

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

**Mémoire de fin d'études en vue d'obtention du diplôme de Master  
en Sciences Commerciales**

**Spécialité : Affaires Internationales**

**L'impact de la maîtrise des risques fournisseurs  
sur la performance de la fonction achats**

**Etude de cas : SCHNEIDER ELECTRIC**

**Présenté par:**

**Mlle. Ghania HACHEMI**

**Encadré par:**

**Mohamed EL Amin OUBAHI**

**Enseignant vacataire à EHEC Alger**

**Année universitaire : 2016-2017**

**4<sup>ème</sup> promo**



**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

**Mémoire de fin d'études en vue d'obtention du diplôme de Master en  
Sciences Commerciales**

**Spécialité : Affaires Internationales**

**L'impact de la maîtrise des risques fournisseurs  
sur la performance de la fonction achats  
Etude de cas : SCHNEIDER ELECTRIC**

**Présenté par:**

**Mlle. Ghania HACHEMI**

**Encadré par:**

**Mohamed El Amine OUBAHI**

**Enseignant vacataire à EHEC Alger**

**Année universitaire : 2016-2017**

**4<sup>ème</sup> promo**



# Dédicaces

*A mes très chers parents Fatiha et Youcef pour leur amour  
inconditionné, pour leurs sacrifices et pour leur disponibilité irréprochable, que Dieu  
vous accorde santé et bonheur incha'Allah.*

*A mes chers frères Sofiane et Ouali, mon beau-frère Ryad et à mes douce sœurs Sonia  
et Lynda, qui m'ont fait bénéficier de leur amour, attention et soutien.*

*A ma grand-mère, pour ses prières et sa présence.*

*A Mouna, Célia, Imane, Soraya, Lamia, Asma et Meriem, Maha,  
qui ont toujours été source de bonheur et de confiance.*

*A celui qui m'a guidé et conseillé tout au long de mon mémoire Billel et celle qui  
m'a vivement soutenu Hind.*

*A mes tantes, Fatima et Dalila pour leurs préoccupations et encouragements.*

*Aux précieuses amies Neïla, Hind, Célia, Asma, Sihem  
qui ont su être ma deuxième famille le long de mon parcours étudiantin.*

*A tous ceux et celles qui mes ont chers, qui ont participé de près ou de loin à  
l'aboutissement de ce travail, je vous dis merci.*

*Ghania.*

# Remerciements

*Je n'en finirai jamais de compter le nombre de personnes qui m'ont aidé à réaliser ce modeste travail, j'en réserve quelques lignes pour les remercier.*

*Je souhaite en premier lieu exprimer ma plus profonde gratitude envers mon encadreur docteur Mohammed el Amine OUBAHI qui grâce à sa généreuse disponibilité, ses précieuses remarques et minutieuses corrections, ce travail a pu voir le jour.*

*Je suis reconnaissante au dirigeant et à l'ensemble du personnel de l'entreprise SCHNEIDER pour leur accueil, partagé d'information et connaissances et pour l'attention prêtée à mon travail. Je remercie en particulier mon promoteur Monsieur Nacim Aït-DAOUD pour sa disponibilité et pour ses précieux conseils.*

*Je remercie mes enseignants, bibliothécaires et l'ensemble du corps administratif de l'HEC.*

*Je tiens également à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé à réaliser ce travail.*

## Résumé

La conjonction des mutations économiques et technologiques que connaît l'entreprise se traduit par la mondialisation croissante des processus logistiques.

La transversalité de la logistique, la forte concurrence sur le marché, la conjoncture actuelle et l'instabilité économique concourent à engendrer une multitude de risques.

La performance des fournisseurs est désormais de plus en plus vue par les entreprises comme un avantage compétitif clé dans la mesure où elle influe fortement sur la maîtrise des éléments tels que : la qualité des produits, le niveau de satisfaction des clients, et la compétitivité face aux concurrents. C'est alors cette forte influence qui conduit l'entreprise à prendre en considération les risques fréquents.

Pierre angulaire de la fonction achats, la stratégie de gestion des risques est sans doute l'activité la mieux adaptée pour pouvoir atteindre les objectifs de l'entreprise en matière de logistique.

C'est dans ce contexte que nous proposons de traiter le thème de « **l'impact de la maîtrise des risques fournisseurs sur la performance de la fonction achats** ».

A cet effet, nous avons analysé la procédure de sélection et évaluation des fournisseurs et nous nous sommes assurés de la maîtrise des risques. Ce diagnostic a permis de faire ressortir les points forts et les points faibles et d'émettre quelques propositions susceptibles d'améliorer la gestion des risques et par la même la performance des achats.

Mots clés : Logistique, Gestion des risques, Maîtrise des risques, Performance des achats,

## Abstract

The combination of economic and technological changes in the company is reflected in the increasing globalization of logistics processes.

The cross-functional nature of logistics, strong competition in the market, current economic conditions and economic instability all contribute to creating a multitude of risks.

Supplier performance is increasingly seen by companies as a key competitive advantage as it has a strong influence on the control of items such as product quality, customer satisfaction, and competitive Competitors. It is then this strong influence that leads the company to take into account the frequent risks.

As a cornerstone of the purchasing function, the risk management strategy is probably the most suitable activity to meet the company's logistics objectives.

It is in this context that we propose to deal with the theme of "the impact of supplier risk management on the performance of the purchasing function".

To this end, we analyzed the procedure for selecting and evaluating suppliers and ensured that the risks were controlled. This diagnosis made it possible to highlight the strengths and weaknesses and to make a few proposals that could improve the management of risks and thus the performance of purchases.

Key words: Logistics, Risk management, Purchasing performance,

## ملخص

مزيج من التغييرات الاقتصادية والتكنولوجية التي تؤثر على نتائج الأعمال في العولمة المتزايدة للعمليات اللوجستية الخدمات اللوجستية مستعرضة، والمنافسة القوية في السوق والوضع الاقتصادي الحالي وعدم الاستقرار الاقتصادي الجمع بين لإنشاء العديد من المخاطر والآن ينظر إلى أداء الموردين على نحو متزايد من قبل الشركات كمفتاح تنافسية بقدر الاستعادة التي تؤثر بشدة على عناصر تحكم مثل جودة المنتج، ومستويات رضا العملاء والقدرة التنافسية مع المنافسين ل. ثم التأثير القوي الذي قاد الشركة للنظر في المخاطر المشتركة حجر الزاوية في وظيفة الشراء، واستراتيجية إدارة المخاطر وربما كان النشاط هناك أكثر ملاءمة لتكون قادرة على الوصول إلى أهداف الشركة في مجال الخدمات اللوجستية "وفي هذا السياق نقترح للتعامل مع موضوع "أثر إدارة المخاطر ووظيفة الشرائية للأداء الموردين ولهذه الغاية، قمنا بتحليل إجراءات اختيار وتقييم الموردين ونحن متأكدون من السيطرة على المخاطر. وقد ساعد هذا التشخيص تحديد نقاط القوة والضعف وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تحسن إدارة المخاطر ونفس الأداء الشراء

كلمات البحث: النقل والإمداد، وإدارة المخاطر، مراقبة المخاطر، شراء الأداء

## Liste des abréviations

Abréviation	Signification
<b>AMDEC</b>	Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité
<b>DPME</b>	Defect Per million External
<b>ESSR</b>	External Supplier Service Rate
<b>EVA</b>	Economic Value Added
<b>IPR</b>	Indice de priorité des risques
<b>JAT</b>	Juste à temps
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator
<b>NAPM</b>	National Association of Purchasing Managers
<b>RFI</b>	Request for information
<b>RFQ</b>	Request for quotation
<b>ROI</b>	Return on invest
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale des entreprises
<b>SAM</b>	Supplier Approval Module
<b>SCM</b>	Supply Chain Management
<b>SCRM</b>	Supply Chain Risk Management
<b>SEA</b>	Schneider Electric Algérie
<b>YTD</b>	Year to date

## Liste des figures

### Chapitre 1 :

Figure 1-1 Séquence de causalité du risque .....	7
Figure 1-2 Vision générale du risque.....	7
Figure 1-3 Risque d'exploitation.....	10
Figure 1-4 Concept du supply chain risk management.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Figure 1-5Processus du management du risque (ISO 31000) .....	16
Figure 1-6 Matrice des risques .....	21

### Chapitre 2 :

Figure 2-1Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord .....	43
Figure 2-2 La pyramide des niveaux de tableaux de bord achats.....	47

### Chapitre 3 :

Figure 3-1 Schneider Electric en Chiffres .....	59
Figure 3-2 Chiffre d'affaires par géographique et secteur.....	60
Figure 3- 3Qualification des fournisseurs .....	69
Figure 3-4 Etapes avant la sélection finale du fournisseur .....	71
Figure 3-5Diagramme d'ISHIKAWA .....	90

## Liste des tableaux

### Chapitre 1 :

Tableau 1 1 Définitions du risque	6
Tableau 1 2 Fréquence d'exposition au risque et durée d'exposition	20
Tableau 1 3 La gravité du risque	20
Tableau 1 4 Pondération par prise en compte du critère maîtrise des risques	21
Tableau 1 5 Critères de sélection des fournisseurs et leurs poids selon DISCKSON et WEBER	34

### Chapitre 2 :

Tableau 2-1 Avantages et inconvénients des outils de reporting	50
Tableau 2-2 Indicateurs de performance	53

### Chapitre3 :

Tableau 3-1 Score de l'audit	66
Tableau 3-2 Indicateur ESSR (délais)	76
Tableau 3-2 ESSR 2015/2016	77
Tableau 3-4 DPME	79
Tableau 3-5 DPME 2015/2016	81
Tableau 3-6 Productivité 2016	82
Tableau 3-7 Liste des risques potentiels	90
Tableau 3-8 Grille de criticité	90
Tableau 3-9 Matrice des risques	90
Tableau 3-10 Calcul de l'IPR	91
Tableau 3-11 Actions préventives existantes et proposées	91
Tableau 3-12 Niveaux de maîtrise du risque	92
Tableau 3-13 Criticité avec une excellente maîtrise des risques	92
Tableau 3-14 Criticité avec une faible maîtrise des risques	92
Tableau 3-15 Criticité avec aucune maîtrise des risques	92
Tableau 3-16 Calcul de l'iPRi	93
Tableau 3-17 Actions correctives proposées	94

## **Sommaire**

Introduction générale ..... 2

### **Chapitre 1: La maîtrise des risques fournisseurs**

1. Gestion des risques : revue de la littérature..... 5

2. Le risque fournisseur :..... 25

3. Critères et méthodes de sélection et d'évaluation fournisseurs :..... 33

### **Chapitre 2: Performance des achats**

1. Performance :..... 39

2. La performance dans la fonction achats :..... 45

3. Les indicateurs liés à la performance achats :..... 50

### **Chapitre 3: L'impact de la maîtrise des risques fournisseurs sur la performance des achats**

1. Présentation du groupe Schneider Electric et sa filiale en Algérie :..... 56

2. Maîtrise des risques fournisseurs de Schneider Electric Algérie :..... 63

3. Déroulement de l'enquête et résultats ..... 81

Conclusion..... 96

Bibliographie

Annexes

# **Introduction générale**

Il est devenu évident que l'économie mondiale connaît des changements rapides et parfois difficiles à prévoir. L'internationalisation croissante des affaires impacte en profondeur les organisations et les stratégies des entreprises.

En effet, la concurrence est rude et pas seulement au niveau local. Seules survivent les entreprises qui font preuve d'adaptabilité, de compétitivité et d'innovation face aux nouvelles exigences des consommateurs d'une part, et aux concurrents, d'autre part.

Cela n'est pas resté sans conséquences sur les différentes fonctions de l'entreprise et notamment sur la fonction achats. Dans cette situation d'hyperconcurrence, cette fonction est devenue de plus en plus importante, car elle s'avère être un levier de compétitivité crucial en matière de délai et de coûts, dans un contexte de logistique globalisée. Il est alors indispensable à la fonction achat de s'assurer en permanence de la qualité des prestations des fournisseurs et d'améliorer de façon continue le niveau de performance attendu.

Une fonction achat qui comprend clairement tous les risques auxquels elle est exposée peut les jauger et les classer par ordre de priorité et prendre les mesures appropriées pour réduire les pertes, d'où la nécessité d'une bonne gestion des risques fournisseurs permettant ainsi de maintenir la vitalité et pérennité de la fonction achats et préserver ainsi sa capacité à poursuivre sa mission.

C'est dans ce contexte que nous nous sommes intéressés au domaine industriel où nous avons choisi l'un des leaders sur le marché de l'énergie Schneider Electric Algérie où la maîtrise des risques fournisseurs joue un rôle incontournable pour la pérennité de l'entreprise due à son activité.

Tout notre travail s'inscrit dans le cadre de savoir **l'impact de la maîtrise des risques fournisseurs sur la performance de la fonction achats.**

Les raisons ayant motivées le choix de ce thème de recherche s'expliquent par :

- L'originalité du thème, ce thème n'ayant pas été abordé au sein de notre établissement auparavant.
- Présente un intérêt pour le progrès et le dynamisme d'une entreprise industrielle.
- Répond à un besoin exprimé de l'organisme.

-Raison personnelle : consiste à élargir mes connaissances sur le management des risques en vue de poursuivre les recherches sur ce sujet.

Pour cela, nous essayons de répondre à la problématique générale suivante :

Dans quelle mesure la performance de la fonction achats est influencée par la maîtrise des risques fournisseurs ?

La maîtrise des risques influe positivement sur la performance des achats à travers l'optimisation du processus de sélection et d'évaluation des fournisseurs.

A partir de cette question principale, découlent d'autres questions secondaires :

- 1. Comment identifier les risques fournisseurs ?**
- 2. Comment les achats peuvent-ils être performants à travers l'identification des risques fournisseurs ?**
- 3. Par quel moyen peut-on maîtriser ces risques ?**

Pour mieux cerner notre problématique et répondre à ces questions, il nous semble important d'examiner les hypothèses suivantes :

1. **H1** : L'analyse du processus de sélection et d'évaluation des fournisseurs permet de les identifier.
2. **H2** : Identification des risques est la première étape pour aller vers une démarche préventive et corrective en cas de survenance du risque et ainsi contribuer à l'augmentation de la performance des achats.
3. **H3** : L'anticipation et la mise en place d'un plan d'action permet la maîtrise des risques fournisseurs.

Afin de pouvoir vérifier ces hypothèses, nous avons eu recours à la méthode analytique pour une meilleure collecte des données :

- L'étude qualitative se caractérise par un entretien effectué avec le responsable des achats et le responsable qualité.

Le plan de travail est structuré comme suit :

Le premier chapitre porte sur la maîtrise des risques, une présentation de différentes notions de base nous permettra de saisir l'importance de cette discipline.

Le deuxième chapitre s'attache à clarifier la notion de performance et identifier les différents outils d'évaluations et d'améliorations.

Le troisième chapitre est consacré à la vérification de l'impact de la maîtrise des risques fournisseurs de notre organisme d'accueil Schneider Electric Algérie à travers l'analyse des résultats issus de notre recherche.

**Chapitre 1:**

**LA MAITRISE DES RISQUES FOURNISSEURS**

Dans ce chapitre, nous proposons tout d'abord un ensemble de définitions « du risque » les plus couramment utilisées dans le monde académique, nous clarifierons ensuite le concept de gestion des risques et concepts similaires.

Nous spécialiserons par la suite notre étude sur le risque fournisseur en citant ses types et ses sources.

Enfin nous évoquerons les critères de sélection et d'évaluation des fournisseurs mais aussi le traitement des risques.

## **1 Gestion des risques : revue de la littérature**

Depuis quelques années, les problématiques liées aux risques et à l'incertitude dans les chaînes logistiques sont devenues un sujet de recherche important et vaste, allant de risque et incertitude à la gestion des risques.

Il convient donc dans un premier temps de bien définir la notion de risque et de gestion de risque.

### **1.1 Définitions du risque :**

Le premier risque manager de l'histoire fut l'homme des cavernes, afin d'assurer sa pérennité, il observait son environnement afin d'identifier les risques éventuels susceptibles de remettre en cause sa survie. Il organisait sa défense contre les risques potentiels ou avérés qu'il avait identifiés : animaux sauvages, ennemis de sa tribu, éléments naturels (froid, inondation, feu) et mettait en œuvre les actions nécessaires pour garantir sa survie. Il avait défini son objectif : sa survie individuelle puis collective.

Tableau 1-1 Définitions du Risque

<b>Définitions</b>
Il est dérivé du mot italien « risicare <sup>1</sup> » qui veut dire oser. Au XVIIe siècle, les mathématiciens français Pascal et Fermat ont étudié et appliqué le risque dans le jeu, leur travail a mené au développement de la théorie des probabilités <sup>2</sup> qui est le cœur du concept du risque.
Une autre définition que l'on retrouve dans la littérature a été formulée en réponse au développement de la marine marchande : « <i>Le hasard d'encourir un mal avec l'espérance, si nous en échappons d'obtenir un bien<sup>3</sup></i> ».
Effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs <sup>4</sup>
« <i>La possibilité que survienne un évènement dont l'occurrence entraînerait des conséquences (positives ou négatives) sur le déroulement de l'activité du projet.<sup>5</sup></i> »
« <i>La menace qu'un évènement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromet la création de valeurs.<sup>6</sup></i> »
« L'incertitude qui entoure des événements et résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation. » <sup>7</sup>
« Le risque est considéré comme la possibilité de survenance d'un dommage résultant d'une exposition aux effets d'un phénomène dangereux. C'est une espérance mathématique de pertes en vies humaines, blessés, dommages aux biens et atteinte à l'activité économique au cours d'une période de référence et dans une région donnée. <sup>8</sup> »

<sup>1</sup><http://www.babylon-software.com/definition/risicare/>

<sup>2</sup><http://ses.ens-lyon.fr/ses/fichiers/Articles/ac15e.pdf>, consulté le 28/02/2017 à 11 :00

<sup>3</sup> RAMANANTSOA, (B) : *L'art de la gestion des risques*, Les échos, Paris, 2001, p23.

<sup>4</sup> Cf. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en>, consulté le 28/02/2017 à 14 :20. « *Effect of uncertainty on the achievement of objectives* ».

<sup>5</sup> JUAN (D), BELER, BOTERO et NOYES : « *Maîtrise des risques dans le processus de réponse à appel d'offres* », OATAO, Compiègne, 2013, p4.

<sup>6</sup> SEMIRATH (B) : « *La gestion des risques environnementaux au sein des entreprises immobilières* » ; université du Québec, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sciences de l'environnement ; Février 2009, p2.

<sup>7</sup>[https://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/RiskManagement/guide01-fra.asp](https://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/guide01-fra.asp), consulté le 28/02/2017 à 21 :00.

<sup>8</sup><https://www.boutique.afnor.org/norme/nf-en-50126-1/applications-ferroviaires-specification-et-demonstration-de-la-fiabilite-de-la-disponibilite-de-la-maintenabilite-et-de-la-s/article/771363/fa042553>, consulté le 03/03/2017 à 18 :06.

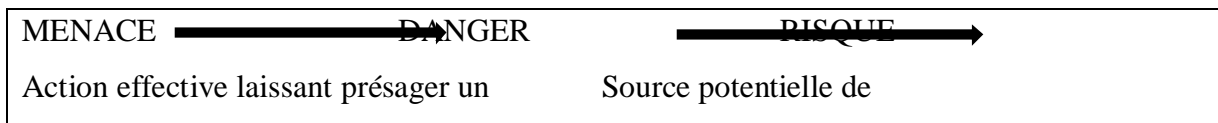
A travers ces définitions, nous pouvons faire ressortir les composantes du risque :

- la gravité, ou conséquence de l'impact
- la probabilité ou la fréquence probable de l'occurrence du risque.

Le risque se mesure par la combinaison de ces deux composantes : la criticité.

Le risque est donc une incertitude liée à toute action ou décision, ou évènement incertain qui empêche l'entreprise de poursuivre ses objectifs.

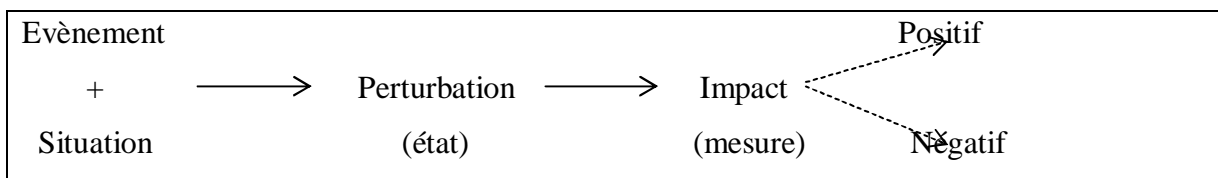
Figure 1-1 : Séquence de causalité du risque



Source : élaboré par nos soins.

Le risque peut aussi être présenté dans le schéma de la figure n°2 comme un évènement provoquant une perturbation de l'état du système ayant par la suite un impact négatif ou positif sur sa performance.

Figure 1-2 : Vision générale du risque



Source :MARQUES, (G) : « Management des risques pour l'aide à la gestion de la collaboration au sein d'une chaîne logistique : une approche par simulation ». Thèse de doctorat. Département : Systèmes Industriels. Institut National Polytechnique de Toulouse. Toulouse, 2010, p156.

Par conséquent, nous nous référons à la définition suivante du risque : « l'éventualité que survienne un évènement qui aura une influence sur les objectifs. Il est mesuré en termes de conséquences et de probabilité »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> HAOUES (A) et ZERROUGUI (I) : Gestion des risques de la partie amont des chaînes logistiques, mémoire de projet de fin d'études d'ingénieur en génie industriel, Ecole Nationale Polytechnique d'Alger, 2014, p9.

## **1.2. Typologie des risques :**

On distingue trois types de risques, à savoir :

### **1.2.1. Risques pays :**

MAROIS (B) l'a défini comme étant « *le risque de matérialisation d'un sinistre, résultant du contexte économique et politique d'un Etat étranger, dans lequel une entreprise effectue une partie de ses activités* »<sup>1</sup>. Le risque pays tient compte de deux composantes à savoir : le risque politique (mesures prises par le pouvoir en place, émeutes, guerre) et le risque économique et financier (dépréciation monétaire, défaut de paiement..). Un exemple de risque pays : la crise de la dette publique de la Grèce en 2010.

### **1.2.2. Risque d'exploitation :**

Selon GARY (D.E), les entreprises évoluent dans un contexte de concurrence exacerbée. Les chiffres d'affaires ne sont jamais assurés d'une année sur l'autre. Les fluctuations possibles du chiffre d'affaires d'une entreprise représentent un risque pour la survie de celle-ci. On qualifie ce risque de risque d'exploitation puisqu'il fait directement référence au cycle d'exploitation de l'entreprise<sup>2</sup>.

