reconnaissance mutuelle de la valeur ajoutée que nous apportons les uns aux autres. Une relation de confiance et de respect mutuel favorise la collaboration, l'innovation et permet de trouver des solutions conjointes pour atteindre nos objectifs communs.
4. Oui, je suis tout à fait d'accord avec cette idée. Lorsque nous entretenons des relations de transparence avec nos fournisseurs, nous favorisons une meilleure compréhension mutuelle des enjeux et des contraintes auxquels nous sommes confrontés. Cela permet de mieux anticiper et gérer les risques, d'identifier les opportunités d'amélioration continue, et de travailler ensemble pour trouver des solutions mutuellement avantageuses. La transparence renforce la confiance entre les parties prenantes et contribue à une relation fournisseur-client solide et durable.
5. Oui, nous encourageons activement la participation de nos fournisseurs dans le processus d'achats. Nous les impliquons dans la définition des besoins et des spécifications, car ils possèdent une expertise précieuse et peuvent apporter des idées novatrices. Leur contribution nous permet d'optimiser nos décisions d'achats, de mieux comprendre les contraintes techniques et de garantir la disponibilité des produits ou services conformes à nos attentes.
6. Absolument, je considère le fournisseur comme un partenaire de développement. Lorsque nous collaborons étroitement avec nos fournisseurs, nous pouvons bénéficier de leur expertise, de leur capacité d'innovation et de leur connaissance du marché. Ensemble, nous pouvons améliorer la qualité, l'efficacité et l'innovation de nos produits ou services. En favorisant une relation de partenariat, nous renforçons notre compétitivité et contribuons à la croissance mutuelle.

- **REponses DUN RESPONSABLE ACHATS (CHEF SECTEU)**

1. D'après vous, quelle est l'importance des fournisseurs par rapport à votre activité ?
La relation avec les fournisseurs est essentielle pour notre activité car ils fournissent les matières premières et services nécessaires pour assurer la continuité de nos opérations. Nous devons donc gérer cette relation avec soin pour garantir un flux régulier et performant de matières premières et services vers notre organisation. En outre, nous devons négocier des conditions commercialement avantageuses pour minimiser les coûts et maximiser les marges.
2. Pouvez-vous nous citer quelques risques liés aux fournisseurs qui ont eu un effet négatif sur l'activité de l'entreprise ?

Il existe plusieurs risques liés aux fournisseurs qui peuvent avoir un impact négatif sur notre activité, notamment :

- ❖ Risque de rupture de stockage qui peut entraîner une interruption du flux de production ;
 - ❖ Risque financier de non-paiement des fournisseurs qui peut affecter notre trésorerie ;
 - ❖ Risque qualité qui peut entraîner des réclamations clients et des coûts supplémentaires pour remplacer les produits défectueux ;
 - ❖ Risque de délais qui peut ralentir notre cadence de production.
3. Selon votre expérience, qu'est-ce que cela signifie « tisser de bonnes relations avec les fournisseurs » ?

Cela signifie construire une relation de confiance fondée sur la communication ouverte, la transparence. Il faut travailler ensemble pour comprendre les besoins mutuels et développer des solutions communes pour atteindre les objectifs communs.

4. Êtes-vous d'accord avec l'idée selon laquelle les risques liés aux fournisseurs diminuent lorsqu'une entreprise tisse des relations transparentes ?

Oui, je suis d'accord avec l'idée que les risques fournisseurs diminuent lorsque nous entretenons des relations transparentes avec eux. Une communication ouverte et transparente nous permet de mieux comprendre les contraintes et les capacités de nos fournisseurs, ce qui facilite la gestion des risques. En travaillant ensemble et en partageant des informations importantes, nous pouvons anticiper les problèmes, prendre des mesures préventives et résoudre rapidement les problèmes qui se posent.

5. Est-ce que vos fournisseurs sont impliqués dans le processus achats (c'est-à-dire est-ce qu'ils participent à la définition des besoins achats avec les responsables de l'entreprise) ?

Nous sommes convaincus que les fournisseurs doivent être intégrés au processus achat pour obtenir les meilleurs résultats. Cela passe notamment par leur participation active à la définition des besoins achats afin qu'ils puissent mieux comprendre nos attentes et exiger.