### **1.2.3. Risque stratégique :**

SIMONS, (R) considère trois sources de risque stratégique : le risque opérationnel, le risque d'endommagement des actifs et le risque de concurrence.<sup>3</sup>

#### **1.2.3.1. Le risque opérationnel :**

Il résulte des conséquences d'une panne au cœur de la capacité d'exploitation, de fabrication ou du processus. Prenons l'exemple de certains produits défectueux peuvent être expédiés et nuire au consommateur, ou encore de transactions traitées avec des erreurs. Toute erreur opérationnelle qui gêne la réalisation de produits ou services de haute qualité expose l'entreprise à des pertes<sup>4</sup>.

#### **1.2.3.2. Le risque d'endommagement des actifs :**

Lorsqu'un actif est endommagé la probabilité qu'il engendre les cash-flows envisagés dans le futur est réduite, il perd une part significative de sa valeur courante.

---

<sup>1</sup><https://portail-ie.fr/resource/glossary/50/risque-pays>, consulté le 03/03/2017 à 18 :30.

<sup>2</sup> JENN, (O) : *méthodes et modèles pour la sélection des fournisseurs*, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec, 2008, p24.

<sup>3</sup><http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6556>, consulté le 03/03/2017 à 22 :05.

<sup>4</sup> LEGRAND (G), MARTINI (H) : « gestion des opérations import-export », Edition DUNOD, Paris, 2008, p123.

**1.2.3.3. Le risque de concurrence :**

Il résulte des changements dans l'environnement concurrentiel qui peuvent endommager la capacité d'une entreprise à créer de la valeur et de différencier ses produits et services.

**1.3. Typologie des risques par fonction :**

Cette approche regroupe les risques selon les principales fonctions de l'entreprise (achats, production, ventes, marketing, finances) pour dresser une liste des risques propres à chaque fonction.

**1.3.1. Le risque de marché :**

Représente la perte potentielle due aux variations des prix des matières premières, du taux de change ou taux d'intérêt.

**1.3.2. Le risque financier :**

Représente l'ampleur supposée des gains et des pertes et la variabilité du résultat escompté.

**1.3.3. Le risque de crédit :**

Représente le risque de défaillance d'une contrepartie sur une opération financière sur les termes et conditions du contrat.

**1.3.4. Le risque organisationnel :**

Englobe l'ensemble des effets négatifs pouvant se produire suite à un événement ou une action dans une entreprise.

**1.3.5. Le risque stratégique :**

L'entreprise peut être confrontée à certains risques qui ne peuvent pas être classés dans une catégorie précise par fonction, ce qui peut conduire certaines entreprises à ne pas tenir compte de certains risques car elle ne sera pas en mesure de les détecter :

**1.3.5.1. Risque technologique et technique :**

Cela peut être une erreur de surestimation dans les choix technologiques ou l'incapacité à délivrer dans les temps ou une surestimation de l'effet d'apprentissage.

**1.3.5.2. Risque politique :**

« Incertitude provenant de l'exercice du pouvoir par les acteurs gouvernementaux ou non ». <sup>1</sup>

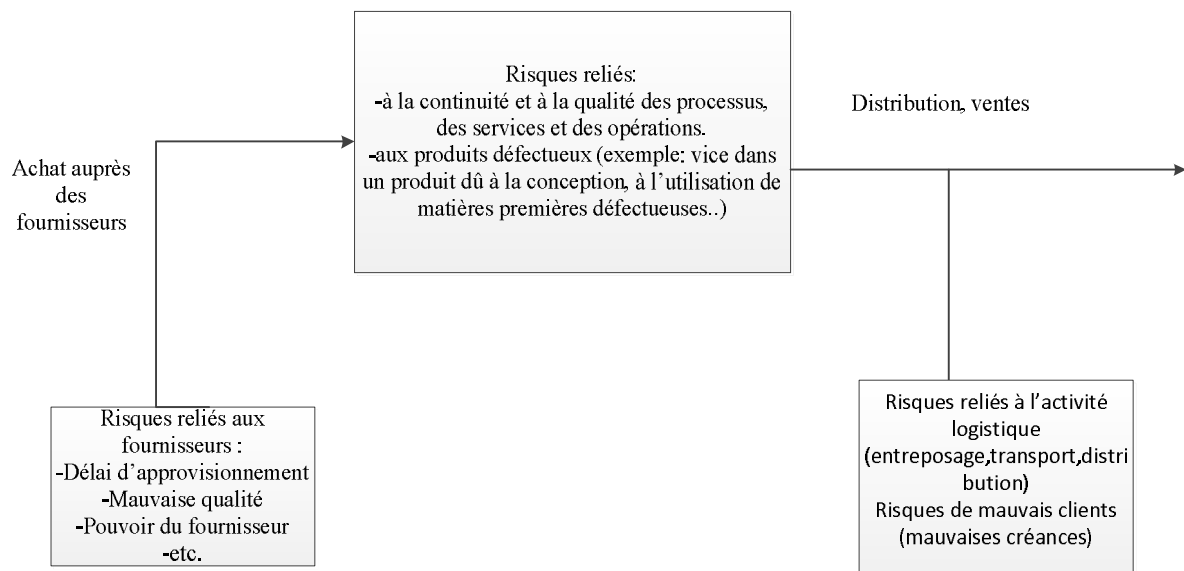
---

<sup>1</sup> ZONIS (M), WILKIN (S) (2000) : « Se protéger sur le terrain miné des risques politiques », Les Echos, Ed n°2, Paris, p217-224.

**1.3.6. Le risque opérationnel :**

On retient le risque d'exploitation, c'est un risque résultant de procédures ou de processus inadaptés, d'erreurs humaines ou d'anomalies liés à des événements stratégiques.

Figure 1-3 : Risque d'exploitation



Source : DUMITRIU (C) : La gestion des risques et des crises : concepts, théories, outils et études de cas, 2006, p2.

**1.4. Gestion des risques :**

**1.4.1. Définitions :**

La gestion des risques est un véritable instrument de management de l'entreprise, la réduction des risques est un but en soi. Le management par les risques est donc un système global qui ne s'adresse pas particulièrement à un type de risque et qui surtout ne place pas la réduction au centre du système (ce n'est pas le but ultime de la gestion), mais vise l'optimisation économique de l'incertitude, c'est-à-dire le profit et la pérennité de l'entreprise.

La gestion des risques est donc perçue comme une composante d'un système obéissant à un mode de fonctionnement général connu sous la dénomination de cycle de gestion des risques.

Elle est donc définie comme suit : «La gestion des risques est une approche systématique consistant, dans l'incertitude, à choisir la meilleure ligne de conduite en cernant et en perçant les questions entourant les risques, en y réagissant et en faisant état de ces questions .<sup>1</sup> »

Cette première définition permet d'observer que la gestion des risques se caractérise selon Plusieurs aspects :

La nature : elle répond à la question « de quoi s'agit-il ? ». La nature s'exprime dans les définitions par une relation de type « est un ».

La finalité : c'est la raison d'être ou mission du système. Le renseignement de la mission se fait dans les définitions à travers une relation de type « a pour raison ».

La structure : l'organisation des composants se déduit des définitions en s'informant sur les expressions de type « est constitué de ».

Le comportement : traduit la caractéristique globale du mode de fonctionnement.

L'environnement : l'entreprise constitue l'environnement du système.

La définition de la gestion des risques diffère d'un contexte à un autre selon les aspects cités plus haut, ce sont ces aspects qui interviendront à travers les différentes définitions suivantes de la gestion des risques :

« Une discipline de gestion qui a pour but d'assurer la survie d'une organisation en réduisant le financement par le biais des assurances et d'autres moyens, la possibilité de perte avant qu'elle se produise ainsi que les expositions potentielles aux pertes catastrophiques comme les catastrophes naturelles (force majeure), l'erreur humaine ou les jugements des tribunaux. »<sup>2</sup>

-Nature : discipline de management.

-Finalité : assurer la survie, réduction des pertes, financement d'expositions aux aléas.

---

<sup>1</sup>Cf. <http://publications.gc.ca/site/eng/376786/publication.html>, consulté le 02/03/2017 à 18:46, « Risk management is a systematic approach to setting the best course of action under uncertainty by identifying , assessing, understanding, acting on and communicating risk issues».

<sup>2</sup> KNIGHT, (K) : « The risk and Insurance Management Society » , in revue IFRIMA,N°04,Avril,1994,p.1.

« Un processus systémique, et holistique, basé sur des méthodes statistiques et qui se fonde sur une évaluation et une gestion formelle du risque dont le but est d'aborder et de regrouper les quatre sources d'échecs dans une structure multi-objectifs et hiérarchique qui sont :(i) panne réseau ou matérielle (ii) défaillance logicielle (iii) échec organisationnel et (iv) échec humain. »<sup>1</sup>

-Nature : discipline de management.

-Finalité : assurer la survie, réduction des pertes, financement d'expositions aux aléas.

-Structure : apprécier, gérer les risques.

« Une application systématique des politiques, procédures et pratiques de gestion dans le but d'identifier, analyser, évaluer et contrôler les risques. »<sup>2</sup>

-Nature : fonction de management.

-Structure : identification, analyse, évaluation, maîtrise.

-Comportement : systématique.

Du point de vue du comportement, cette analyse révèle une certaine continuité et homogénéité des valeurs. La gestion des risques est menée selon un ordre préétabli, rigide, rigoureuse et formelle, elle est ensuite itérative (se répète de manière continue).

Concernant la structure, on constate également un ensemble d'activités qui varient en fonction du domaine d'application.

La nature permet de distinguer trois types d'objets :

-Processus (fonction de management, processus de décision).

-Discipline (approche, discipline de management).

-Culture (organisation).

Cet aspect relève donc une ambiguïté, mais une analyse plus minutieuse du vocabulaire nous permet de conclure que la gestion des risques est « une approche de management qui relève

---

<sup>1</sup>Ibid.,p2 .

<sup>2</sup>Ibid, p5.

de la culture de l'organisation et se déploie par un processus (processus de management des risques ou cycle de management des risques) »<sup>1</sup>.

#### **1.4.2. Stratégies de gestion des risques :**

Suite à l'identification, l'évaluation, la priorisation des risques, nous avons 6 actions différentes de couverture :

- Stratégie d'évitement : le risque sera évité par défaut ;
- Stratégie de contournement : l'entreprise contournera le risque identifié ;
- Stratégie d'acceptation : l'entreprise acceptera tel quel le risque identifié et optera alors pour une stratégie de réactivité, elle effectuera un traitement lorsque le risque passera d'un point modéré à élevé.
- Stratégie d'élimination : l'entreprise réduira le risque identifié à néant.
- Stratégie d'acceptation avec réduction : l'entreprise acceptera partiellement le risque.
- Stratégie de transfert : le risque identifié sera transféré à un tiers.

---

<sup>1</sup> LARK (J) et NIKONOV (V) : « guide pratique pour les PME », ISO/TC 262, 2009, p13.

## **1.5. Supply Chain Risk Management (SCRM) :**

### **1.5.1. Définitions :**

Le concept est né il y a une dizaine d'années et fait l'objet de recherches en continue. C'est une approche qui se veut structurée et coordonnée entre ses membres pour diminuer la vulnérabilité globale.

**D'après JÜTTNER (2005)**, la vulnérabilité globale est : « la propension des sources de risque et les pilotes de risque à dépasser (l'emporter sur) les stratégies de mitigation des risques, causant ainsi des conséquences adverses capacité de la chaîne logistique à servir efficacement le consommateur final. Le degré de sensibilité de la chaîne logistique à ces perturbations est mesuré par sa vulnérabilité, qui à son tour, dépend de son agilité et résilience structurelles »<sup>1</sup>

La réduction de la vulnérabilité se fait par l'identification systématique, l'évaluation et la quantification des ruptures potentielles. Il a pour objectif de contrôler le degré d'exposition aux risques tout en réduisant les impacts sur la performance globale.

Une première définition du risque dans le domaine du supplyChain management a été donnée par **MARCH et SHAPIRA (1987)** : « une variation de la distribution des résultats possibles de la chaîne d'approvisionnement, leur probabilité et leurs valeurs subjectives.<sup>2</sup>»

**D'après ZSIDISIN et RITCHIE (2008)** : « le management des risques n'est plus une activité purement réactive consistant à améliorer les capacités de l'organisation à absorber les perturbations ; Il s'agit aussi d'une activité préventive et collective cherchant à préserver la création de valeur dans des circonstances potentielles »<sup>3</sup> .

---

<sup>1</sup> JÜTTNER, (U): « Supply chain risk management: understanding the business requirements from a practitioner perspective», in revue The international Journal of Logistics Management, Vol 16, N°1, EMARLD,2005, p120.

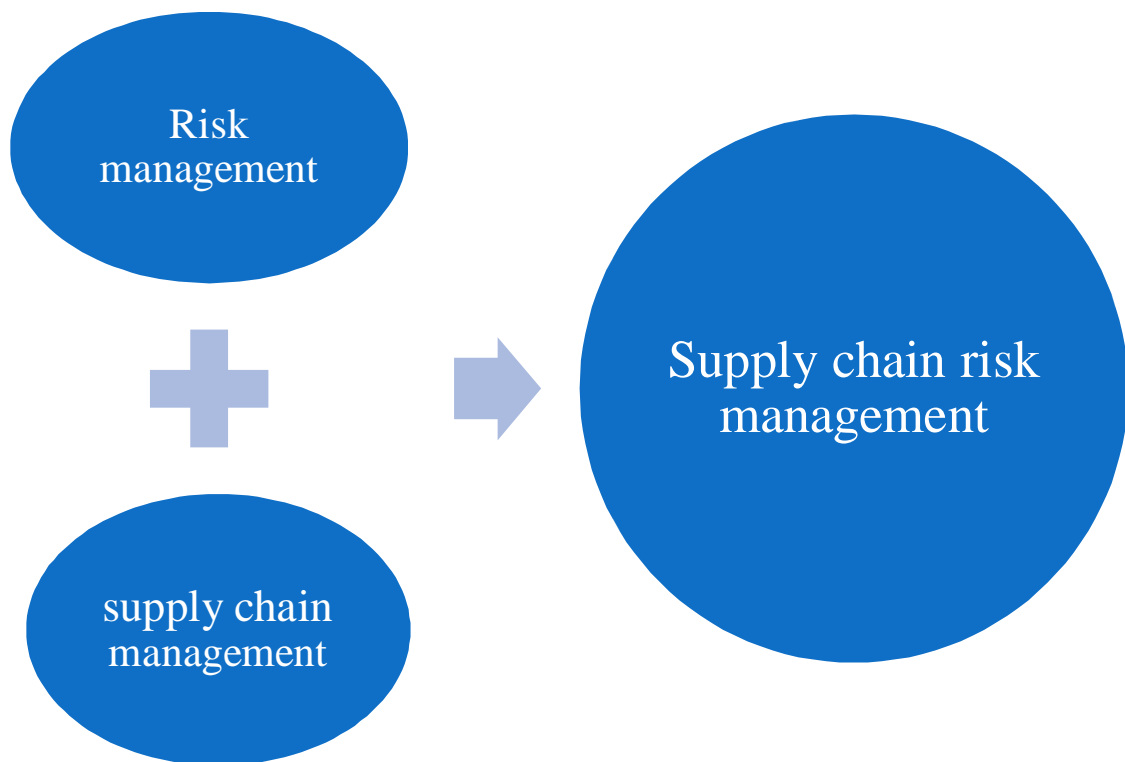
<sup>2</sup> RAJABINASR (A), NOURBAKHSIAN (M), et HOOMAN (A): The main tool used in Supply Chain Risk Management, in revue Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business (IJO CRIB), Vol 4, N°9, Janvier 2013, p2. « A variation in the distribution of possible supply chain outcomes, their likelihood, and their subjective values»

<sup>3</sup> MARQUES, (G) : « Management des risques pour l'aide à la gestion de la collaboration au sein d'une chaîne logistique : approche par simulation »; INPT, Toulouse, 2012, p46.

Autrement dit, la mission naturelle du SCM (supplychain management) est de créer de la valeur à travers la chaîne, celle du SCRM (supplychainrisk management) est de préserver cette création.

En tant que concept, le SCRM est à l'intersection du Supply Chain Management et Management des risques :

Figure 1-4 : Concept du supplychainrisk management



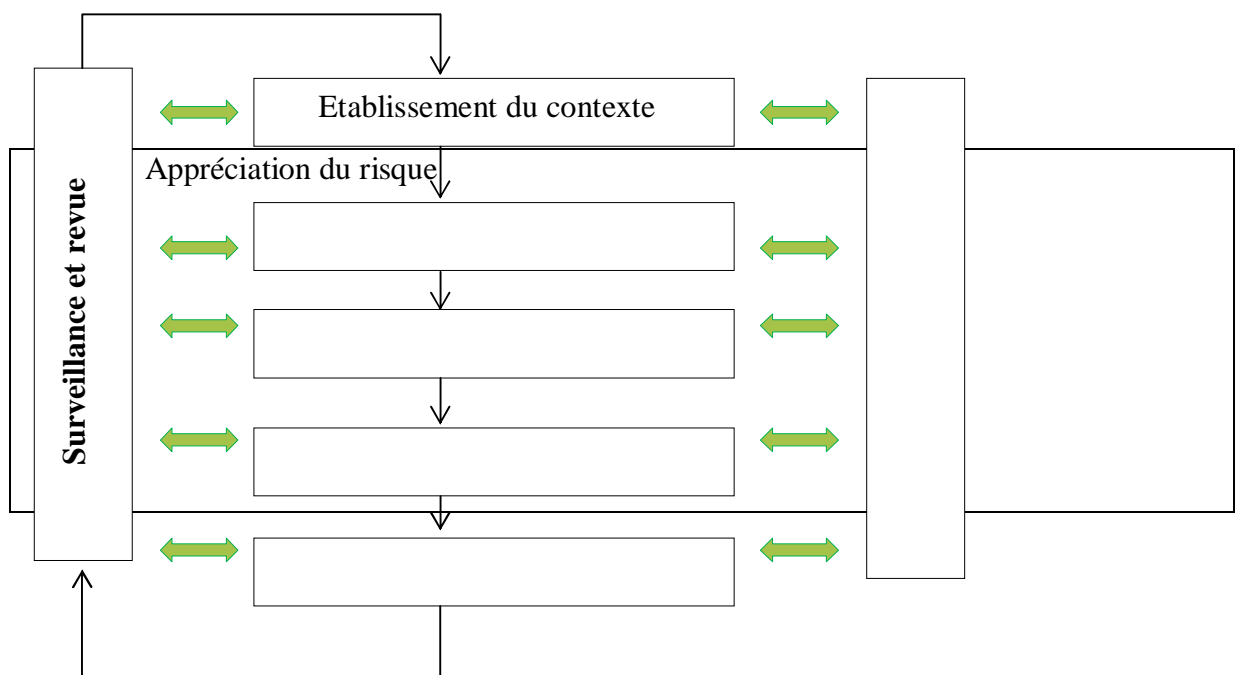
Source : élaboré par nous-mêmes.

**1.5.2. Processus du SCRM :**

Un processus est la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie avec une valeur ajoutée.<sup>1</sup>

Le processus de management des risques de la chaîne logistique est présenté, selon la norme ISO 31000 comme une « application systématique » d'un certain nombre d'activités, parmi lesquels cinq processus principaux :

Figure 1-5 : Processus du management du risque (ISO 31000)



Source : extraite de la norme ISO 31000 ;

<sup>1</sup> Norme ISO 31000 :2009 : « Management du risque : principes et lignes directrices », Janvier 2010, p7.

**1.5.2.1. Communication et concertation :**

La communication et la concertation avec les parties prenantes ont lieu à toutes les étapes du processus de management du risque. Elles sont importantes car le jugement du risque se fonde sur leur propre perception du risque. Leur opinion peut avoir un impact significatif sur les décisions prises, il convient que la perception des parties prenantes soit identifiée, enregistrée et prise en compte lors du processus de prise de décision.

**1.5.2.2. Etablissement du contexte :**

Il définit l'ensemble des paramètres externes ou internes au système qu'il faut prendre en compte ainsi que les méthodes qui seront utilisées pour l'identification et l'évaluation.

**1.5.2.3. Appréciation du risque :****1. Identification des risques:**

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 questionnaires<sup>1</sup>.

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

Phase 1 : appelée « travail à plat », l'auditeur va demander un certain nombre de documents, qu'il exploitera partiellement avant d'aller sur le terrain.

Phase 2 : l'auditeur va confronter ses sources documentaires avec les informations collectées via les interviews et la visite sur site.

Phase 3 : post-mission, phase de rédaction du rapport, le risk manager préconisera, compte tenu de ses conclusions, un certain nombre d'ajustements concernant les informations qu'il a collectées en phase initiale.

---

<sup>1</sup>KEREBEL , (P) : « Management des risques », EYROLLES, 2009, p 19.

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'audité 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 ou 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'audité 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<sup>1</sup> 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 :** permet de réaliser des benchmarks intersites et intragroupe produisant à ce titre des rosaces de performance qui identifient les centres de risque n'appliquant pas à la lettre les procédures de sécurité et gestion de crise.

**-AMDEC :** ou Analyse des Modes de Défaillances de leurs Effets et de leur criticité est une technique d'analyse préventive permettant d'identifier et de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillance avant qu'ils ne surviennent.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Mises à disposition des ressources logistique en cas de sinistre

**2. L'analyse des risques :**

C'est un processus mis en œuvre pour comprendre la nature du risque. Il donne la possibilité d'exprimer l'occurrence et les conséquences de chaque risque identifié de façon quantitative ou qualitative (grâce à des outils comme la loi de PARETO).

Cette étape fournit des données pour évaluer les risques et prendre la décision de les traiter ou non . Elle prend en compte les causes et les sources du risque. Le risque est donc analysé en déterminant les conséquences et leur vraisemblance (caractère de ce qui semble vrai) .

Cette étape constitue le résultat de l'étude d'exposition aux risques<sup>2</sup>.

**3. L'évaluation 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 contexte<sup>3</sup>.

Une fois que les dangers ont été identifiés et les risques listés, il reste une étape fondamentale de cotation, afin de se fixer des priorités sur une base aussi objective 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.

---

<sup>1</sup> HUBERAC,(J.P) : «guide des méthodes de la qualité », Paris,Dunod,2007,p25.

<sup>2</sup> Norme ISO :31000, le management des risques, p18.

<sup>3</sup>BARTHELEMY (B),COURREGES(P): gestion des risques, method d'optimisation globale, 2nd edition, edition ogranisations, paris,p111.

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

Tableau 1-2 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 : 15 jours
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): gestion des risques, méthode d'optimisation globale, 2nd édition, édition organisations, paris, 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 1-3 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 ».

Tableau 1-4 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 : Ibid., 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 1-6 : 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
3.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.

#### 1.5.2.4. Traitement des risques :

ALEKSIE et AL (2009) parlent d'un processus d'identification des opportunités de traitement et de contrôle. Les principaux objectifs sont de trouver des moyens pour réduire ou éliminer les conséquences négatives, réduire leurs probabilités de survenue et de renforcer les résultats positifs des processus d'affaires.

#### Modèles et outils pour le traitement des risques :

- 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.<sup>1</sup>

- 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 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.<sup>2</sup>

- La calculatrice d'exposition au risque :

C'est un instrument permettant d'estimer l'amplitude et le type de pressions subies par les gestionnaires.

---

<sup>1</sup> COURREGES (P): «Gestion des risques», méthode d'optimisation globale, Ed n°2,p46.

<sup>2</sup>QUIBEL (J) : « Gestion des risques de l'entreprise », Bibliothèque centrale 19/10/2008, p6.

Elle consiste à analyser les points de pression qui peuvent amener les risques stratégiques à prendre ampleur.

Neuf points de pressions s'additionnent, il s'agit de pression reliées à :

- La performance ;
- Taux d'expansion ;
- L'inexpérience des employés clés ;
- Récompenses pour la prise de risque ;
- La résistance des exécutants aux mauvaises nouvelles ;
- La résistance au niveau de compétition interne ;
- La résistance à l'augmentation du nombre et de la vitesse des transactions complexes ;
- Résistance à des failles dans le diagnostic des mesures de performance
- Degré de décentralisation trop important dans prise de décisions.

- **La triade dangereuse :**

Il s'agit d'un outil de veille stratégique visant à contrôler le risque de fraude. Il faut éviter que trois phénomènes apparaissent simultanément à savoir : la pression, l'opportunité et une raison car ils exposent l'entreprise à un grand risque.

- **Expérience et vécu d'autres dirigeants :**

Cette méthode consiste à revoir annuellement tous les projets qui ont failli, ceux qui ne sont pas parvenus à remplir les attentes des parties prenantes.

#### **1.5.2.5. Surveillance et revue :**

Cette partie du processus assure que l'information générée à travers tout le processus est captée, utilisée et maintenue.

Il est nécessaire de faire la distinction entre surveillance et revue dans le contexte de risque :

- La surveillance est un processus continu de contrôle de l'environnement interne et externe.
- La revue est un processus plus périodique qui se focalise sur le statut ou la situation courante.

Si la description des composantes du SCRM se différencie un peu de la gestion des risques classique, la plupart des auteurs s'accordent autour des phases proposées par la norme ISO 31000. Le processus reste le même, la différence réside dans l'appellation.

MARQUES (2010) <sup>1</sup> a choisi d'organiser les notions tirées de la littérature autour de ces trois phases décrites à partir d'éléments proposés dans la bibliographie par :

- La définition : extraite de la norme ;
- Les objectifs : ce qui est attendu à la fin de l'activité ;
- Les moyens ou outils généralement utilisés pour mener à bien les activités.

Tableau 1-5 : Vue d'ensemble des phases.

	Identification	Evaluation	Traitement
Norme	Processus de recherche, de reconnaissance et de description des risques	Processus mis en œuvre pour comprendre la nature d'un risque et pour déterminer le niveau du risque	Processus destiné à modifier un risque
Objectif(s)	Identification des sources de risque, des événements, de leurs causes et de leurs conséquences potentielles. Obtention d'une liste de risques potentiels pouvant affecter la performance de la chaîne.	Comparer les évaluations des risques avec les critères de risque propres au décideur afin de déterminer si le risque et/ou son importance sont acceptables ou tolérables.	Prendre une décision quant à la stratégie choisie pour modifier un risque.
Moyens/outils	Analyse des événements passés (diagramme cause/effet), analyse de Pareto, check-list.. Opinion d'expert (interviews.) Analyse des opérations (audit, AMDEC, cartes de contrôle, mapping..)	-ABC classification -Probabilité X impact -Matrice de probabilité impact (matrice des risques) -Arbres de défaillances -Analyse de scénario -Simulation	-Assurances -Adaptation de la structure de la chaîne. -Augmentation des stocks. -Réserves de capacité. -Amélioration des prévisions. -Amélioration de l'agilité.

Source : Ibid, p46.

<sup>1</sup> Ibid, p47

## **2. Le risque fournisseur :**

Le phénomène de mondialisation, pousse de nombreuses compagnies à se recentrer sur leur corps de métier et, par conséquent à augmenter la part des activités externalisées et sous-traitées. Cette tendance fait que la fonction achats revêt de plus en plus d'importance au sein de la stratégie des entreprises ayant pour objectif la réduction des risques, principalement les risques fournisseurs.

Nous avons décidé de focaliser notre recherche sur le risque fournisseur. Nous évoquerons dans un premier temps les catégories de fournisseurs et leurs sources de risques pour ensuite voir quel est le nombre de fournisseurs nécessaires ainsi que les méthodes utilisées par les achats.

### **2.1. Les catégories de fournisseurs :**

- Les fabricants : la plupart des entreprises achètent leurs articles soit par le biais de leur service achats, soit en faisant appel à des représentants indépendants qui prennent en charge les achats de plusieurs entreprises.
- Les distributeurs : autrement appelés grossistes ou courtiers, dont le risque consiste à s'approvisionner en grandes quantités auprès de plusieurs fabricants.
- Les artisans indépendants : ce sont les distributeurs de leurs propres articles, notamment par le biais de représentants ou d'événements.
- Les importateurs : permettent à de nombreux détaillants de s'approvisionner en produits étrangers auprès d'importateurs domestiques.

## **2.2. Les sources de risques fournisseurs :**

Selon CHOPRA (S) et SODHI (S)<sup>1</sup>, il existe six sources de risques reliés aux fournisseurs avec lesquels l'entreprise doit composer et dont elle doit se protéger :

### **2.2.1. Discontinuité et interruptions du processus d'achats :**

Ils peuvent être causés par une catastrophe naturelle, une grève, la faillite d'un fournisseur, guerre, terrorisme, pouvoir du fournisseur (dépendance envers un seul fournisseur ...).

Les entreprises peuvent se protéger contre ces menaces en constituant des stocks, ou faire appel à des fournisseurs redondants dans la mesure où la probabilité que tous les fournisseurs soient touchés en même temps soit faible.

### **2.2.2. Délais de livraison non respectés par le fournisseur :**

Cela peut arriver lorsqu'un fournisseur œuvre à sa capacité de production maximale ou que le fournisseur dépend d'une source d'approvisionnement unique ou déficitaire, ou qu'il y a des problèmes au niveau de la qualité des produits ou des processus chez le fournisseur.

La solution pour l'entreprise de composer avec ce type de risque consiste à se constituer des réserves de sécurité de sorte à pallier à d'éventuels retards dans les approvisionnements sans que cela n'entraîne une rupture dans la chaîne logistique.

L'entreprise peut aussi utiliser les différents moyens de transports à sa disposition pour pallier à ce problème, en utilisant par exemple un moyen de transport rapide pour les composants de haute valeur pour lesquels elle ne dispose que d'un faible stock.

### **2.2.3. Défaillance technologique et/ou communication :**

Les causes possibles : facturation électronique, panne dans l'infrastructure d'information, e-commerce etc.

Selon CHOPRA (S)<sup>2</sup> : « plus on a recours à des réseaux pour le partage de ses informations, plus le risque qu'un incident se propage est important ».

---

<sup>1</sup> CHOPRA (S), SODHI (S): Managing risk to avoid supply chain breakdown, MIT Sloan Management Review, 2004,p502.

<sup>2</sup> Ibid., p 502.

La meilleure défense contre ce type de risque est un système de support performant ainsi que des processus de récupération des données bien conçus de sorte à ne pas perdre de données lors de la panne.

#### **2.2.4. Failles dans la protection de la propriété intellectuelle :**

Le fournisseur ayant accès aux procédures technologiques et organisationnelles et au design du produit final développe lui-même un produit concurrent ou encore dans le cadre du processus d'externalisation de l'entreprise, et partage des informations confidentielles concernant cette relation avec les concurrents de l'entreprise qu'il dessert en tant que fournisseur.

L'entreprise peut mitiger ce risque en conservant au maximum ses activités en son sein ou au moins en les gardant sous contrôle ou encore en limitant le flux de nouvelles propriétés intellectuelles dans les pays où le contrôle est plus laxiste.

#### **2.2.5. Les coûts liés à l'activité achat :**

Le risque de taux de change est considéré comme une source de risque fournisseur ou encore le pouvoir du fournisseur (augmentation des prix, augmentation de la taille minimale du lot d'approvisionnement).

Le risque de taux de change peut être géré par le biais d'outils de gestion du risque financier ou en équilibrant les coûts et les revenus au sein d'une même région.

Pour la seconde source de risque, il peut être géré par la signature de contrats de partenariat à long terme ou en faisant appel à des fournisseurs redondants.

#### **2.2.6 Politique des inventaires :**

Le risque entraîné par les composants stockés qui deviennent obsolètes ou l'incertitude liée à la demande ou encore la flexibilité de la capacité de production.

Des stocks trop importants risquent de pénaliser la performance financière de l'entreprise du fait de la valeur du produit ou du taux d'obsolescence, un stock trop important constitue donc un risque considérable.

Les gestionnaires peuvent réduire ces risques en retardant la dernière étape de production jusqu'à ce que les commandes soient comblées, ou encore en traitant avec des fournisseurs

hautement réactifs et performants avec lesquels elle pourrait mettre en place un système Juste à Temps (JAT).

Nous constatons alors que les principales sources de risques fournisseurs sont liées :

- Au processus d'achats : gestion de la fonction d'achat (politique des inventaires, aspects structurels reliés à la fonction d'achat de l'entreprise, gestion opérationnelle des achats, etc.)
- A la nature du fournisseur : la performance qu'il est en mesure d'afficher ainsi que sa fiabilité.
- 

Ce sont ces deux éléments qui vont déterminer un certain nombre de variables qui auront une influence sur la prestation de l'entreprise comme :

- Le prix de son produit fini
- La réactivité face à d'éventuelles variations de la demande.
- La qualité des produits qu'elle propose aux clients.
- La capacité à respecter les délais de livraison les plus faibles possible.

L'approche structurelle de gestion de la relation avec les fournisseurs : une approche d'intégration verticale (la solution « sans fournisseur »), le partenariat (alliance stratégique), l'externalisation (un contrat d'impartition à long terme).

### **2.3. Une approche par fonction du risque fournisseur :**

L'objectif de la fonction achat de l'entreprise ne se limite plus à l'acquisition des marchandises ayant le meilleur ratio « qualité/prix » parmi les offres des divers fournisseurs qui se présentent, mais de contribuer concrètement à l'amélioration de la rentabilité et la compétitivité stratégique de l'entreprise, et ce, en sélectionnant les meilleurs fournisseurs, en travaillant ensemble avec eux pour l'amélioration des produits , en les évaluant continuellement pour s'assurer qu'ils maintiennent leur avantage compétitif qui a contribué à leur sélection initiale . Nous allons tenter d'énoncer les méthodes et techniques qui peuvent permettre l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement :

**2.3.1. L'analyse de la valeur :**

Dans les années 40 , un ingénieur de la compagnie General Electric était confronté à un problème d'optimisation de l'utilisation de certaines ressources déficitaires, ce jeune ingénieur Larry Miles a inventé une méthode pour éviter le risque de payer trop cher une certaine composante et cela en vérifiant que chaque composante rapporte dans la valeur du produit final au moins ce qu'elle coûte.

Cette méthode consiste à attribuer à chaque composante deux fonctions :

- Une fonction d'utilité (sur l'axe horizontal).
- Une fonction de coût (sur l'axe vertical).

Une fois ces deux fonctions mesurées, on fait appel à la méthode de corrélation linéaire, on identifie le positionnement de chaque composante par rapport à la droite de corrélation.

Si les composantes sont positionnées au-dessus de cette droite cela signifierait que les composantes sont sur dimensionnées du point de vue des coûts engagés (on paierait trop par rapport à leur utilité).

**2.3.2. Nombre de fournisseurs alternatifs :**

Nous allons tenter de faire une revue de la littérature concernant le nombre optimal de fournisseurs qu'une entreprise devrait avoir pour chaque article approvisionné :

Plusieurs chercheurs tels qu'ALLAIRE et FIRSIROTU (2004)<sup>1</sup> s'accordent à dire que l'entreprise qui choisit d'avoir un seul fournisseur est confrontée au risque d'emprisonnement face à ce fournisseur. Il procure néanmoins certains avantages tels que :

- Qualité conforme : impliquer les fournisseurs lors des premières étapes de conception du produit et ainsi contribuer à l'obtention de produits de haute qualité.
- Une économie de ressources : les ressources et les investissements requis, tels que le temps de l'acheteur, les déplacements, la technologie sont réduits.
- Des coûts plus faibles : le volume total d'articles achetés est plus important ce qui garantit à l'acheteur des coûts moins élevés, en raison des économies d'échelle en achat.

---

<sup>1</sup> ALLAIRE (Y) et FIRSIROTU (M) : « Stratégies et Moteurs de Performance » ,Chenelière Mc Graw Hill, 2004, p143.

-Une attention particulière : le fournisseur accordera plus d'attention aux besoins de l'acheteur dans la mesure où celui-ci représente une part importante de son activité.

-Des économies sur l'outillage : l'acheteur peut réaliser ainsi des économies quant aux outils qu'il doit procurer.

-Loyauté et réduction des risques : la mise en place d'une relation de long terme favorise la loyauté et diminue les risques de rupture d'approvisionnements.

-Contrôle du processus profondément amélioré : plus le nombre de fournisseurs est réduit, plus le contrôle des fournisseurs par l'entreprise est efficace.

La politique mono fournisseur reste en termes de risques est la plus dangereuse, prenons l'exemple de la production de la 3008<sup>1</sup> sur le site PSA Sochaux qui s'est retrouvé à l'arrêt après un incendie en République Tchèque le 26 janvier 2017. L'usine Recticel qui a brûlé en république Tchèque fabrique les peaux qui recouvrent les planches de bord et les panneaux de porte de la 3008. Faute de cet élément, c'est toute la production qui est stoppée à Sochaux. Cette politique est donc à revoir car elle a un impact direct sur toute la chaîne de production.

Ces mêmes auteurs nous disent qu'au contraire, un nombre élevé de fournisseurs fait augmenter les risques de coût de transactions.

Toutefois, il ne faut pas omettre que dans bien des occasions, l'utilisation de plusieurs fournisseurs est justifiée.

CHOPRA et SODHI (2004)<sup>2</sup> montrent qu'il est souvent avantageux d'avoir plusieurs fournisseurs en compétition, ils les nomment les « *redundantsuppliers* ».

L'acheteur peut ainsi bénéficier de :

-Plusieurs sources de connaissances techniques au sujet du produit acheté.

-La réduction du risque de discontinuité d'approvisionnements.

---

<sup>1</sup><https://www.francebleu.fr/infos/economie-social/psa-sochaux-la-production-de-la-3008-l-arret-apres-un-incendie-en-republique-tcheque-1485416121> , consulté le 09/03/2017 à 13:34.

<sup>2</sup> CHOPRA (S) et SODHI (S) : op .cit, p19.

Selon HOROWITZ (1986), « les gestionnaires s'approvisionnent souvent de deux sources ou plus de sorte à s'assurer une source d'approvisionnement, réduire les incertitudes de l'entreprise et en réduire la vulnérabilité face aux manquements des fournisseurs. Cela explique pourquoi obtenir le prix les plus bas n'est pas leur unique objectif. »<sup>1</sup>

### **2.3.3. Hiérarchisation des fournisseurs selon la méthode ABC ( Loi de Pareto):**

L'approche ABC<sup>2</sup> explique qu'environ 20% des fournisseurs d'une entreprise seraient responsables pour 80% de ses achats, ce qui signifie le fait que l'entreprise, pour optimiser ses achats, devrait se préoccuper en premier de ses fournisseurs.

Ainsi dans un premier temps l'entreprise devrait diviser les matériaux, les pièces et articles qu'elle achète auprès des fournisseurs, en fonction de la valeur en unités monétaires.

La catégorie A : prend en compte les approvisionnements représentant un pourcentage d'achats élevé, par rapport au volume total des achats exprimés en unités monétaires.

La catégorie B : on retrouve les approvisionnements correspondant à un pourcentage d'achats moyen par rapport au volume total des achats exprimés en unités monétaires.

La catégorie C : les approvisionnements représentant un pourcentage d'achats faible par rapport au volume total des achats exprimés en unités monétaires.

L'utilisation de l'unité monétaire pour déterminer la valeur d'un approvisionnement permet de comparer un article de faible valeur que l'entreprise achète en grande quantité, aussi bien qu'un article de forte valeur acheté en quantité plus réduite. Mais aussi d'identifier les fournisseurs stratégiques avec lesquels l'entreprise à un important volume d'échange.

---

<sup>1</sup> HOROWITZ, (I): « On Two-source Factor Purchasing ». Decision Sciences, Vol 17,n°02, printemps, p.274-279.

<sup>2</sup>DELERS, (A) : «La règle des 80/20 ou la loi de Pareto : comment mieux s'organiser au quotidien ? ».2014, Edition 50minutes, p 22.

#### **2.3.4. Modèle d'approvisionnement JAT :**

L'approche habituelle d'achats consiste en l'utilisation du système PUSH (achats en grands volumes, par lots) qui requiert des livraisons bien avant la production et par conséquent, des capacités de stockages considérables.

L'idée de base d'un système d'achat « juste- à-temps » est de mettre au point avec le fournisseur des accords à travers lesquels il s'engage à livrer de petites quantités de matériaux juste au moment de les mettre en production (système PULL)<sup>1</sup>.

Les avantages du système consistent dans le fait qu'il permet de :

- Réduire la taille des lots.
- Minimiser les coûts de stockage.
- Mettre en place des programmes de livraison fréquents et fiables.
- Mettre en place des niveaux de qualité élevés en ce qui concerne les matériaux achetés.
- Les caractéristiques des achats en « Juste-à-temps » vis-à-vis des fournisseurs sont :
- L'avantage de travailler avec des fournisseurs situés à proximité.
- Des affaires répétitives avec les mêmes fournisseurs.
- Utilisation active de l'analyse pour permettre aux fournisseurs visés de rester compétitifs.

---

<sup>1</sup> BELLIVIER, (M) : «Le juste à temps : Naissance d'un nouveau système de production »,Economie,1996 ,p320.

### **3. Critères et méthodes de sélection et d'évaluation fournisseurs :**

La sélection des fournisseurs est l'une des plus importantes décisions que doit prendre le responsable des achats. Grâce à une sélection efficace de ses fournisseurs, l'entreprise peut espérer réaliser des économies conséquentes tout en maximisant la valeur totale de son produit sans oublier que cela permet aussi de prévenir bon nombre de risques.

L'évaluation des fournisseurs comporte trois aspects, à savoir un aspect économique, technique et administratif. Ces aspects doivent être évalués pour chaque fournisseur et réalisés de façon rigoureuse.

Nous verrons dans un premier temps la vision des auteurs sur la méthode de sélection des fournisseurs, pour ensuite énoncer les différents critères de sélection et les outils permettant de déterminer les critères d'évaluation.

#### **3.1. Définitions et visions d'auteurs sur la sélection des fournisseurs :**

D'après BRUEL : « la sélection des fournisseurs commence par le recensement et l'évaluation des fournisseurs, ce qui conduit à faire un choix. L'évaluation des fournisseurs permet d'effectuer la sélection des fournisseurs. Cette sélection se fait selon les étapes suivantes : classification des fournisseurs potentiels, en vue d'appel d'offre ou une consultation auprès de ceux-ci, la négociation, la sélection finale qui conduit à la passation de la commande. »<sup>1</sup>

D'après Blanchard et AL : « la présélection des fournisseurs est une pré-consultation ayant pour avantage d'une part de consulter l'ensemble des fournisseurs auxquels le dossier de consultation sera envoyé. »<sup>2</sup>

LEENDERS et AL pensent que la prise de bonnes décisions quant au choix des fournisseurs constitue la pierre angulaire de la fonction d'approvisionnement. Ces décisions devraient être

---

<sup>1</sup> BRUEL, (O) : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Dunod, 1998, Paris, p220.

<sup>2</sup> BLANCHARD (G) : « La fonction achat en informatique et télécom : matériel et maintenance », Hermès, Paris, p231.

guidées par une stratégie de sélection des fournisseurs directement liée à la stratégie, aux valeurs et aux objectifs de l'organisation.

L'art de bien acheter consiste à faire reposer cette décision sur le raisonnement le plus solide possible. La décision s'appuiera donc sur la capacité du fournisseur à atteindre les objectifs relatifs à la qualité, la quantité, à la livraison, au prix, au coût et au service.

**3.2. Critères de sélection des fournisseurs :**

Dans les années 60, Dickson<sup>1</sup> a pu identifier 23 critères utilisés par les entreprises à partir d'une enquête réalisée auprès de 274 firmes canadiennes et américaines membres du National Association of Purchasing Managers (NAPM).

Quelques années plus tard, WEBER et AL ont analysé 74 articles publiés entre 1966 et 1990 qui traitent le problème de la sélection et l'évaluation des fournisseurs, ils ont ainsi montré que les critères évoqués par Dickson sont encore étudiés dans la plupart des articles, bien que l'importance relative à chacun des critères ait changé suite au changement du contexte industriel et du concept de JAT.

Le tableau ci-dessous montre les deux types de classification du degré d'importance des critères relatifs au choix des fournisseurs selon eux :

Tableau 3-5 Critères de sélection des fournisseurs et leurs poids selon DICKSON et WEBER

Critères	Rang selon Dickson(1966)	Rang selon Weber (1991)
Prix	6	1
Livraison	2	2
Qualité	1	3
Capacité de production	5	4

<sup>1</sup> DICKSON, (G.W): « An analysis of vendor selection systems and decision », Massachussets, p28-41.

Localisation géographique	20	5
Capacité technique	7	6
Gestion et organisation	13	7
Réputation et position dans l'industrie	11	8
Situation financière	8	9
Performance passée	3	9
Services de réparation	15	9
Attitude	16	10
Habilité d'emballage	18	11
Contrôle des opérations	14	11
Formation et support	22	12
Conformité des processus	9	12
Relation sociales	19	12
Système de communication	10	12
Réciprocité de la relation	23	12
Impression	17	12
Désir de faire des affaires	12	13
Volume des achats dans le passé	21	13
Politique de garantie	4	14

Source : <http://mrp.ase.ro/no52/f5.pdf> , consulté le 09/03/17 à 10h19

On constate que le prix passe de la sixième place à la première en 1991 et que la localisation géographique passe de la vingtième place à la cinquième, cela peut être par les mutations géographiques.

Pour Dickson, le critère le plus important est la qualité d'après l'étude empirique auprès des entreprises, suivie par la livraison et les performances passées.