6. D'après vous, peut-on considérer le fournisseur comme un partenaire de développement ?

le fournisseur peut certainement être perçu comme un partenaire de développement. L'entreprise veut maximiser ces profits, et franchir des étapes importantes pour conclure une offre avantageuse avec un nouveau client. En incluant ces différentes grossesses là où cela fait sens, une collecte peut se lancer plus facilement sans éveiller suspicion chez le voisinage quant à ses intentions honnêtes

- **REponses DUN RESPONSABLE ACHATS (CHEF SECTEU)**

1. Les fournisseurs sont essentiels à l'activité de toute entreprise, car ils fournissent les biens et services dont nous avons besoin pour fonctionner. Sans eux, il serait difficile de maintenir une production régulière et une qualité constante.
2. Les risques fournisseurs peuvent inclure des retards de livraison, une qualité de produit inférieure à celle attendue, des problèmes financiers ou encore des problèmes de conformité réglementaire. Tous ces risques peuvent affecter négativement l'activité de l'entreprise.
3. Tisser de bonnes relations avec les fournisseurs signifie établir une communication ouverte et transparente, et travailler ensemble pour résoudre les problèmes. Cela peut également impliquer des négociations sur les prix et les délais de livraison, mais toujours de manière respectueuse et professionnelle.
4. Oui, il est vrai que les risques fournisseurs peuvent être réduits lorsque l'entreprise tisse des relations de confiance et de transparence avec eux. Cela peut aider à prévenir les problèmes et à faciliter la résolution des problèmes lorsqu'ils surviennent.
5. Les fournisseurs peuvent être impliqués dans le processus achats s'ils sont consultés pour leur expertise et leur capacité à fournir des produits de qualité. Cependant, il est important de noter que les décisions d'achat finales doivent être prises par les responsables de l'entreprise.
6. Oui, les fournisseurs peuvent être considérés comme des partenaires de développement s'ils travaillent avec l'entreprise pour améliorer leurs produits et services, et s'ils sont ouverts à des relations commerciales à long terme. Cela peut être bénéfique pour les deux parties, car cela peut aider à améliorer la qualité des produits et à réduire les coûts de production.

Table des matières :

Introduction.....	2
1 CHAPITRE 01 : LE FOURNISSEUR : UN PARTENAIRE DE DEVELOPPEMENT POUR L'ENTREPRISE.6	6
1.1 SECTION 1 : L'EVOLUTION DE LA RELATION « FOURNISSEUR-ENTREPRISE »	6
1.1.1 Définition de la relation « fournisseur-entreprise » :.....	6
1.1.2 Les différents types de relation entre un client et son fournisseur :.....	7
1.1.2.1 La relation classique :.....	7
1.1.2.2 La relation de collaboration :	8
1.1.2.3 La relation de partenariat :.....	8
1.1.3 Le choix du type de relation avec chaque fournisseur :.....	8
1.1.4 Le développement de la relation « fournisseur-entreprise » :.....	9
1.1.4.1 Les relations transactionnelles axées sur le prix :	9
1.1.4.2 Partenariats stratégiques :.....	10
1.1.4.3 Relations à long terme basées sur la qualité et la stabilité :.....	11
1.1.4.4 Utilisation de la technologie pour améliorer la collaboration :.....	12
1.1.5 La digitalisation avec un supplier Relationship management :.....	12
1.1.5.1 SRM et ça Coopération dans l'Industrie :	15
1.1.5.2 -Coordination et Communication dans l'industrie :	16
1.2 SECTION 2 : MARKETING ACHATS	18
1.2.1 Définition de marketing achats :.....	18
1.2.2 Les enjeux de marketing achats :.....	19
1.2.3 La démarche marketing achat :	21
1.2.3.1 La connaissance des besoins de l'entreprise.....	21
1.2.3.2 -l'analyse ABC :.....	23
1.2.3.3 Classifier les achats	24
1.2.3.4 L'analyse des contraintes	24
1.2.3.5 La matrice de décision.....	25
1.2.3.6 La matrice d'analyse des marchés fournisseurs	26
1.2.3.7 La matrice marketing achats	27
1.3 SECTION 3 : SELECTION ET CHOIX DE FOURNISSEUR :	29
1.3.1 Processus et sélections des fournisseurs :	29
1.3.1.1 Le model de BRUEL :	29

1.3.1.1.1	Première élimination (phase 01)	29
1.3.1.2	Le modèle Morgan et Zimmerman :	31
1.3.1.3	.Le modèle Signaw et Simpson :	33
2	CHAPITRE 02 : LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS.....	35
2.1	SECTION 01 : DE LA NOTION DE RISQUE A UNE METHODOLOGIE DE SUPPLY-RISK MANAGEMENT :	35
2.1.1	<i>La notion de risque et le management des risques :</i>	<i>35</i>
2.1.1.1	La notion de risque :	35
2.1.1.2	Le management des risques :	37
2.1.1.3	Les niveaux du risque :	39
2.1.1.4	Les 4 niveaux altimétriques du risque :	40
2.1.2	<i>Le supply chain risk management: (SCRM)</i>	<i>42</i>
2.1.2.1	La méthodologie de la gestion des risques supplychain :	43
2.2	SECTION 02 : LES RISQUES FOURNISSEURS :	54
2.2.1	<i>Les catégories du fournisseur.....</i>	<i>54</i>
2.2.2	<i>Les différents risques fournisseurs</i>	<i>55</i>
2.2.2.1	Les risques macro-économiques	55
2.2.2.2	Les risques financiers	59
2.2.2.3	Risques industriels et qualité	61
2.2.2.4	Les risques légaux :	64
2.2.2.5	Risques liés au développement durable et lesrisques responsabilité sociales des entreprises :	66
2.3	SECTION 03 :METHODES DE GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS :	69
2.3.1	<i>Le modèle de gestion du risque stratégique propose par Simons (1999) :</i>	<i>69</i>
2.3.1.1	Le modèle d'analyse « Input-Output » :	69
2.3.1.2	L'analyse des 5 forces :	69
2.3.1.3	Le diagnostic basé sur le rapport comprenant les éléments exceptionnels (non habituels) ou « exception report » :	69
2.3.1.4	La calculatrice d'exposition au risque (The Risk ExposureCalculator) :	69
2.3.1.5	La triade dangereuse :	70
2.3.1.6	Les leviers de contrôle managérial :	70
2.3.1.7	L'expérience et le vécu des divers dirigeants :	71
2.3.1.8	Autres méthodes :	71
2.3.2	<i>Méthodologie d'étude et pilotage des risques fournisseur :</i>	<i>72</i>
2.3.2.1	Collecte d'informations :	72