Pour Weber, C'est le prix suivi par la livraison et la qualité.

Le changement du contexte industriel modifie les degrés d'importance des critères.

L'ordre de l'importance du critère dépend du niveau d'exigence du donneur d'ordre, de son secteur d'activité, de la criticité du produit et du type de relation qu'il projette de créer avec le fournisseur.

### **3.3. Choix des critères d'évaluation :**

Au fil de la littérature, on retrouve plusieurs critères utilisés pour la qualification des fournisseurs, les critères classiques lorsqu'on tient à évaluer un fournisseur sont le prix net, la qualité, la livraison, l'historique de performance du fournisseur, sa capacité, les systèmes de communication dont il dispose, le service ainsi que sa localisation géographique.

#### **3.3.1. Le modèle Richard Newman (1988) :**

Ses recherches se basent sur l'hypothèse selon laquelle la qualité commence chez le fournisseur, et par conséquent, le contrôle des équipements, des processus ainsi que de la qualité est essentiel.

Cet auteur dresse une liste<sup>1</sup> de critères que les entreprises peuvent utiliser pour évaluer le potentiel d'un fournisseur :

- Possibilités de l'équipement.
- Assurance qualité.
- Capacité financière.
- Structures de coûts.
- Planification de la production (compatibilité entre les méthodes de planification et contrôle des deux partenaires).
- Evaluation continue de la performance.

---

<sup>1</sup>NEWMAN,(R):«Single Source Qualification», Journal Purchasing and Materials Management, vol 24,p12.

**3.3.2. Le modèle Morgan et Zimmerman :**

Les caractéristiques principales recherchées par les entreprises chez les nouveaux fournisseurs<sup>1</sup> :

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
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 3-6 Approches de sélection des fournisseurs potentiels (James P Morgan et Suzan ZIMMERMAN, 1990)

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

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

1%	Utiliser un système d'évaluation pour mesurer la performance du nouveau fournisseur.
----	--

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.

### **3.3.3. Le modèle Signaw et Simpson :**

Selon eux<sup>1</sup>, 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.

### **3.3.4. Le modèle D&B :**

Dun & Badstreet<sup>2</sup> met à disposition des entreprises une base de données « business to business » contenant des informations et des données analytiques quant à la situation financière des différents secteurs d'activités. Cette base de données a pour objectif de guider les entreprises lors de la prise de décisions ou la recherche d'un partenaire d'affaires, elle permet notamment de réduire les risques liés aux achats.

C'est un rapport de qualification fournisseurs, il met à disposition un certain nombre de données permettant à l'entreprise d'évaluer le risque qu'elle encoure en faisant affaires avec un fournisseur, la stabilité financière ainsi que sa performance.

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

<sup>2</sup><http://ww/V.dnb.calfr/products/supplierq.html>, consulté le 09/03/2017 à 10:35.

Nous avons tenté à travers ce chapitre de faire un état des connaissances sur la notion de risque, gestion du risque et risques fournisseurs. Mais aussi de connaître et comprendre les critères et méthodes de sélection et d'évaluation des fournisseurs.

Nous avons observé que le traitement des risques peut permettre non seulement d'améliorer la performance économique mais aussi d'être une source de productivité et d'efficacité de l'entreprise par le biais de la fonction achat. Cette dernière fera l'objet de notre étude dans le chapitre suivant.

**Chapitre 2 :**

**PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHATS**

Pour pouvoir être efficace, une entreprise doit répartir toutes les tâches à accomplir de façon précise, structurée et spécialisée. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à axer leur politique sur la fonction achat car elles y découvrent des vertus qui jusqu' alors étaient insoupçonnées.

La fonction dite « support » devient en effet de tout premier plan dans la mesure où elle est amenée à gérer le poste le plus important du coût de revient des produits industriels. Il est donc nécessaire d'établir une stratégie de performance des achats.

Nous évoquerons dans ce chapitre un état des connaissances sur la notion de performance, nous aborderons par la suite la performance dans la fonction achats et enfin les indicateurs de performance.

## **1. Performance :**

### **1.1 Définitions de la performance**

LORINO a défini la performance comme suit « *la performance dans une entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût* »<sup>1</sup>

BOURGUIGNON l'a défini comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat »<sup>2</sup>

De ces définitions, on distingue quatre principes fondamentaux :

- Efficacité qui représente la mesure du degré d'atteinte des objectifs.
- Efficience qui représente la mesure des ressources utilisées pour atteindre les objectifs (c'est le rapport entre résultats et ressources utilisées)
- La cohérence qui représente l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>LORINO,(P) : « méthodes et pratique de la performance le guide du pilotage », édition d'organisation, paris, 1997,p502.

<sup>2</sup>BOURGUIGNON(A) : « Performance et contrôle de gestion », economica, 2000, p931.

<sup>3</sup>Dans le contexte organisationnel, tout ce qui est performant (i.e. conforme aux objectifs et à la stratégie) est positif et satisfaisant.

- La pertinence met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement.

En

résumé, la performance renvoie à la capacité d'accomplir une action (afin d'atteindre des objectifs fixés) tout en minimisant les ressources et les moyens utilisés.

La performance doit tenir compte de plusieurs facteurs comme la stratégie d'entreprise, les moyens mis en œuvre et le contexte économique.

## **1.2. Les sources de la performance :**

MARION et AL<sup>1</sup> distinguent trois courants expliquant les sources de performance d'une entreprise.

Le premier courant montre que les caractéristiques de l'industrie et le positionnement concurrentiel des entreprises expliqueraient la moitié de la performance, mais il n'en demeurerait pas moins que 42% de ces dernières reste inexpliqué.

Le second courant met en relief l'importance des ressources (tangibles et intangibles) de l'entreprise. La performance est directement dépendante de l'aptitude de l'entreprise à mobiliser des ressources pour transformer à son avantage les conditions de son environnement.

Le dernier courant focalise son attention sur l'étude du rôle joué par les capacités organisationnelles.

CALORI et ATAMER<sup>2</sup> ont conçu une formule qui permet de résumer les principales sources de performances :

$$E = PS \times R \times Moer$$

L'efficacité (E) est le produit de la position stratégique (PS) des ressources que peut mobiliser l'entreprise (R) et de la qualité de leur mise en œuvre (Moer).

Les auteurs mettent en exergue le fait que la performance sera d'autant plus forte et solide dans le temps que l'entreprise saura renforcer les trois termes, mais aussi dans le cas où l'un des termes peut compenser la faiblesse dans un autre champ de performance.

<sup>1</sup> MARION (A), AL (A) : *Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et méthodes*, Dunod, 2012, p8.

<sup>2</sup> CALORI ®, ATAMER (T) : *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 2003, p 11.

### **1.3. Les différents types de performance :**

Il existe cinq types<sup>1</sup> de performance dans une structure, ce sont la performance financière, économique, organisationnelle, sociale et sociétale :

#### **1.3.1. Performance financière :**

C'est un indicateur utilisé pour mesurer la réussite d'une institution en termes de rendement financier.

#### **1.3.2. Performance économique :**

Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité hors-prix.

Compétitivité prix : c'est la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix.

Compétitivité hors-prix : c'est la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service et le design.

#### **1.3.3. La performance organisationnelle :**

Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité et des délais.

#### **1.3.4. Performance sociale :**

Il s'agit de la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel. Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et l'implication des salariés. Les indicateurs peuvent être la rotation du personnel, l'absentéisme ou encore la communication.

---

<sup>1</sup><http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>, consulté le 17/03/2017 à 13 :07.

### **1.3.5. La performance sociétale :**

Elle indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels.

## **1.4. Evaluation et amélioration de la performance :**

Il existe trois étapes qui regroupent les principaux éléments à maîtriser pour mettre en place les dispositifs pertinents nécessaires à l'amélioration de la performance, nous allons les énoncer :

### **1.4.1. Etape 1 : Déploiement des tableaux de bord et indicateurs :**

Pour mesurer l'efficacité et l'efficience de processus, la méthode de mesure nécessite l'alignement des objectifs et des indicateurs de pilotage associés à chaque processus sur les axes de résultats retenus. L'outil principal pour effectuer cette mesure n'est autre que l'élaboration d'un tableau de bord pertinent.<sup>1</sup>

#### **1.4.1.1. Définition du tableau de bord :**

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention du responsable afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance.<sup>2</sup>

#### **1.4.1.2. Objectifs d'un tableau de bord :**

Le tableau de bord est un support de communication entre responsables, il permet de contrôler la gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles mais aussi les dysfonctionnements.

Il est considéré comme un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et les risques nouveaux.

La structure et le contenu du tableau dépend de : l'entreprise (son activité, sa taille), de l'environnement (marché, concurrence, conjoncture.) et du responsable auquel il s'adresse (son champ de responsabilité et d'intervention).<sup>3</sup>

#### **1.4.1.3. Méthode d'élaboration :**

Il n'existe pas de tableau de bord type, plusieurs facteurs sont à prendre en compte, néanmoins certaines règles quant à sa structure et la qualité des informations qu'il contient s'appliquent à l'ensemble des tableaux de bord.

---

<sup>1</sup><http://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/mesurer-l-efficacite-des-processus-0596/>, consulté le 17/03/2017 à 14 :18.

<sup>2</sup> FERNANDEZ (A) : « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* », Editions d'Organisation, Paris, 2001, p18.

<sup>3</sup><http://www.audentia-gestion.fr/manuelutilisateur/generateurtableaubord.pdf/>, consulté le 17/03/2017 à 14 :42 .

#### 1.4.1.3.1. Emboîtement des tableaux de bord :

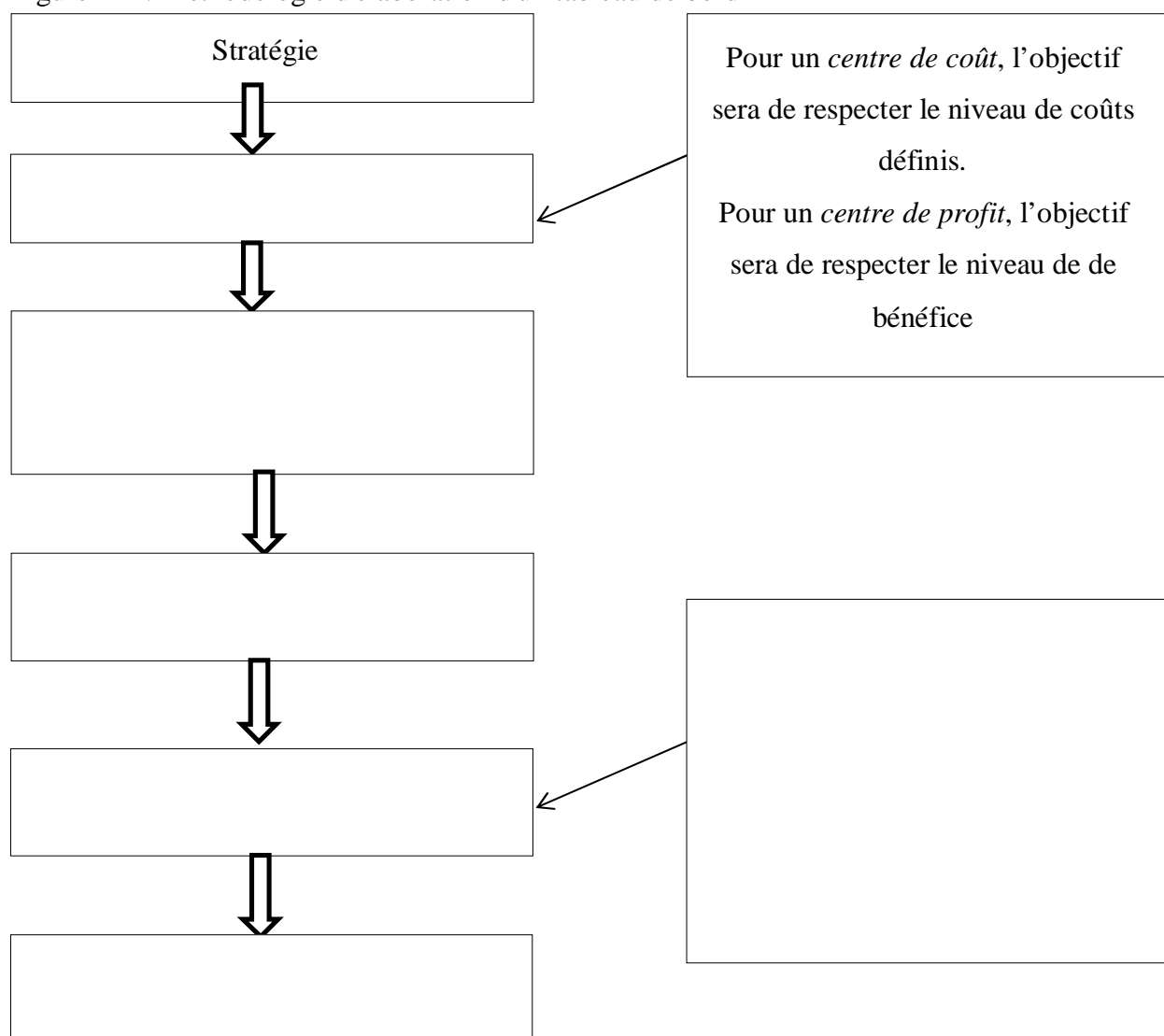
L'organisation élabore un ensemble des tableaux de bord en cohérence avec l'organigramme. Les informations de chaque tableau de bord déterminent le champ d'application du responsable.

#### 1.4.1.3.2. Périodicité du tableau de bord :

Le tableau de bord doit être établi à une fréquence suffisante pour permettre au responsable de réagir à temps.

#### 1.4.1.3.3. Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord :

Figure 2-1 : Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord<sup>1</sup>



<sup>1</sup><https://www.scribd.com/document/231406516/Notion-de-Performance>, consulté le 17/03 à 15 :09.

#### **1.4.1.4. Choix des indicateurs :**

La difficulté d'élaboration du tableau de bord réside dans la sélection d'indicateurs parmi la masse d'informations fournies par les systèmes comptables et contrôle de gestion.

##### **1.4.1.4.1. Les critères des indicateurs:**

- Pertinents : répondre au bon moment aux besoins du responsable auquel le tableau de bord s'adresse.
- Obtenus rapidement : afin de mener à temps les actions correctives ; on privilégie la rapidité d'obtention à la précision de l'information.
- Synthétiques : les indicateurs doivent offrir une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité du responsable.
- Contingents : répondre à la situation et aux attentes du moment.
- Le tableau de bord n'a donc pas un contenu uniforme, ni entre les services, ni dans le temps, même s'il doit présenter une certaine stabilité afin de procéder à des comparaisons dans le temps<sup>1</sup>.

La différence entre un indicateur et un critère réside dans le fait que le critère se mesure par un indicateur.

##### **1.4.1.4.2. Forme du tableau de bord :**

Il doit offrir une structure claire et signifiante. Les indicateurs peuvent prendre la forme d'écart (comparaison des réalisations aux objectifs), de ratios ou de graphiques.

#### **1.4.2. Etape 2 : L'analyse des écarts :**

Le tableau de bord fait ressortir les écarts entre les prévisions et le niveau d'activité réel de l'entreprise.

Il faudra dans un premier temps faire un diagnostic de ces écarts et ce, à travers certaines questions :

- Pourquoi le niveau d'activité de l'entreprise diffère-t-il des objectifs ?
- Quelles en sont les raisons ?
- Les objectifs sont-ils trop élevés par rapport à l'environnement dans lequel l'entreprise évolue ?
- Des problèmes internes sont-ils apparus ?
- La conjoncture est-elle mauvaise ?

---

<sup>1</sup>CHLAGHMIA (Sara) : « La performance de l'entreprise », master spécialisé en entrepreneuriat et ingénierie managériale, Université Mohammed V, Souissi, 2015, p27.

Une fois le diagnostic établi, il faudra mettre en œuvre des actions correctrices afin d'améliorer la performance de l'entreprise et remédier ainsi aux mauvais résultats<sup>1</sup>.

### **1.4.3. Etape 3 : Les actions correctrices**

Dans le cas où les objectifs n'ont pas été atteints, il faudra alors tenter de :

- Comprendre les raisons : cela peut être un manque d'effort commercial, un nouveau concurrent ou encore une augmentation de tarif d'un prestataire etc.
- Mettre en place une ou des actions correctrices afin d'y remédier : lancement d'une action de communication, diminution des stocks, changement du mode de transport.

La finalité de l'entreprise dans le contexte de l'économie de marché n'est rien de plus que ce qu'était durant les siècles derniers : générer du résultat pour permettre la rémunération des actionnaires et l'investissement nécessaire au développement de l'activité<sup>2</sup>.

## **2. La performance dans la fonction achats :**

Avant la réduction des coûts dans les entreprises était suffisamment importante pour mettre en avant la valeur ajoutée des achats. Aujourd'hui, la demande commence à être supérieure à l'offre, les achats sont de plus en plus soucieux de justifier leur raison d'être un centre de profil en mesurant de manière objective leurs performances.

Nous tenterons de donner une définition de la performance achats même si plusieurs chercheurs s'accordent à dire qu'il n'existe pas de définition unique, puis de dresser par la suite un état des lieux, d'énoncer certaines pratiques visant à améliorer la performance et enfin citer les outils les plus reconnus dans ce domaine-là.

### **2.1. Définitions et état des lieux :**

« La performance est l'atteinte des objectifs prédéterminés sur une période de temps (efficacité) tout en optimisant les ressources Achats consommées dans le processus (efficience) »<sup>3</sup>

La performance achats<sup>1</sup> peut être rattachée à plusieurs dimensions complémentaires telles que :

---

<sup>1</sup><https://www.afecreation.fr/pid6092/les-tableaux-de-bord.html?espace=3&pagination=2>, consulté le 17/03/2017 à 16 :12.

<sup>2</sup> Ibid, p2.

<sup>3</sup><https://fr.slideshare.net/YoussefBensafi/mesure-des-performancesdanslafonctionachat>, consulté le 19/03/2017 à 00 :00.

-**La performance économique de l'achat** : l'adaptation aux besoins et à la recherche de leviers budgétaires. (Gestion des budgets, évolution des coûts et l'impact sur le résultat opérationnel)

-**La performance du fournisseur** : la qualité de la relation contractuelle et la prestation réalisée. (Litiges et délais de paiement).

Le département achats doit communiquer des statistiques et les résultats à la direction générale et tous les autres services les principaux indicateurs concernant l'évolution et les performances des fournisseurs. (Taux de réception défectueuse, taux de livraison hors délai, délai d'exécution des commandes moyen et indice des prix ...)

-La sécurisation juridique des actes, des contrats et des pratiques.

La mesure de la performance des achats résulte de la comparaison des résultats obtenus et ceux qui avaient été planifiés et d'apprécier dans quelle mesure les objectifs préétablis ont été atteints.

L'auteur MOREL tient compte de la conformité opérationnelle par rapport aux exigences fonctionnelles définies, de la conformité stratégique par rapport aux exigences formulées par la direction générale et enfin de la maîtrise du triptyque qualité/coûts/délais.<sup>2</sup>

De nouveaux critères de la performance sont apparus ces dernières années, comme :

-**RSE**<sup>3</sup> : désigne la prise en compte, par les entreprises, des préoccupations liées au développement durable dans leurs activités. Elle consiste, autrement dit, pour une entreprise à intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans ses activités.

-Satisfaction du demandeur interne.

---

<sup>1</sup><http://www.decision-achats.fr/Definitions-Glossaire/Performance-des-achats239163.htm#yxIPIloFDPV39em5.97>, consulté le 19/03/2017 à 01 :09

<sup>2</sup> MOREL (T) : « *la mesure de la performance achat dans les projets de développement des produits nouveau* », Master management stratégique des achats, Université d'administration des entreprises de Grenoble, 2007, p45.

<sup>3</sup><http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/16621/rse-responsabilite-sociale-des-entreprises-definition-traduction.html>, consulté le 19/03/2017 à 02 :27.

-Performance de l'acheteur : certains éléments sont de nature qualitative très difficilement quantifiable, assez souvent la performance est une notion relative, à savoir qu'elle s'apprécie par comparaison avec un résultat passé, un objectif visé ou un standard.<sup>1</sup>

-Relation fournisseurs

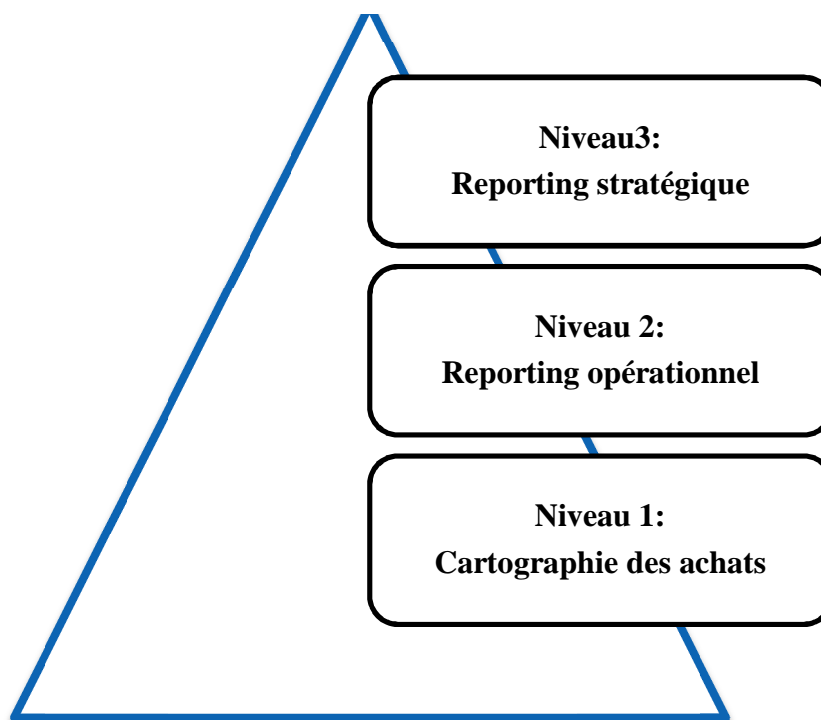
## **2.2. Mesurer la performance des achats :**

Il est nécessaire de vérifier l'apport de la fonction achats dans les résultats globaux de l'entreprise en mesurant sa performance.

Cette mesure de la performance s'effectuera à travers l'utilisation de différents outils de suivi regroupés sous le nom de tableaux de bord achats.

Parmi ces tableaux de bords achats, nous distinguons trois grands niveaux :

Figure 2-2 La pyramide des niveaux de tableaux de bord achats



Source [www.numilog.com/package/extraits\\_pdf/e270842.pdf](http://www.numilog.com/package/extraits_pdf/e270842.pdf). l. consulté le 19/03 à 00 :25.

### **2.2.1. Cartographie des achats (cube achats):**

Il s'agit d'une vision de la nature et la répartition des dépenses. La cartographie a pour principales objectifs de donner une image fidèle des dépenses d'achats, de comparer les ratios de dépense (par effectifs ou par pourcentage du chiffre d'affaires) entre les différentes entités,

<sup>1</sup>Ibid., p34.

de connaître les parts de marché d'un fournisseur donné et de disposer des données fiables nécessaires pour l'élaboration des autres niveaux de tableaux de bord achats.

### **2.2.2. Reporting opérationnel :**

Il s'agit d'une vision de l'activité opérationnelle des achats et des fournisseurs.

On retrouve à ce niveau des indicateurs tels que les volumes d'achats réalisés, les gains théoriques engrangés par mois, mais aussi des indicateurs liés à la qualité achats, à la logistique.

### **2.2.3. Niveau stratégique :**

C'est une vision synthétique de la contribution des achats et des fournisseurs à la stratégie de l'entreprise. A cette étape, on retrouve un reporting beaucoup plus financier qu'opérationnel, l'utilisation des indicateurs tels que le retour sur investissement (ROI) ou encore le ratio de mesure de création de valeur (EVA : Economic Value Added).

## **2.3. Les bonnes pratiques d'amélioration de la performance en termes de délais et de coûts :**

### **2.3.1. Intranet achat :**

Faire circuler l'information, c'est favoriser l'interactivité, ce qui permet ainsi une coordination automatisée.

*« L'intranet achatestun ensemble d'outilsà destination desacheteurset/ou desclients internesavecun pointd'entrée commun surun ordinateurafin deretrouverfacilementun reporting, un cubeachats, unebasededonnées, un systèmedegestion dela connaissance... »<sup>1</sup>*

Les bénéfices de l'intranet achat sont principalement la rapidité du traitement de l'information, le délai de réponses aux clients sera raccourcis, mais aussi la possibilité de faire travailler à distance des personnes éloignées, et enfin la facilité de communication entre les services et les individus.

### **2.3.2. E-sourcing:**

C'est une opération effectuée en amont de l'achat qui consiste à automatiser la recherche et la sélection des fournisseurs via des appels d'offres électroniques.

La sélection se fait en fonction des critères d'évaluation découlant des critères de performance du produit ou du service identifié lors de l'élaboration du cahier des charges<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>[http://jepelet.free.fr/studies/MST/TRAVAUX/COMMUNICATION%20DES%20ORGANISATIONS/RAPPORT\\_INTRANET.PDF](http://jepelet.free.fr/studies/MST/TRAVAUX/COMMUNICATION%20DES%20ORGANISATIONS/RAPPORT_INTRANET.PDF), consulté le 19/03/2017 à 03 :40.

<sup>2</sup> OUSSOU (J.M) : « Importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise », Master en Management et stratégie de l'entreprise, Institut de communication et de commerce supérieur de Metz-master,2006, p55.

Cela permet donc de gagner du temps dans le processus achat en réunissant virtuellement plusieurs interlocuteurs et diffuser ainsi simultanément des informations.

## **2.4. Outils :**

Dans le cas de la mesure de la performance achats, l'outil sert à exploiter les données fournies par les différents indicateurs.

Le tableau de bord agit pendant l'action et l'outil de reporting intervient après l'action.

L'outil de mesure idéal doit être ergonomique, simple d'utilisation, adaptable à l'environnement interne de l'entreprise et évolutif.

### **2.4.1. Outils de reporting :**

Le reporting<sup>1</sup> est un système d'information permettant des échanges entre les différentes fonctions de l'entreprise. Chacun peut ainsi faire progresser ses projets en connaissance de la situation générale. Les outils de reporting sont des tableaux de bord dont les indicateurs de performance sont laissés au choix du spécialiste.

Les logiciels de reporting les plus connus sont : SAP Business Objects , IBM Cognos , Microsoft Excel , Hyperion , etc.

#### **2.4.1.1. Etapes du reporting :**

- Le ciblage des données puis des sources de données à rassembler avec l'utilisation d'un paramétrage de l'année ou du domaine.
- L'extraction des informations utiles : groupement, tris, calculs d'indices.etc.
- La mise en forme d'un rapport avec un canevas défini.
- La production du rapport sous sa forme lisible.
- La publication ou diffusion du rapport (intranet, messagerie électronique, document, etc.)

---

<sup>1</sup>[https://www.over-blog.com/Questce\\_que\\_le\\_reporting\\_et\\_quels\\_outils\\_lui\\_sont\\_associes-1095203869-art198234.html](https://www.over-blog.com/Questce_que_le_reporting_et_quels_outils_lui_sont_associes-1095203869-art198234.html), consulté le 19/03/2017 à 09 :00.

### 2.4.1.2. Avantages & Inconvénients :

Tableau 2-1 Avantages et inconvénients des outils de reporting

Avantages	Inconvénients
-Permet le regroupement de données de plusieurs entités.	-Outil purement managérial
-Permet de faire sortir des indicateurs propres à la typologie des achats (exemple : taux de couverture)	-Ne prend pas en compte tous les facteurs et critères exogènes à l'activité et peut donner lieu à une mauvaise interprétation.
-Indicateurs présentés sous forme de schémas ou de graphiques synthétiques	-Très synthétique donc difficile d'appréhender les résultats.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Dans la perpétuelle quête de stratégies efficaces et rentables, la mesure de la performance apparait comme un des moyens les plus intéressants pour identifier et comprendre ce qui produit de la valeur ajoutée. Il est donc nécessaire de porter une attention particulière afin d'améliorer la performance et gérer ainsi les risques latents.

## 3. Les indicateurs liés à la performance achats :

La fonction achats définit des indicateurs pour mesurer des situations sur des critères choisis afin d'établir par la suite un diagnostic de la situation, mais aussi pour ajuster leurs actions en fonction des objectifs au regard de la situation présente, et ce, en communiquant autour des résultats obtenus à toute l'équipe. Les indicateurs se doivent d'être spécifiques, mesurables, orientés vers un résultat atteignable et temporels.<sup>1</sup>

Nous évoquerons à travers cette section ce que sont les indicateurs, leurs caractéristiques, leurs avantages inconvénients et enfin les KPI's liés aux achats.

### 3.1. Définition et caractéristiques des indicateurs de performance :

Un indicateur de performance ou KPI (Key Performance Indicator) est un paramètre ou une combinaison de paramètres quantifiables qui représente l'état ou l'évolution système, il est

<sup>1</sup> BERNARD (F), SALVIAC (E) : « fonction achats, contrôle interne et gestion des risques », MAXIMA, Paris, 2015, p55.

choisi en fonction des leviers d'action qui seront utilisés pour prendre d'éventuelles mesures correctives et donc en fonction de décisions à prendre dans le futur<sup>1</sup>.

C'est une donnée qui permet d'expliquer une situation évolutive, une action où les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates.

Des indicateurs de performances efficaces doivent être établis à long terme, leur formule de calcul ne doit pas évoluer de façon significative sous peine de fausser les analyses historiques. Afin d'être efficaces, les indicateurs ou KPIs doivent respecter un certain nombre de prérequis :

**Ils doivent toujours être :**

-En relation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et être définis au niveau de l'entreprise (de ses cadres internes).

Avant de les déterminer, l'organisation doit définir ses objectifs stratégiques avant de mettre en place les KPIs pour ainsi permettre la mesure de l'atteinte de ces objectifs.

-Etre quantifiables et faciles à comprendre.

Un indicateur de performance doit refléter une valeur, il doit y avoir un moyen de le définir précisément et le mesurer.

Il est important de maintenir la définition de l'indicateur d'année en année afin d'assurer la cohérence historique.

-Permettre la prise de décisions critiques aux stratégies de l'entreprise.

Les bons indicateurs de performance engendrent l'action. Dans le cas contraire, la mesure ne sera pas efficace, le KPI sera dit inutile.

-Etre produits en nombre limité afin d'en assurer l'efficacité<sup>2</sup>.

**3.2. Construction des indicateurs :**

Sur la base des 6 critères définis dans le cadre de l'évaluation des fournisseurs, les paramètres à évaluer sont :

-**La qualité :** une certification doit être remise tous les 3 ans par un nouvel audit exécuté par un organisme de certification indépendant.

L'évolution des résultats courants exprimés sous la forme des ratios de service (quantité-délai-conformité) doit être positive et l'application d'un plan de progrès qualité, s'il y en a un, conforme aux objectifs.

---

<sup>1</sup> BALLAND(S), BOCQUILLON(JF),MARIAGE(M) et TESTENOIRE(JP) : «Economie droit »,Edition DUNOP, 2011, p155.

<sup>2</sup> MARCHAL (A) : « Marketing Achat », Edition Ellipses,2007,p24-138

-**La recherche et Développement** : l'analyse de certains ratios peut être utile comme la part de R&D dans le chiffre d'affaires, le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé avec des produits nouveaux, la capacité de développement.

-**La logistique** :

Les principaux indicateurs sont les taux de service et leur évolution :

- Nombre de pièces livrées par rapport au nombre de pièces commandées.
- Nombre de pièces livrées dans les délais fixés par rapport au délai fixé.
- Nombre de pièces livrées conformes par rapport au nombre de pièces commandées.
- Nombre de pièces livrées par rapport au nombre de pièces expédiées.
- Nombre de colis défectueux par livraison.

-**L'international** :

Le fournisseur sait-il faire profiter son client de son expérience internationale et dans quelle proportion ?

-**La productivité** :

Les ratios dérivent des coûts par rapport à la négociation initiale, mesurée sur les factures ou encore des coûts mesurés sur les factures, par rapport aux objectifs des plans de progrès, des coûts de non-qualité et son évolution dans le temps.

-**Compétitivité du fournisseur** :

D'autres critères peuvent être identifiés, spécifiques aux familles d'achat (les exigences envers un prestataire de service, type de gardiennage, sont différentes de celles envers un sous-traitant de réalisation complexe). Ils peuvent être regroupés en 4 thèmes : qualité, prix, délai, service. L'aspect humain des contacts, l'outil industriel, l'engagement pris par les hommes qui participent aux négociations sont aussi à prendre en compte dans la mesure de la performance.

### **3.3. Outils et pratiques de mesure** :

Nous allons brièvement évoquer les outils de mesure de la performance par :

- Les prix et coûts** : englobent les coûts prévisionnels et les indicateurs de réduction des coûts<sup>1</sup>.
- La qualité** : regroupe l'indicateur en collaboration avec les fournisseurs et celui représentant l'image de marque et satisfaction client.
- Les délais** : par l'échange de données informatisé en collaboration avec les fournisseurs ou un progiciel de gestion intégrée (PGI)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup><http://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/choisir-un-indicateur-de-performance.html>, consulté le 23/03/2017 à 11 :44.

-La responsabilité sociétale des entreprises : l'éthique et l'environnement sont des critères de plus en plus pris en compte dans le sourcing.

-Satisfaction du client interne : il y a peu d'exemple d'outil de mesure car rares sont les entreprises qui considèrent comme pertinent la mesure de la qualité du service interne, l'un des moyens utilisés par certains responsables est à travers un questionnaire de satisfaction.

-La performance de l'acheteur : les critères généralement pris en compte sont l'amélioration de la marge et les gains techniques. Les audits et visites fournisseurs sont également considérés comme important.

-La relation fournisseur : la structure de la relation sur la base d'une collaboration formalisée permettant l'établissement d'un climat de confiance propice à l'échange d'informations stratégiques et la mise en place d'indicateurs qualitatifs : l'analyse de la valeur, l'accès à l'innovation et l'amélioration continue.

Nous avons tenté de réunir les principaux indicateurs de performance de la fonction achats à travers le tableau ci-dessous :

Tableau 2-2 INDICATEURS DE PERFORMANCE

Critères	Indicateurs :
Prix et coût <sup>2</sup>	Seuil de rentabilité = charges fixes / [(chiffre d'affaires HT - charges variables) / chiffre d'affaires HT) x 100] Point mort = (seuil de rentabilité / chiffre d'affaires HT) * 360
Densité des files d'attente <sup>3</sup>	[(Nombre de documents antécédents émis - Nombre de documents subséquents traités) / Nombre de documents antécédents émis] x100
Durée moyenne d'opération	Somme des temps d'opération / nombre d'opérations de la période
Niveau de service des effectifs d'achat	Valeur, volume ou quantité effectivement traitée dans la période

<sup>1</sup>Les ERP (en anglais Enterprise Resource Planning), aussi appelés Progiciels de Gestion Intégrés (PGI), sont des applications dont le but est de coordonner l'ensemble des activités d'une entreprise (activités dites verticales telles que la production, l'approvisionnement ou bien horizontales comme le marketing, les forces de vente, la gestion des ressources humaines, etc.) autour d'un même système d'information.<http://www.commentcamarche.net/contents/317-erp-enterprise-resource-planning>, consulté le 24/03/2017 à 12 :07.

<sup>2</sup><http://www.hastursoft.com/lean/les-indicateurs-defauts-t151.html>, consulté le 23/03/2017 à 16 :37.

<sup>3</sup><http://www.buymadeeasy.com/les-risque-fournisseurs/item/6-le-risque-fournisseur-est-il-lie-a-la-taille-de-celui-ci.html>, consulté le 25/03/2017 à 20 :00.

Taux d'achats par famille de produit %	(Valeur d'achat d'une famille de produit / valeurs totale achats de la période) x100
Taux de retards %	(Nombre de retards / Nombre total de commandes fournisseurs en cours) x 100
Taux de rupture de stock	(Nombre de produits en rupture/nombre total de produits entreposés)
Taux de service des fournisseurs	(Nombre de réception à temps durant le mois/ Nombre de réception durant le mois) * 100
DPU (défaut par unité)	(Nombre total de défauts constatés/Nombre total de produits contrôlés) = D/E Cet indicateur est choisi lorsqu'on a à disposition un relevé du nombre des défauts rencontrés par produit.
DPM (défaut par million)	DPU* 1 000 000 / E Cet indicateur est choisi lorsqu'on a à disposition un relevé du nombre des défauts rencontrés par produit. Il est plus représentatif qu'un DPU sur des valeurs inférieures à 0,01 défaut par Unité, et on n'utilise généralement pas de décimales.
DPO (défauts par opportunités)	Cet indicateur tient compte de la complexité du Produit et/ou du Procédé. Exemples de Nombre d'Opportunités (OP) : Nombre de connexions d'un composant, nombre d'opérations réalisées, nombre de caractéristiques géométriques, Nombre de types de défauts, etc. Le Nombre d'Opportunité (NOP) peut être défini de façon indépendante également, il doit cependant rester homogène, cohérent et invariant d'une mesure sur l'autre sur un même produit/procédé. $DPO = D / ( E \times OP )$
DPMO( défauts par million d'opportunité)	Cet indicateur s'exprime en partie par million (ppm), c'est à dire que : 1% = 10 000 ppm. $DPMO = DPO \times 1\,000\,000$  Cet indicateur est très utilisé dès que l'on désire une précision avec des quantités très inférieures à 0,1 DPU ( 0,1 DPU = 10% = 100000 ppm).

Source : élaboré par nous-mêmes.

### 3.4. Les actions découlant de la mesure de la performance :

Pour chaque critère (niveau de prix, réactivité, per million Eternal ...) ou famille de critères (qualité, service, délai.), l'acheteur doit définir 3 zones :

**Partenaire** : fournisseur à privilégier.

**Actions correctives** : la performance n'est pas optimum. Le fournisseur doit proposer des actions correctives à réception de l'indicateur.

**Eliminatoire** : Le fournisseur est convoqué : des actions doivent être entreprises sans délai.

Le fournisseur fait l'objet d'un plan de surveillance particulier : ses livraisons font l'objet d'un suivi systématique.

La maîtrise d'une activité c'est-à-dire son aptitude à réaliser des résultats attendus de manière répétée, dépend de l'efficacité de ses fonctions. Cette efficacité est obtenue par l'insertion d'un système de qualité qui à partir des objectifs de l'organisation permet de pérenniser les performances obtenues.

Nous avons constaté que le contexte actuel impose à l'organisme, plus spécialement à la fonction achats d'améliorer sans cesse les performances des processus. Il est donc nécessaire de faire appel à des indicateurs pour déterminer la performance de celle-ci, pour pouvoir mettre en place des actions correctives visant à réduire les écarts entre les performances attendues et les performances réalisées.

Dans le chapitre suivant, nous avons entamé la partie pratique qui traite de l'influence de la maîtrise des risques sur la performance de la fonction achats d'une multinationale, leader dans le domaine énergétique Schneider Electric Algérie.

## **Chapitre 3 :**

# **L'IMPACT DE LA MAITRISE DES RISQUES FOURNISSEURS SUR LA PERFORMANCE DES ACHATS**

La quête de la performance est un objectif fondamental dans une entreprise, particulièrement dans le domaine industriel où on vise des progrès rapides et importants, soit une exploitation maximale par l'entreprise de ses potentialités.

Dans un environnement de plus en plus compétitif, la maîtrise des risques conditionne la survie de l'entreprise. Elle doit impérativement mettre en œuvre un processus d'analyse et de gestion des risques pour garantir les meilleures conditions économiques.

La performance de la fonction achat et par la même de l'entreprise, la qualité des produits qu'elle propose, le niveau de satisfaction des clients ainsi que sa compétitivité face aux concurrents sont étroitement liés à la performance des fournisseurs, il est donc impératif qu'une entreprise maîtrise les risques fournisseurs car ces derniers ont une influence directe sur des éléments tels que le prix final du produit, sa qualité, ses délais de livraison ainsi que les améliorations que l'on peut apporter au produit pour le rendre encore plus compétitif.

Dans ce présent chapitre, nous allons tenter d'évaluer le degré d'influence de la maîtrise des risques fournisseurs sur la performance des achats de notre organisme d'accueil qui est le groupe industriel spécialisé dans la gestion de l'énergie Schneider Electric Algérie. Il est divisé en trois sections :

La première section porte sur la présentation du groupe Schneider Electric au niveau mondial, puis nous nous intéresserons à sa filiale qui est notre organisme d'accueil Schneider Electric Algérie.

Dans la deuxième section, nous présenterons le processus de sélection et d'évaluation des fournisseurs.

Et enfin, une analyse des résultats clôturera notre chapitre.

### **1. Présentation du groupe Schneider Electric et sa filiale en Algérie :**

Dans cette section, nous allons cerner le cadre de notre étude. Tout d'abord, nous allons présenter le groupe Schneider Electric ainsi que son historique en Algérie.

Nous allons donner un aperçu de la situation organisationnelle (ses missions, ses activités, ses métiers) de la société sur la scène mondiale et en Algérie.

## **1.1 Schneider Electric :**

### **1.1.1. Fiche signalétique du groupe :**

Schneider Electric (SE) est un groupe industriel français à dimension internationale spécialiste dans la gestion de l'énergie.

Schneider Electric fabrique divers produits destinés surtout à la distribution de l'énergie ainsi que des automatismes. Le groupe vend ses produits et solutions sur cinq marchés : Energie&Infrastructures, Industrie, Centre de Données & Réseaux, Bâtiments et Résidentiel. L'entreprise à travers ses produits offre aussi à ses clients les solutions les plus intégrées du marché pour assurer la sécurité, la fiabilité, l'efficacité, le contrôle à distance et la réduction des émissions de CO2. Schneider Electric est implanté dans plus de 100pays, elle s'engage sur tous les fronts du développement durable à tous les niveaux de l'entreprise et dans toutes ses dimensions, éthiques, sociales, environnementales ou sociétales. Ce levier est parmi les majeurs facteurs de sa forte croissance.

### **1.1.2. L'histoire de Schneider Electric :**

Aujourd'hui, Schneider Electric est devenu le spécialiste global de la gestion de l'énergie. En 178 ans d'existence, Schneider Electric est passé de la sidérurgie, mécanique lourde, chantiers navals, à la gestion de l'électricité et des automatismes.

- **1836 :** Les frères Schneider reprennent les fonderies de Creusot. Deux ans plus tard, ils créent Schneider & Cie ;
- **1891 :** Devenu spécialiste de l'armement, Schneider innove et se lance sur le marché encore balbutiant de l'électricité ;
- **1919 :** Implantation de Schneider en Allemagne et en Europe orientale à travers l'Union Européenne Industrielle et Financière (UEIF).
- Dans les années qui suivent, Schneider s'adosse à Westinghouse, grand groupe international électrique. Le groupe élargit son activité à la fabrication de moteurs électriques, d'appareillage pour centrales et locomotives électriques.
- Après-guerre : Schneider abandonne progressivement l'armement pour se tourner vers la construction, la sidérurgie et l'électricité. L'entreprise se réorganise profondément pour diversifier ses débouchés et s'ouvrir à de nouveaux marchés ;
- **1981-1997 :** Schneider Electric continue son recentrage sur les métiers de l'électricité en se séparant de ses activités non stratégiques. Une politique qui se

concrétise par des acquisitions stratégiques : Télémécanique en 1998, Square D en 1991 puis Merlin Gerin en 1992 rejoignent Schneider Electric ;

- **1999** : Développement de l'appareillage et systèmes d'installation avec l'achat du numéro deux européen de la distribution électrique, Lexel. Devenu Schneider Electric en mai 1999, pour marquer plus clairement son expertise dans le domaine de l'électricité, le Groupe s'engage dans une stratégie de croissance accélérée et compétitive ;
- **2000-2009** : Croissance organique et poursuite de la politique d'acquisitions de sociétés qui permettent à Schneider Electric de se positionner sur de nouveaux segments de marché : onduleurs, contrôle de mouvement, Automatismes et Sécurité du bâtiment (APC, Clipsal, TAC, Pelco, Xantrex,...) pour devenir le spécialiste mondial de la gestion de l'énergie ;
- **2010** : Schneider Electric renforce son positionnement à la pointe du développement des Smart Grids, avec l'acquisition des activités de distribution d'Areva T&D.

### **1.1.3. Métiers de Schneider Electric :**

#### **1.1.3.1. La distribution électrique :**

Elle consiste à rendre l'énergie électrique disponible et fiable. Ainsi, Schneider Electric ne produit pas de l'électricité, mais utilise son savoir-faire pour l'acheminer, la transformer et la sécuriser.

Schneider Electric est leader mondial de la distribution électrique sur l'ensemble de son offre. Plus en détail, Schneider Electric est :

- N°1 mondial sur la distribution électrique basse tension ;
- N°1 mondial sur l'énergie sécurisée (assurer la qualité et la continuité du courant électrique, optimiser la consommation d'énergie) ;
- N°2 mondial sur la distribution électrique moyenne tension ;
- N°2 mondial sur les systèmes d'installation et de contrôle de l'énergie.