2.3.2.2	Analyse du système :.....	73
2.3.2.3	La réalisation d'un AMDEC :.....	74
2.3.2.4	Mise en place des parades et contrôle des résultats :.....	77
2.3.2.5	La communication des résultats :.....	79

3 CHAPITRE 3 :ETUDE ET ANALYSE DES RISQUES FOURNISSEUR AU SEIN DE L'ENTREPRISE

NATIONAL DES GRANDS TRAVAUX PETROLIERS :	81
3.1 SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL :	81
3.1.1 <i>L'historique de l'entreprise ENGTP :</i>	81
3.1.1.1 Naissance d'ALTRA (1967) :.....	81
3.1.1.2 ALTRA devient 100% filiale du groupe Sonatrach Holding SPP (1972) :	82
3.1.1.3 Evolution du Capital social :	83
3.1.2 <i>Secteurs d'activités :</i>	84
-La canalisation :.....	84
-La préfabrication :	84
-Génie- civil et bâtiment :	84
-La maintenance industrielle :	84
-Le montage industriel :	84
-Le soudage	84
-Contrôle et essais :.....	85
-Engineering- procurement : il	85
-Traitement thermique :.....	85
3.1.3 <i>- Mode d'organisation et effectif de l'ENGTP</i>	85
3.1.3.1 Mode d'organisation	85
3.1.3.2 Composante humaine de l'ENGTP :.....	88
3.1.4 <i>Cartographie de processus de l'ENGTP :</i>	89
3.2 SECTION 02: ETUDE DES RISQUE FOURNISSEUR DE L'ENGTP.	90
3.2.1 <i>Le marché fournisseur :</i>	90
3.2.2 <i>Typologie et forme des marchés</i>	90
3.2.2.1 Le marché des travaux :	90
3.2.2.2 Le marché de fournitures	90
3.2.2.3 Le marché d'études.....	91
3.2.2.4 Le marché des services.....	91
3.2.2.5 Le marché des commandes :.....	91
3.2.3 <i>Processus achats de L'ENGTP et la sélection de fournisseur :</i>	92

3.2.3.1	Méthode comparative :.....	92
3.2.3.2	Méthode sous pli et ferme :.....	93
3.2.4	<i>Le choix de fournisseurs</i>	94
3.2.5	<i>Les principaux fournisseurs chez l'EGTP</i> :.....	94
3.2.6	<i>Mode Opérateur de management des risques QHSE de L'ENGTP</i> :.....	95
3.2.6.1	Activités :.....	95
3.3	SECTION 3 : ANALYSE ET EVALUATION DES RISQUES FOURNISSEURS	97
3.3.1	<i>Méthodologie de travail</i> :.....	97
3.3.1.1	Outils de collecte de données :	97
3.3.1.2	Guide d'entretien :	97
3.3.1.3	Les types d'entretien :.....	98
3.3.2	<i>L'objectif de la recherche</i>	99
3.3.3	<i>La maîtrise des risques fournisseurs : la mise en place d'une base de données fournisseurs intégrée et segmentée</i>	99
3.3.3.1	Planification de l'évaluation des risques : L'évaluation des risques se fait à chaque :.....	99
3.3.3.2	Management des risques :	100
3.3.3.3	Evaluation l'efficacité des actions entreprises.....	103
3.3.4	<i>Plan d'action face aux risque QSE de L'ENGTP</i> :.....	103
3.3.4.1	Présentation de plan d'action face aux risque fournisseurs de L'ENGTP :	104
3.3.5	<i>Maitriser les risques fournisseurs : en favorisant l'échange et la transparence</i> :.....	107
3.3.5.1	Analyse des résultats de l'entretien	108
3.3.5.2	Synthèse générale	111
3.3.5.3	Recommandations :.....	112
	Conclusion	114