#### **1.1.3.2. Automatisation & contrôle :**

L'entreprise propose des produits destinés à contrôler et à alimenter les équipements :

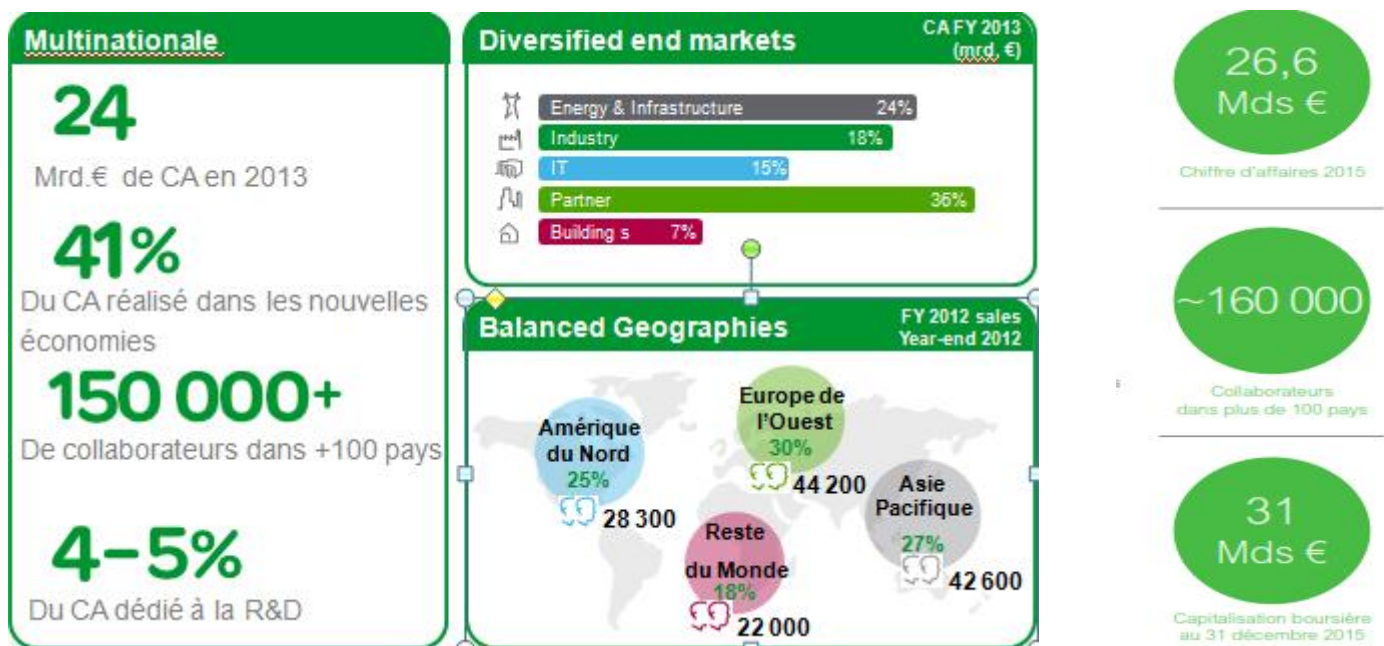
Contacteurs, le Groupe propose aussi des solutions d'automatisation répondant à des problématiques spécifiques telles que : des automates programmables, des logiciels de paramétrage, des réseaux de communication.

Schneider Electric fait partie des leaders mondiaux en automatismes et contrôle :

- Schneider Electric est le N°1 mondial sur le contrôle industriel (exemple : un détecteur de mouvement) ;
- N°3 mondial en automatismes (exemple : un robot d'usine) ;
- N°4 mondial en automatismes du bâtiment.

**1.1.4. Schneider Electric en Chiffres :**

Figure 3-1 : Chiffre d'affaires de Schneider Electric, année 2015



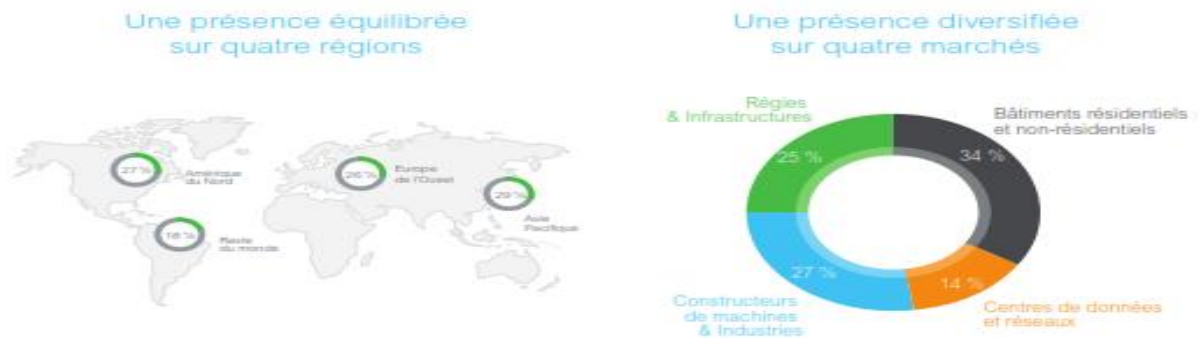
Source : document interne de l'entreprise

Grâce à une stratégie de croissance ciblée, Schneider Electric s'est transformé pour devenir le spécialiste mondial de la gestion de l'énergie et des automatismes sur quatre marchés.

La présence de Schneider Electric, équilibrée sur quatre zones géographiques et diversifiée sur plusieurs marchés finaux, lui permet de capter la croissance des pays et marchés en fort développement et d'équilibrer leur volatilité.

Les nouvelles économies représentent 43% du chiffre d'affaires en 2015, contre 20% en 2000, témoignant du fort développement international du Groupe.

Figure 3-2 Chiffre d'affaires par géographie et secteur



Source : présentation du groupe, rapport annuel de Schneider Electric.

### **1.1.5. Missions :**

Sa principale mission consiste à rentabiliser son portefeuille pour rendre l'énergie :

- Sûre : afin d'assurer la protection des personnes et des biens.
- Fiable : pour une circulation du courant ultra-sécurisée, ultra-pure et ininterrompue et en particulier les applications sensibles.
- Efficace : il s'agit d'adapter ses produits aux besoins de chaque marché.
- Productive : concernant les automatismes, des connectivités, et des services tout au long du cycle de vie des installations.
- Verte : cette dimension est concrète par l'engagement environnemental, car Schneider propose des solutions plus respectueuses de l'environnement.

## **1.2 Schneider Electric Algérie (S.E.A) :**

### **1.2.1. Fiche signalétique de l'organisme d'accueil :**

Schneider Electric Algérie est une entreprise de Droit Algérien. Sa forme juridique est la SARL avec un Capital Social de 30 000 000,00 DA. SEA est certifiée ISO 9001 pour l'ensemble de ses procédures.

SEA est présente en Algérie depuis plus de 51 ans, à travers les marques : Télémécanique, Merlin Gerin, TAC, APC & PELCO.

-1994 : création du bureau de liaison

-2000 : ouverture d'une filiale de Droit Algérien « Schneider Electric Algérie SARL ».

-2002 : création d'une unité de production et d'équipements Moyenne Tension (MT).

Schneider Electric Algérie c'est :

-Une équipe de 238 collaborateurs,

-4 agences régionales (Alger, Oran Hassi Messaoud et Sétif),

-2 directions : Projets et Services dédiées aux Solutions,

-Un réseau de 40 partenaires (distributeurs, tableautiers, système intégrateurs),

-Un site industriel pour le montage de cellules MT SM6,

-Un centre de distribution local + un entrepôt de 2500 m2,

-Un institut de formation agréé par l'Etat,

-Un centre d'excellence SEA entre les Ministres Français et Algérien en 2014

### **1.2.2. Offres :**

Schneider Electric Algérie met à la disposition des clients plusieurs types d'offres :

Une offre complète de produits : disjoncteurs, contacteurs, variateurs de vitesse, détecteurs...

Une offre d'équipements : on distingue deux catégories

-Les équipements Basse Tension BT (exemple : tableau fixe, batterie de condensateurs, data center...),

-Les équipements de Moyenne Tension MT (exemple : cellule fixe, transformateur...).

Offre expertise dans les domaines suivants : expertise sur incident, audit sur dysfonctionnement, qualité énergie électrique, consommation énergie électrique...

-Intervention et mise en service,

-Offre EnergyEfficiency,

-Augmenter notre présence sur site et capacité à conseiller nos clients.

### **1.2.3. Une offre projet :**

•Une équipe projet dédiée avec un bureau d'étude local compétant dans les domaines :

-De la distribution électrique,

-De l'efficacité énergétique,

-Des automatismes.

•Une équipe de 38 ingénieurs pour répondre à vos besoins sous forme de solutions complètes.

- Un centre de formation agréé par l'état : avec plus de 1400 clients formés en 2014 et un planning de plus de 450 dates,
- Un centre d'excellence algéro-français de formation aux métiers de l'énergie et de l'électricité,
- Un centre de support client,

**1.2.4. Secteurs cibles :**

Schneider Electric Algérie est présente dans différents secteurs d'activité :

- Energie et industrie,
- Industries et machines,
- Data center,
- Infrastructures non résidentielles,
- Infrastructures résidentielles.
- Réalisations

**1.2.5. Les fournisseurs :**

L'entreprise SEA s'approvisionne chez de nombreux fournisseurs locaux et internationaux, ces derniers se divisent en deux types de fournisseurs, les fournisseurs Groupe et les fournisseurs Hors groupe.

SEA collabore avec une quinzaine de fournisseurs Groupe, parmi les plus importants, on retrouve :

- Télémechanique en France.
- Schneider Electric Espagne.
- Schneider Electric Turquie.

Fournisseurs Hors groupe :

- RENKLER (Turquie).
- Société EQUIPEMENTS (Tunisie).
- SOCOMEK (France).
- SELECOM (France).
- EMILE MAURIN/MEAMI (France/Algérie).
- EIS (Algérie).

## **2 Maîtrise des risques fournisseurs de Schneider Electric Algérie :**

Dans cette section nous allons mettre en évidence la façon dont notre organisme d'accueil maîtrise les risques provenant des fournisseurs, et ce, en spécifiant à chaque étape du processus de qualification et d'évaluation des fournisseurs, les moyens de prévention des risques fournisseurs mis en place.

### **2.1 Présentation de la fonction achats :**

La fonction achats s'occupe de la recherche des fournisseurs, la négociation avec eux et leur évaluation. Elle est aussi chargée du classement des fournisseurs et de leur réévaluation annuelle. Le responsable des achats a aussi comme tâche la promotion de l'entreprise en présentant les différents avantages d'être fournisseur SE (Schneider Electric).

On distingue trois types d'achats :

- Achats projet (solution purchase)
- Achats No Product Purchase (NPP) : services offerts par SEA
- Achats Production : fournisseurs usine
- Sous-traitance.

Le troisième type d'achat nécessite une attention particulière car c'est ce qui génère le plus de risque. C'est sur ce volet que nous allons nous concentrer durant notre travail de recherche.

#### **2.1.1. Qualification et évaluation des fournisseurs :**

La procédure de sélection, évaluation des fournisseurs à SEA se fait suivant la norme ISO 9001 :2008.

Ce processus est cyclique, l'évaluation se fait tant durant la phase de sélection que durant la phase opérationnelle.

Les fournisseurs de Schneider Electric Algérie se décomposent en 2 familles :

- Inter- groupe pour toutes les importations effectuées des usines Schneider.

Pour les produits et équipements en provenance du groupe Schneider, il n'y pas d'évaluation car c'est la même méthode de travail.

-Hors groupe :

Une visite chez les fournisseurs potentiels permet de les sélectionner et d'évaluer leur aptitude à satisfaire les objectifs de la qualité, de la flexibilité.

**2.1.2. Audit S.A.M :**

Un questionnaire a été mis en place par SEA qui se nomme Supplier Assessment Questionnaire (questionnaire d'évaluation fournisseur) tiré de la méthode d'audit SAM.

Il s'intéresse à différentes fonctions du fournisseur :

- Informations générales sur le fournisseur comme le marché, le chiffre d'affaire, la force de travail et les livraisons (notamment les incoterms, type de transport...).

- Produits, services et informations commerciales comme l'attractivité entre le fournisseur et Schneider Electric Algérie, mais aussi l'attractivité de Schneider Electric Algérie pour le fournisseur et le comportement des commerciaux.

L'importance des achats de Schneider Electric Algérie chez le fournisseur doit être assez importante pour pouvoir avoir une marge de négociation, autrement dit, il faut que l'entreprise propose un volume important de commandes au fournisseur pour pouvoir obtenir une négociation conséquente. Néanmoins, Schneider Electric Algérie ne doit pas dépendre entièrement du fournisseur afin de ne pas se retrouver dans une situation de rupture de stock. Dans le cas d'une baisse de la production suivi d'une rapide augmentation de la production, le fournisseur ne pourrait répondre au besoin.

- Capacités technologiques et de design concernant la capacité du fournisseur à effectuer les différents prototypages.

- Informations financières avec l'utilisation du score D&B.

- Informations sur le type de fournisseur (lowcost, highcost) et privilégier les achats issus de pays lowcost,

- Capacités de production notamment l'état des lieux, des machines, rangement des outils Schneider Electric Algérie.

Schneider Electric Algérie dimensionne ses produits, pour éviter la contrefaçon, de telle sorte que le fournisseur doive investir dans un outillage performant, et donc le rangement et laprotection de ce dernier est important vis-à-vis de Schneider Electric Algérie.

L'entreprise s'intéresse aussi à la gestion de production des fournisseurs afin de déceler les défaillances qui pourrait avoir un impact la livraison et proposer ainsi des actions correctives pour monter en puissance.

- Informations sur le système qualité comme les certifications, les indicateurs de performance de la qualité.

- Informations sur les livraisons comme les indicateurs de livraisons.

- Développement durable qui prend en compte les parties sociales, environnementales et organisationnelles.

Le score est déterminé par le calcul de nombre de réponse 'oui' sur le nombre total de réponses multiplié par 100 :

Tableau 3-1 : Score de l'audit

Synthèse	Nombre total de questions	Total OUI	Total NON	Pas de réponse
Notation globale	50	43	7	0
Exemple en pourcentage :	100%	$((43/50)*100)=$ 86 %	$((7/50)*100)=$ 14%	0

Source : élaboré par nos soins, inspiré des documents interne de l'entreprise.

Le score minimal requis est de 48.28% et le score cible est de 78.45%, ces scores sont établit par le groupe Schneider Electric.

Le score du fournisseur est comparé au score cible (Target) :

- S'il l'atteint ou le dépasse, on retient le fournisseur sans aucune condition.
- S'il est inférieur à ce dernier mais supérieur à la limite, on peut retenir le fournisseur sous certaines conditions imposées par Schneider Electric Algérie.
- S'il est inférieur au score limite, le fournisseur est rejeté.

L'audit s'effectue à travers le questionnaire, le responsable des achats se déplace chez le fournisseur et évalue le fournisseur tout au long de la journée.

Lorsque le fournisseur affiche un score acceptable, SEA lui envoie les différentes informations pour réaliser le prototypage, faire les essais de fabrication (1 pièce, 10 pièces ...).

Une fois le fournisseur validé, on crée ce dernier sur système SAP. Une réévaluation est effectuée chaque année.

L'audit SAM a récemment été mis à jour, l'un des objectifs de ce changement est de passer à la digitalisation :

- Pour être plus réactif envers ses fournisseurs
- Promouvoir SE en tant que société axée sur la technologie
- Agilité et efficacité pour gérer le cycle de traitement SAM
- Obtenir une gestion durable et performante du processus SAM
- Une plateforme unique
- Confort et efficacité des auditeurs
- Processus harmonisés, questionnaires, notation et rapports
- Possibilité d'un meilleur suivi du plan d'action
- Economie de 30% de temps dans le cycle de traitement SAM
- Réaliser plus d'audits de qualification
- Développer davantage ses fournisseurs

### **2.1.3. Démarche achats et Qualification des fournisseurs :**

-Expression du besoin : demande d'achat/consultation

-Enregistrement de la demande d'achats ou d'investissements dans le tableau de suivi des achats.

-Prospection : identification du fournisseur.

#### **Une fois le fournisseur identifié :**

L'enregistrement du fournisseur se fait dans la base de données.

SEA accorde une importance particulière à la procédure de sélection, elle dure approximativement trois mois, le risque est évalué à cette étape précise pour veiller au bon fonctionnement.

Tout d'abord, le responsable des achats décide de lancer le module de qualification des fournisseurs également appelé S.A.M

Des évaluateurs S A M certifiés (audit seconde partie<sup>1</sup>)réalisent une évaluation des fournisseurs pour déterminer la capacité du fournisseur à répondre aux attentes de S E A, l'évaluateur se rend chez le fournisseur et collecte les informations requises pour cette évaluation achat.

Une fois les informations collectées, la décision est prise de rejeter ou non le fournisseur

Pour certaines commodités, des experts techniques réalisent des audits techniques supplémentaires, la encore la décision est prise de rejeter ou d'accepter le fournisseur.

Etape suivante : audits fonctionnels qualité et logistique sont réalisés sur le site du fournisseur.

A la fin de ces audits le responsable achat décide du statut à donner au fournisseur selon le score.

Le fournisseur peut être rejeté sous conditions ou validé sous conditions.

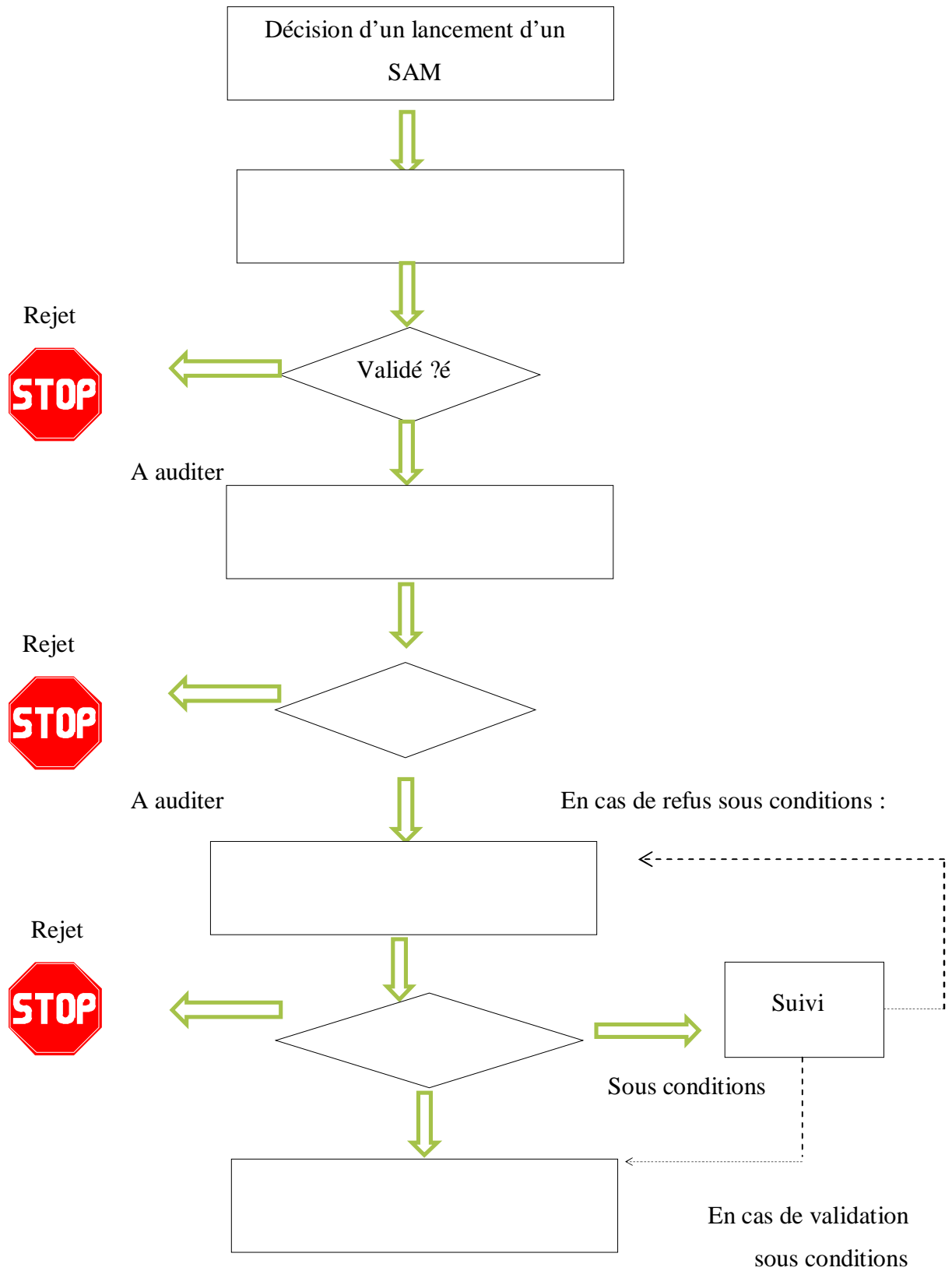
Si le fournisseur est rejeté sous conditions, la décision est prise de travailler avec le fournisseur sur la réalisation des améliorations nécessaires.

Un suivi est requis afin de vérifier l'efficacité des améliorations.

---

<sup>1</sup>Il s'effectue en général quand une entreprise souhaite contrôler la conformité du processus de production et du cahier des charges imposées aux fournisseurs. <http://www.intertek-france.com/alimentation/audit-seconde-partie/>, consulté le 18/04/2017 à 14 :20.

Figure 2.1.3-3 Qualification des fournisseurs



Source : élaboré par nos soins.

**2.1.3.1. Mise à jour de l'étape de qualification des fournisseurs :**

Dans l'ancienne version du processus de sélection, un audit complet devait être effectué pour tous les nouveaux fournisseurs, cela prenait beaucoup de temps et ralentissait considérablement le processus.

Cette version propose d'évaluer le fournisseur selon le niveau de risque :

Dans le cas où le risque est considéré comme minimal:

Schneider Electric Algérie envoie un questionnaire d'auto-évaluation au fournisseur ainsi qu'une demande d'information (RFI : request for information)

Ceci dit le questionnaire d'auto-évaluation des fournisseurs reste trop long pour un risque minimal, le fournisseur risque de ne pas y répondre.

Dans le cas où le risque est considéré comme modéré:

Schneider Electric Algérie fait une évaluation des achats, questionnaire simplifiée.

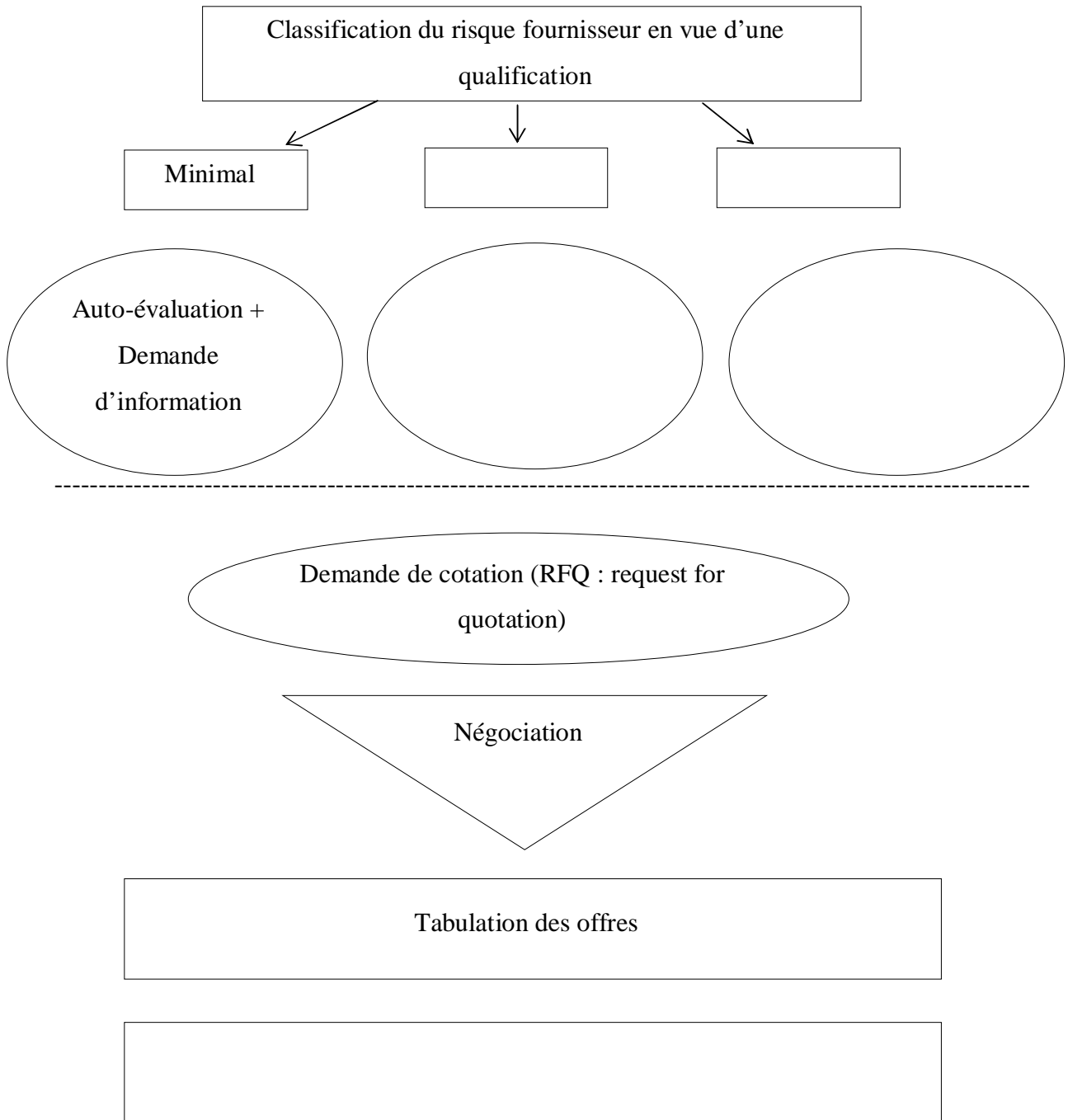
Dans le cas où le risque est élevé :

Le responsable des achats effectue un audit SAM complet.

Les étapes qui suivent celle de l'évaluation du risque sont :

1. RFQ : request for quotation (demande de prix).
2. Négociation : contrat inclut
3. Tabulation des offres.

Figure 3-4 Etapes avant la sélection finale du fournisseur



Source : élaboré par nous-mêmes.

**2.1.3.2. Evaluation des fournisseurs :**

Elle se fait par la direction des achats en collaboration avec la direction des finances.

Les différentes étapes de l'évaluation sont :

A-Questionnaire,

B- Audit (déplacement sur site),

C-Prototypage, essais de fabrication, validation des essais.

Globalement le processus d'achat de Schneider Electric pour la section production consiste à :

- Renseigner les données fournisseurs : fiche de sélection et d'évaluation ouverte, audit fournisseurs (standards Supplier Approval Module).
- Analyser et valider les éléments de référencements : formulaire de création fournisseur à renseigner, photocopie de la carte fiscale, du registre de commerce et n° article imposition.
- Création fournisseur
- Commandes passées

Une fois le fournisseur sélectionné et validé, durant les premières commandes, il y a une phase d'adaptation avec les normes et exigences Schneider Electric Algérie durant lesquelles il peut y avoir des problèmes anticipés par Schneider.

**2.1.3.3. Evaluation du fournisseur par mois :**

•Taux de service des fournisseurs externes (ESSR) en % :

- $ESSR = \frac{NLDem}{LRem} * 100$

NLDem = Nombre de réceptions « on time » durant le mois "m".

LRem = Nombre de réceptions durant le mois « m ».

Target : 95,5%

•DPM<sub>e</sub> (Defective Per Million external) : est le nombre de pièces/références livrés par des fournisseurs hors groupe Schneider et qui présentent des défauts qualité

$DPM_e = (DP1+DP2+DP3) / \text{Total pièces reçues}$

DP1 = Nombre de Pièces défectueuses durant inspection entrée

DP2 = Nombre de Pièces défectueuses constaté sur la ligne d'assemblage en production

DP3 = Nombre de Pièces défectueuses constaté en clients avec confirmation de traçabilité

Target : 1850

#### **2.1.3.4. Evaluation des fournisseurs en fin d'année :**

En fin d'année, le responsable achats classe les fournisseurs selon les critères suivants :

- Délais de livraison
- Qualité des pièces/Produits à la livraison
- Concurrence des prix
- Qualité du service offert
- Compétitivité des conditions
- Evaluation de la solvabilité
- Condition financière générale
- Image de l'entreprise
- Qualité des pièces comparées aux spécifications
- Niveau d'assistance technique
- Expertise du personnel

#### **2.1.4. Intervenants dans le processus d'achat :**

Demandeur : il exprime son besoin et confère sa demande à l'assistante de sa direction qui se charge de remplir la demande via workflow<sup>1</sup> lorsqu'il s'agit de consommable ou fournitures de bureaux, ou achats considérés comme immobilisations (au sens comptable).

L'acheteur : enregistre toutes les demandes d'achats sur le tableau de suivi, effectue une prospection via Internet, salons, foires, kompass, Chambre de commerce et d'industrie, réseau relationnel dans le cas où il n'existe pas de fournisseurs dans la base fournisseur et renseigne les données fournisseurs.

---

<sup>1</sup> Système informatique utilisé pour la transmission de documents et pour passer commande.

L'évaluation du fournisseur se fait dans le cas où des commandes achats lui sont passées. L'évaluation se fait alors au moins une fois par an suivant certains critères que l'on énoncera ci-dessous.

Pour les fournisseurs production, l'ESSR et DPME qui sont calculés pour chaque fournisseur par mois sont pris en compte dans l'évaluation.

Le responsable Achats et approvisionnements : analysent et valident la solvabilité du fournisseur.

Chargé comptabilité fournisseurs : la demande de création du fournisseur se fait sur le lien SAP et sur la base Lotus Notes en renseignant le masque de création qui envoie automatiquement une demande au chargé de la création fournisseur SAP.

Chargé de la création fournisseur SAP : envoie par mail au chargé de la comptabilité fournisseur la confirmation de création avec le numéro du code fournisseur.

Chargé de la comptabilité fournisseur : informe le demandeur de la création du fournisseur.

### **2.1.3 Analyse de la procédure de sélection et évaluation des fournisseurs :**

Pour effectuer l'analyse de la procédure de sélection et évaluation des fournisseurs, nous avons opté pour l'analyse SWOT car elle permet de déterminer les facteurs externes dont on pourrait tirer parti pour améliorer la performance , développer de nouvelles affaires ou au contraire les facteurs qui peuvent nuire à la survie de l'organisation .

L'acronyme SWOT désigne 4 mots en anglais :Strengths, Weaknesses,Opportunities, Threats dont l'équivalent en français est : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.

L'analyse SWOT est fondée sur la perception des parties prenantes. Elle est donc par nature subjective et qualitative.

Figure 3-6 Analyse SWOT



Source : élaboré par nous-mêmes.

## **2.2 Indicateurs clés de performance de Schneider Electric Algérie :**

Schneider Electric Algérie met en place des KPIs au niveau global pour contrôler la satisfaction client, la qualité et le développement durable. Ces KPI sont directement liés à ses activités et processus clefs et agissent comme un vecteur majeur pour assurer la culture de l'amélioration permanente.

La communication de la performance se fait par messagerie électronique, comité de direction (CODIR) et revue d'activité. L'outil qui rassemble tous les indicateurs de performance se nomme 'one reporting', une personne est désignée pour injecter toutes les données pour que tout le monde puisse accéder aux indicateurs clés de performance de chaque département. Au sein de Schneider Electric, trois principaux indicateurs permettent de mesurer la performance des achats, à savoir :

2.2.1 **ESSR :**

Tableau 3-2 INDICATEUR ESSR (délais)

Acronyme	ESSR (%)
Étiquette indicatrice	External Supplier Service Rate (taux de service du fournisseur externe)
Description	<p>Le taux de service fournisseur externe mesure la performance du fournisseur (en termes d'engagement de livraison) qui démarre dans une entreprise externe fournissant à des entités Schneider Electric (point final du flux).</p> <p>La performance du débit est enregistrée à la réception par les entités Schneider Electric.</p>
Calcul du KPI	<p><math>ESSR = NLD / LTD</math></p> <p>Ou :</p> <p>NLD : Nombre de lignes de commande d'achat reçues « à temps » ou « à l'avance » et complétées.</p> <p>LTD : Nombre de lignes de commande à recevoir dans la période donnée.</p>
Unité	Il est exprimé en pourcentage
Fréquence des rapports	Mensuel
Commentaires	<p>Règle d'application standard :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque référentiel dispose d'un délai d'acquisition standard (du bon de commande à la réception auprès de l'entité Schneider).</li> <li>- Le bon de commande est placé avec le délai de livraison standard (convenu avec le fournisseur).</li> <li>- Le bon de commande est passé en revue et accepté par le fournisseur, l'accord sur la date de livraison donne la « première date</li> </ul>

	<p>de livraison» = référence ESSR.</p> <p>La «1ère date de livraison» ne peut pas être modifiée en dehors du processus d'accusé de réception de commande. Dans un délai de 48h après la publication du bon de commande.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La date de livraison est mesurée à la réception de l'entité de fabrication.</li> <li>- Cet indicateur ne tient pas compte de l'ampleur du retard et de la sévérité des livraisons tardives.</li> </ul>
--	---

Source : élaboré par nous-même, inspiré d'un document interne de l'entreprise.

**2.2.1.1 Interprétation de l'ESSR de l'année 2015 et 2016 :**

Tableau 3-3 ESSR 2015-2016

Target (cible)	90 %	92 %
Mois	ESSR 2015 en %	ESSR 2016 en %
JANVIER	100.00	82.35
FEVRIER	97.44	88.61
MARS	98.54	92.00
AVRIL	98.63	91.71
MAI	98.65	93.67
JUIN	98.13	91.12
JUILLET	98.16	92.54
AOUT	90.67	92.43
SEPTEMBRE	92.38	92.51
OCTOBRE	93.26	92.96
NOVEMBRE	93.35	93.16
DECEMBRE	94.61	93.16

Source : document interne de l'entreprise.

Chaque année, SEA reçoit un objectif à atteindre du groupe, cela augmente d'une année à l'autre pour stimuler l'amélioration continue du rendement du travail.

On constate une variation d'un mois à un autre, cela peut être expliqué par un changement de fournisseurs mais aussi par la phase d'adaptation du fournisseur.

2.2.2 **DPME** :

Tableau3-4 : DPME

Acronyme	DPME (ppm)
Étiquette indicatrice	Defect Per Million- externalsupplier Défaut par million - fournisseur externe
Description	Il mesure la performance Qualité des fournisseurs externes de Schneider Electric et concerne les livraisons de Production Achat de composants, de pièces ou de produits.
Calcul du KPI	$DP1 + DP2 + DP3$ $DPMe = \frac{DP1 + DP2 + DP3}{\text{Total des pièces reçues (TPR)}} \times 1\,000\,000$ <p>Où</p> <p>DP1 : Nombre de pièces défectueuses trouvées lors de l'inspection</p> <p>DP2 : nombre de pièces défectueuses trouvées pendant le processus de fabrication</p> <p>DP3 : pièces non conformes trouvés sur le site du client final qui sont dus à des fournisseurs.</p> <p>Total des pièces reçues: total de composants, de pièces ou de produits reçus au cours du mois par des fournisseurs externes.</p>
Unité	Le DPMe est exprimé en ppm (parties par million) de composants, de pièces ou de

	produits défectueux, selon l'unité d'achat
Fréquence des rapports	Mensuel
Commentaires	<p>Le DPMe prend en compte tous les composants, pièces ou produits reçus de fournisseurs externes après la sortie d'usine Même ceux livrés directement à une plateforme logistique, un centre de distribution.</p> <p>Il prend en compte tous les composants, pièces ou produits défectueux quelle que soit la gravité du défaut.</p> <p>Un composant, une pièce ou un produit défectueux est défini comme étant différent de la spécification dans le cahier des charges. S'il y a plusieurs défauts sur une partie, cette pièce est comptée comme une pièce défectueuse.</p>

Source : document interne de l'entreprise.

Tableau 3-5 : DPME 2015-2016

Mois	2015					2016				
	DP1	DP2	DP3	Nbre total de pièces reçues	DPME	DP1	DP2	DP3	Nbre Total De Pièces reçues	DPME
JANVIER	0	1	0	95594	10.46	0	0	0	65570	0
FEVRIER	0	3	0	46870	64	0	3	0	289355	64
MARS	0	0	0	1413	0	0	0	0	1413	0
AVRIL	0	0	0	139315	0	0	0	0	366234	0
MAI	0	0	0	1167	0					
JUIN	0	0	0	103024	0					
JUILLET	0	0	0	517	0					
AOUT	0	0	0	114420	0					
SEPTEMBRE	0	0	0	317088	0					
OCTOBRE	0	0	0	188830	0					
NOVEMBRE	2	134	0	27375	4968.036					
DECEMBRE	0	15	0	188830	79					

Source : document interne de l'entreprise.

### **2.2.2.1 Interprétation du DPME:**

On remarque qu'en fin d'année 2015, le nombre de pièces non conformes trouvées lors de l'inspection d'entrée et à la réception des clients du produit final qui sont dus aux fournisseurs a augmenté, ce qui a fait considérablement augmenter l'indicateur. Cela dit, Schneider Electric Algérie met en place des plans d'actions avec le fournisseur.

L'une des actions consiste à isoler la quantité non conforme et remplacer la quantité non conforme dans les prochaines commandes, puis de revoir les plans de support avec le fournisseur, ceci dans une optique collaborative.

A partir du mois de mai 2016, on constate qu'il n'y a pas de données, ceci s'explique par l'introduction d'un quatrième critère dans l'indicateur. Le DP4 prend en compte les pièces non conformes trouvées à travers la chaîne d'approvisionnement qui ne sont pas dus au fournisseur. Nous n'avons pas eu accès aux informations du fait de sa nouveauté.

Sur les deux années, le taux de conformité avoisine globalement les 100%. Le peu de non-conformité constaté est immédiatement pris en charge pour réduire au maximum les pertes.

**2.2.3 Productivité :**

La productivité des achats se calcule une fois par an en fin d'année, il y a un pourcentage ciblé à atteindre établi par le groupe.

La productivité se calcule par la différence entre le coût des achats de l'année n-1 et l'année n exprimée en pourcentage.

Tableau 3-6: Productivité 2016

KPI	Year to date YTD (année à ce jour)	Pourcentage prévisionnel	Target (cible)
Productivité %	6.7 %	7.3 %	5 %

Source : fournit par l'entreprise.

On constate que la productivité YTD a dépassé l'objectif fixé, cela signifie qu'il y a eu une bonne gestion des coûts et une forte négociation avec les fournisseurs.

Le responsable des achats s'aide du pourcentage YTD pour déterminer le pourcentage prévisionnel de productivité de l'année en cours.

Pour le détail des calculs, nous n'avons pas pu avoir l'accès à l'information.

**3. Déroulement de l'enquête et résultats**

**3.1 Démarche méthodologique :**

Tout travail de recherche scientifique exige des méthodes et techniques afin d'être bien mené et donner de meilleurs résultats.

Ainsi, pour pouvoir vérifier nos hypothèses et atteindre les objectifs de notre travail ; nous avons jugé utile de mener une étude qualitative sur le terrain.

Pour réaliser cette étude nous avons opté pour une démarche méthodologique qui s'articule autour d'entretiens individuels avec le responsable des achats et le responsable de la qualité de « Schneider Electric Algérie ». Nous avons tenté de mettre en place un processus de gestion des risques fournisseurs.

Nous nous sommes aussi permis d'apporter des propositions pouvant améliorer la performance des achats.

### **3.2. Objectifs de l'enquête :**

Notre travail de recherche comprend plusieurs objectifs:

D'une part, la mise en pratique de toutes les connaissances acquises durant notre cursus universitaire.

D'autre part, c'est de trouver des solutions concrètes pour minimiser les risques fournisseurs et assurer la pérennité de l'organisation.

L'objectif principal de l'enquête est de vérifier les hypothèses de notre recherche qu'elles soient confirmées ou infirmées à travers les réponses obtenues auprès des répondants.

### **3.3. Outil de collecte d'information :**

#### **L'entretien :**

- Guide d'entretien :

Pour avoir des informations pertinentes sur la réalité des risques fournisseurs, nous avons jugé nécessaire de préparer deux entretiens par le biais d'un guide semi-directif avec le responsable des achats et l'inspecteur qualité au sein de Schneider Electric Algérie.

- Structure de l'entretien :

-Texte de présentation de notre objet de recherche suivi de questions permettant d'introduire notre sujet.

-Corps du guide contenant les différents questionnements.

### **3.4. Analyse de l'entretien avec le responsable des achats :**

**Analyse de la première question :** Vous êtes le responsable des achats des achats au sein de « Schneider Electric Algérie ». Pouvez-vous nous parler de votre métier en quelques mots et énoncer vos principales responsabilités ?

Le responsable des achats est le garant de la coordination entre les fournisseurs et la production suivant les termes contractuels négociés.

**Analyse de la question 2 :** La fonction Achat est étroitement liée aux autres fonctions de l'entreprise. Les risques fournisseurs ont-ils un impact sur les autres activités de l'entreprise ? Si oui, Quel en sont les conséquences ?

Les risques fournisseurs ont un impact direct sur les autres activités, le responsable des achats prend pour exemple un retard sur l'un des composants (commutateurs par exemple) qui engendre un retard de facturation. Cela n'a certes pas eu d'impact majeur sachant que l'arrêt usine a été évité, mais dans le cas contraire cela aurait eu une conséquence catastrophique pour l'usine.

**Analyse de la question 3 :** Pouvez-vous me parler un peu du processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs permettant de contrôler ex-ante le risque fournisseur ?

La politique de Schneider prend de plus en plus en considération la notion de risques et essaie de l'inclure dans toutes ses procédures, en commençant par la sélection et l'évaluation des fournisseurs, ils ont mis en place des procédures de prévention en évaluant à plusieurs reprises les partenaires même après la sélection et pour les sélectionner, ils doivent établir le niveau du risque et un plan d'action au préalable.

**Analyse de la question 4 :** Le nombre de non-conformités constatées était-il en hausse ou en baisse durant l'année 2016 ?

La non-conformité est en hausse, cela se justifie par la mise en place de nouveaux fournisseurs, mais aussi par l'introduction d'un nouveau critère

**Analyse de la question 5 :** Avez-vous des fournisseurs-relais (backup) ? Au cas où un fournisseur se décommande, avez-vous une solution établie au préalable ?

Sur pratiquement 100 % des produits, Schneider Electric Algérie possède des fournisseurs relais, mais il faut savoir que le fournisseur relais n'a pas la même capacité que le fournisseur principal, ils favorisent le partenariat avec deux à trois fournisseurs par produit pour éviter l'arrêt de production.

**Analyse de la question 6 :** Y-a-t-il des risques acceptables ?

Du moment que le risque a été identifié, les responsables prennent directement des mesures préventives, le risque n'est donc pas toléré.

**Analyse de la question 7 :** En tenant compte de votre longue expérience dans le domaine, pouvez-vous nous dresser une liste exhaustive des risques basée sur les événements susceptibles de provoquer, de gêner ou retarder l'atteinte des objectifs ?

Le responsable des achats cite quelques risques récurrents :

- Les retards de paiement, lorsqu'ils ne paient pas le fournisseur à temps, ce dernier risque de ne pas livrer à temps ou ne plus nous livrer du tout.
- Les anomalies de qualité leur font perdre du temps et surtout cela génère des frais en plus.
- Les retards de livraison, la non réactivité, la difficulté d'adaptation, Etc.

**Analyse de la question 8 :** Quelles solutions avez-vous déjà proposées ?

Actuellement, le responsable des achats ainsi que d'autres intervenants travaillent sur la mise en place des fournisseurs entièrement locaux. Ils ont deux fournisseurs de tôleries qui vont s'installer en Algérie principalement grâce à eux. Ils n'avaient pas pu le faire les années précédentes en raison :

-Leur capacité de production ne justifiait pas un investissement en Algérie, ce n'était pas intéressant pour leurs fournisseurs.

-La politique Achats et production sont actuellement en phase (même ligne directrice),leur objectif est d'avoir des fournisseurs à côté.

**Analyse de la question 9 :** La politique SEA est-elle plutôt réactive ou proactive ?

Proactive, ils recherchent quotidiennement des solutions, des process, ils n'attendent pas de subir les dommages.

**Analyse de la question 10 :** Quels sont les principaux objectifs de la fonction achats ?

La réduction des coûts, des délais et l'amélioration de la qualité sont les principaux objectifs de la fonction achats.

**Analyse de la question 11 :** Qu'est-ce que la performance des achats selon vous ?

Selon le responsable achats, la performance des achats se mesure à travers la satisfaction des clients internes (les stakeholders).

**Analyse de la question 12 :** Comment la performance des achats est-elle mesurée ?

A travers des indicateurs de performance clés, ces indicateurs sont intimement liés à la performance des fournisseurs.

### **3.5. Analyse de l'entretien avec l'inspecteur qualité :**

**Analyse de la question 1 :** Vous êtes le responsable de qualité, pouvez-vous nous parler de la procédure d'inspection lors de la réception de la marchandise ?

L'inspection se fait par échantillonnage ou par contrôle visuel. Le magasinier effectue un contrôle lors de la réception, lorsqu'il y a une erreur il remplit une fiche de non-conformité en précisant sa nature.

**Analyse de la question 2 :** Quels sont les types de non-conformité d'un produit ?

Les principaux types de non-conformité d'un produit : erreur de quantité, erreur de référence, la réception d'une tôle avec un décalage de poinçonnage ou encore des transformateurs dont les dimensions ne correspondent pas au besoin de SEA.

**Analyse de la question 3 :** En cas de non-conformité, quelles solutions le fournisseur propose-t-il ?

Deux solutions s'offrent à eux pour les fournisseurs étrangers hors-groupe : soit ils procèdent à un échange de marchandises soit ils envoient les produits manquants conformes lors de la prochaine expédition (Schneider Electric Algérie devra attendre mais ils ont une marge de manœuvre d'environ un mois de consommation pour régler tous les problèmes avant qu'il n'y ait rupture).

Pour les fournisseurs locaux, ils se déplacent directement ou récupèrent les produits non-conformes, une réunion avec le responsable des achats s'en suit pour relever les principaux problèmes et les actions à suivre.

**Analyse de la question 4 :** Combien de fournisseurs disposent Schneider Electric Algérie dans les achats production ?

Approximativement 20 fournisseurs, 10 principaux avec des fournisseurs relais pour chaque famille d'achats.

**Analyse de la Question 5 :** Qu'est-ce qu'un problème critique pour vous ?

Un problème critique est un problème redondant, prenons l'exemple d'un nouveau fournisseur de tôle ou de palettes, ils ont reçu des quantités énormes de produits non conformes, ils ont tout de même essayé de trouver un moyen de les utiliser en faisant eux-mêmes l'adaptation à leurs normes, cela génère des frais en plus et une perte de temps.

**Analyse de la question 6 :** Avez-vous un dispositif de gestion de risque documenté s'appuyant sur une organisation spécifique ?

Selon l'inspecteur qualité, Schneider Electric Algérie n'a pas de dispositif formalisé, mais cela fait partie de la culture d'entreprise.

**Analyse de la question 7 :** Y-a-t-il eu un cas où SEA a songé à se désengager d'un fournisseur ?

Le fournisseur de Tunisie qui leur fournit la tôle n'était pas réactif du tout par rapport à leurs exigences et leurs demandes. Néanmoins la réception de tôles non conformes sur la majorité des produits reçus a notamment été anticipé par Schneider Electric Algérie, car ces nouveaux fournisseurs sont toujours en phase de mise en place et d'adaptation.

**Analyse de la question 8 :** Avez-vous déjà été confronté à des problèmes graves que vous n'aviez pas anticipés ?

Non, car Schneider Electric Algérie à une politique préventive, ils disposent d'une phase d'adaptation des fournisseurs et les accompagne au mieux pour minimiser les risques.

**Analyse de la question 9 :** Le fournisseur doit-il avoir les mêmes procédures de qualité que SEA ?

C'est obligatoire, les normes Schneider et le degré de qualité exigé doivent être respectés pour qu'un fournisseur travaille avec eux.

**Analyse de la question 10 :** Quelles sont les étapes de sélection d'un fournisseur de votre point de vue ?

Le fournisseur leur envoie un échantillon, puis arrivage (incoming), phase d'adaptation, validation échantillon, le responsable des achats passe commande, réception des marchandises, échantillonnage. En cas de défaut lors de l'échantillonnage, une fiche de non-conformité doit être remplie.

### **3.6. La mise en place d'un processus de gestion des risques fournisseurs :**

#### **3.6.1. Processus de SCRM :**

La nécessité d'une maîtrise des risques s'inscrit dans une démarche d'actions préventives et correctives des risques.

La prévention fait partie intégrante de la culture de Schneider Electric Algérie :

#### **Identification des risques :**

A travers l'analyse de l'entretien, un brainstorming avec le responsable achats ainsi que d'autres intervenants et l'utilisation de 'Ishikawa' et 'AMDEC', nous avons pu dresser une liste de 12 risques fournisseurs possibles:

A-Non-respect de la réglementation: lorsque le fournisseur pour accélérer certaines procédures fait de fausses déclarations, cela peut mener vers une saisie de la marchandise, ou un blocage au niveau du dédouanement.

B-Non-conformité au niveau de la réglementation: le fournisseur n'effectue pas de veille réglementaire, ceci peut générer un retard considérable de livraison, la conjoncture étant instable.

C-Délais de livraison: le fournisseur ne respecte pas les délais imposés par Schneider Electric, cela peut ralentir la chaîne de production.

D-Interruptions des importations: Dans le cas d'un fournisseur étranger, lorsque l'exécutif décide de bloquer les importations, cela peut constituer un risque vis-à-vis du fournisseur car la marchandise risque d'être bloquée, l'organisation ne peut anticiper ce risque et n'a donc pas augmenté son stock de sécurité au préalable.

E-Incapacité à faire face au changement de la demande: lorsque l'entreprise opte pour une stratégie d'augmentation de la production et que le fournisseur ne peut suivre cette augmentation, l'organisation doit faire appel à d'autres fournisseurs et la procédure prend du temps.

F-Non-respect des exigences de qualité: cela génère des coûts considérables et un retard de livraison et donc une insatisfaction du client final.

G-Faillite des fournisseurs : cela peut perturber conséquemment l'activité.

H-Dépendance vis-à-vis des fournisseurs : cela constitue un risque du fait de la maîtrise de la technologie.

I-Non-réactivité des fournisseurs : le manque de communication et d'organisation constituent un risque inhérent pour l'entreprise.

J-Difficulté d'intégration avec les fournisseurs : Lorsque le fournisseur a du mal à s'adapter aux exigences de l'entité, cela engendre des coûts supplémentaires.

K-Retard de paiement : le fournisseur n'étant pas payé à temps décide de rompre le contrat et ne livre plus, cela dégrade les relations et perturbe l'activité de l'entreprise.

L-Hausse soudaine de prix : risque ayant un impact sur le budget des achats ainsi que sur la marge.

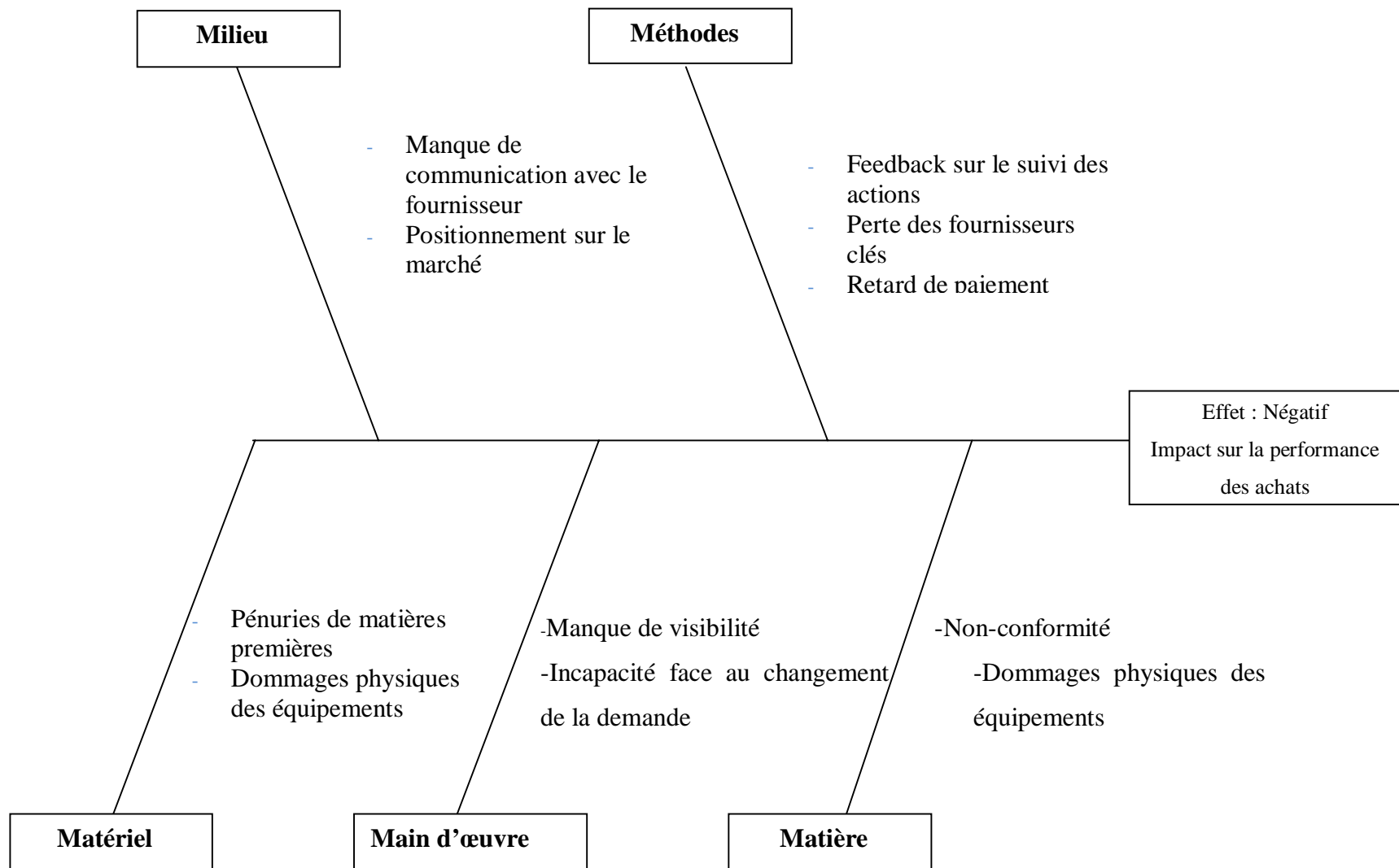
L'utilisation de la méthode AMDEC permet d'identifier les risques et de recenser les causes potentielles de chaque mode de défaillance :

Tableau 3-7 Liste des risques potentiels

Risques potentiels	Causes	Effets
A	En vue de faciliter le traitement de la procédure	Blocage au niveau du dédouanement
B	Absence de veille réglementaire chez le fournisseur	Retard de livraison
C	Manque d'organisation	Perturbation de la chaîne de production et par conséquent sur la satisfaction du client.
D	Directive installée par l'exécutif	Ecoulement du stock de sécurité
E	Manque de moyen des fournisseurs	Recours à d'autres fournisseurs
F	Manque de formation du personnel	Insatisfaction du client final
G	Problèmes de balance de trésorerie	Perturbation de l'activité
H	Maîtrise de la technologie	Arrêt de production
I	Manque de communication	Dégradation de la relation
J	Soucis d'adaptation des outils des fournisseurs avec les exigences de SEA	Perte de temps
K	Problème de trésorerie	Le fournisseur décide de ne plus livrer
L	Conjoncture économique	Réduction de la marge

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure 3-7 - Diagramme d'Ishikawa



**Analyse des risques :**

Grille de criticité :

**Criticité=Probabilité\*Gravité\*DéTECTABILITÉ**

Tableau3-8 Grille de criticité

<i>Gravité</i>	1	2	3	4
	Mineure	Significative	Grave	Très grave
	Pas ou peu de conséquence	Perturbation de l'activité de SEA	Perturbation de l'activité de SEA et du client	Dégradation de l'activité
Fréquence	1	2	3	4
	Rare	Peu fréquent	Fréquent	Très fréquent
	Ne s'est jamais produit mais possible	S'est déjà produit au moins une fois	S'est déjà produit plusieurs fois	Se produit fréquemment
DéTECTABILITÉ	1	2	3	4
	Mineure	Modérée	Majeure	Critique
	Facilement détectable	Moyennement détectable	Difficilement détectable	Indétectable

Source : élaboré par nos soins, inspiré des documents internes fournis par Schneider Electric Algérie.

Tableau 3-9 Matrice des risques

<i>G P</i>	1	2	3	4
1	1	4	9	16
2	2	8	18	32
3	3	12	27	48
4	4	16	36	64

Source : élaboré par nous-mêmes, inspiré des documents internes de l'entité d'accueil.

**Evaluation des risques :**

A cette étape, nous allons faire le calcul de l'IPR (l'indice de priorité des risques) :

Tableau 3-10 Calcul de l'IPR

Risques potentiels	Analyse des risques			IPR
	Gravité	Fréquence	DéTECTABILITÉ	
A	4	2	4	32
B	4	2	4	32
C	2	4	2	32
D	4	2	4	32
E	3	2	1	6
F	4	2	2	16
G	4	1	3	12
H	3	3	2	18
I	1	4	2	8
J	2	2	1	4
K	3	4	1	12
L	3	2	2	12

Source : élaboré par nos soins.

**Traitement des risques :**

Nous avons proposé des actions préventives par rapport au résultat de leur criticité en tenant compte des actions existantes au sein de l'organisation :

Tableau 3-11 Actions préventives existantes et proposées

Risques potentiels	Actions préventives
A	Utilisation des instruments juridiques : clauses contractuelles de responsabilité.
B	Mettre à disposition une cellule d'informations visant à avertir le fournisseur de nouvelles réglementations pouvant avoir un impact sur leur processus de production
C	-Evaluer la supplychain avec le fournisseur pour étudier les points d'amélioration -Evaluer les niveaux de stock et les risques de ruptures -Elaboration de la méthode six sigmas
D	C'est un risque insurmontable, ceci dit l'entreprise peut faire une rétention sur provisions pour diminuer les pertes en cas de survenance du risque.
E	-Engager les fournisseurs dans une démarche d'amélioration continue (PDCA, AMDEC.)

F	-Mettre à disposition des fournisseurs des outils de production industriels
G	-Recours à une assurance fournisseurs -Demander les bilans financiers de chaque année
H	-Elimination du mono-sourcing
I	-Réunions trimestrielles, Business review, sensibilisation
J	-Pré-audit fournisseur multidisciplines
K	-Privilégier le paiement des fournisseurs usine aux autres
L	-Négocier des contrats avec les fournisseurs en incluant l'impact matières premières

Source : établi par nos soins

**Seconde évaluation :**

Nous allons faire une seconde évaluation en incluant cette fois la maîtrise du risque :

Grille de criticité :

Criticité=Gravité\*Probabilité\*Maîtrise des risques

Tableau 3-12 Niveaux de maîtrise du risque

Niveau de maîtrise du risque		
3	INEXISTANT	Expérience non existante
2	FAIBLE	Manque d'expérience opérationnelle
1	EXCELLENT	Savoir-faire confirmé, maîtrise opérationnelle et managériale

Source : élaboré par nous-mêmes, inspiré des documents internes de l'entreprise.

Tableau 3-13 Criticité avec une excellente maîtrise des risques

Criticité/niveau de maîtrise=1				
F/G	1	2	3	4
1	1	2	3	4
2	2	4	6	8
3	3	6	9	12
4	4	8	12	16

Source : élaboré par nous-mêmes, inspiré des documents internes de l'entreprise

Tableau 3-14 Criticité avec une faible maîtrise des risques

Criticité/niveau de maitrise=2				
F/G	1	2	3	4
1	2	4	6	8
2	4	8	12	16
3	6	12	18	24
4	8	16	24	32

Source : élaboré par nous-mêmes, inspiré des documents internes de l'entreprise

Figure 3-15 Criticité avec aucune maîtrise du risque

Criticité/niveau de maîtrise=3				
F/G	1	2	3	4
1	3	6	9	12
2	6	12	18	24
3	9	18	27	36
4	12	24	36	48

Source : élaboré par nous-mêmes, inspiré des documents internes de l'entreprise

Calcul de l'iPRi :

Tableau 3-16 calcul de l'iPRi

Risques potentiels	Analyse des risques			iPRi
	Gravité	Fréquence	Maîtrise des risques	
A	4	2	3	24
B	4	2	2	16
C	2	4	2	16
D	4	2	3	24
E	3	2	1	6
F	4	2	1	8
G	4	1	2	8
H	3	3	1	9
I	1	4	1	4
J	2	2	2	8
K	3	4	1	12
L	3	2	2	12

Source : élaboré par nous-mêmes.

Nous avons gardé la même gravité et fréquence en déterminant le niveau de maîtrise des risques pour chaque risque identifié, et proposer ainsi des actions correctives en fonction du niveau de criticité.

Tableau 3-17 Actions correctives proposées

Risques potentiels	Actions correctives
A	-Le fournisseur doit se conformer ou assumer la responsabilité -Substitution des fournisseurs
B	-Insister sur la réglementation
C	-Exiger des pénalités
D	-Recours à des fournisseurs locaux
E	-Recours aux fournisseurs relais
F	-Exiger des pénalités
G	-S'adresser au liquidateur pour récupérer ses droits
H	-Diversifier le portefeuille fournisseurs
I	-Aller vers le fournisseur
J	-Accompagner les fournisseurs
K	-Accélérer le paiement -Prioriser le paiement selon l'importance
L	-Exiger des remises

Source : élaboré par nos soins.

**Communication et concertation :**

Il faut s'assurer que les parties prenantes et les personnes responsables de la mise en œuvre du processus de management du risque comprennent les principes de prise de décisions et les raisons pour lesquelles certaines actions sont nécessaires.

**Surveillance et revue :**

Deux responsables veillent au contrôle continu des risques en fonction de leur criticité en tenant compte des évolutions des environnements internes et externes.

La revue est plus périodique, elle se focalise sur le statut ou la situation courante.

### **3.7. Recommandations :**

-Mettre en place un barème permettant d'estimer, de façon objective, le degré de criticité du risque fournisseur en phase de sélection pour réduire au maximum les pertes.

Le barème prend en compte plusieurs critères à savoir : les étapes du SCRM, le volume de travail souhaité avec le fournisseur potentiel, la localisation, la situation financière et l'exposition du fournisseur aux risques identifiés préalablement.

-Insérer des KRI<sup>1</sup>, indicateur qui suit l'évolution d'un risque, cela permet d'anticiper ainsi les risques importants pour diminuer l'effet de surprise.

-Réduire le questionnaire d'auto-évaluation fournisseurs (proposition en annexes) qui est trop long.

---

<sup>1</sup>Est un indicateur mesurable qui suit l'évolution d'un risque opérationnel. Il est considéré comme particulier parce qu'il suit un risque particulier, ou d'une manière particulièrement efficace ou les deux.  
Source : DAVIES (J), WILSON (D) et MCLENAGHEN (T) :« Key Risk Indicators-Their role in Operational Risk Management and Measurement »,Risk Business International Limited , p 10.

## **CONCLUSION**

Les entreprises ont pris conscience que les risques font partie des affaires, et que la gestion des risques est essentielle au succès. Elles redéfinissent maintenant leurs priorités afin de tirer meilleur parti des ressources humaines et processus et de la technologie, tout cela, pour faciliter la mise en œuvre d'initiatives de gestion du risque d'entreprise qui correspondent aux objectifs de l'organisation et génèrent davantage de valeur. Le premier défi consiste à trouver par où commencer.

Dans le présent travail, nous nous sommes intéressés à l'étude de l'impact de la maîtrise des risques fournisseurs sur la performance de la fonction achats. En effet, notre objectif était de montrer dans quelle mesure une gestion des risques fournisseurs contribue à la performance de la fonction achats.

La présente étude s'est inspirée d'une méthodologie descriptive et analytique reposant sur une analyse des procédures de maîtrise des risques fournisseurs au sein de Schneider Electric Algérie ainsi que nos constats.

Nous avons d'abord analysé la procédure de sélection et d'évaluation des fournisseurs ainsi que l'analyse des entretiens réalisés auprès du responsable des achats et qualité, pour ainsi identifier les principaux risques fournisseurs pouvant interférer sur la stabilité et la performance des achats.

En effet, une sélection des fournisseurs permet à l'entreprise de réaliser des économies conséquentes tout en maximisant la valeur totale de son produit, mais aussi de prévenir un bon nombre de risques.

Schneider Electric Algérie est l'un des entreprises leaders en Algérie, l'expérience qu'elle a acquise depuis sa création et son niveau manageriel lui ont permis de maintenir sa place sur le marché national. La politique de gestion des risques n'est certes pas totalement formalisée mais elle est implicitement présente à travers ses procédures, cela fait partie de la culture d'entreprise.

De plus, l'organisation va vers une démarche de gestion des risques formalisés à 100% en effectuant le passage d'un système de management de la qualité conforme aux exigences de la norme ISO9001 :2008 à l'ISO9001 :2015 qui s'appuie sur l'outil générique du management du risque.

Par ailleurs, nous avons constaté que Schneider Electric Algérie donne une grande importance à la fonction achats, qu'il la considère comme stratégique et indispensable pour la pérennité du groupe.

D'après notre enquête, nous avons relevé que la procédure de sélection et d'évaluation des fournisseurs reste tout de même subjective dans le sens où on ne peut se contenter du facteur de spontanéité et d'échange informel comme seule méthode même si des spécialistes en management affirment que la subjectivité représente jusqu'à 30% du comportement managérial.

A partir de l'analyse des résultats, nous nous sommes permis de faire une simulation de la mise en place du processus de SCRM pour établir des plans d'actions en cas de survenance du risque en s'aidant d'outils de traitement de risques.

Notre étude sur le terrain nous a permis de constater que la maîtrise des risques fournisseurs influence de façon conséquente sur la performance des achats. Cette performance dépend de la performance des fournisseurs et de l'accompagnement des fournisseurs de notre organisme d'accueil.

H0 : La maîtrise des risques influe positivement sur la performance des achats à travers l'optimisation du processus de sélection et d'évaluation des fournisseurs. Pour consolider cette hypothèse, nous avons mis en place un processus de supplychainrisk management pour identifier les risques, les évaluer et mettre en place des plans d'actions.

Sur le plan méthodologique, les résultats auxquels nous sommes arrivés nous ont permis d'aboutir aux conclusions suivantes :

-Affirmation partielle de l'hypothèse 1 : l'analyse de la procédure de sélection et d'évaluation des fournisseurs nous a certes permis d'identifier certains risques mais il a aussi fallu faire appel à d'autres outils comme l'AMDEC et ISHIKAWA.

-Affirmation de l'hypothèse 2 : Identification des risques est la première étape pour aller vers une démarche préventive et corrective en cas de survenance du risque et ainsi contribuer à l'augmentation de la performance des achats.

-Affirmation de l'hypothèse 3 : selon les enquêtes effectuées, il s'avère qu'une politique préventive est nécessaire voire primordiale pour maîtriser les risques fournisseurs et que dans ce cas, il est tout aussi important de prévoir des plans d'action.

En outre, nous avons été confrontés aux difficultés du terrain, en particulier celles de la communication avec les fournisseurs et la coordination entre les différents acteurs. Ceci nous

a permis d'avoir une visibilité sur les projets futurs et les enjeux relatifs à la mise en place d'une démarche de gestion des risques.

L'évolution constante de l'environnement, l'instabilité économique ou le contexte changeant poussent les entreprises à actualiser la façon d'identifier les risques. Il est alors nécessaire de faire une veille des risques.

## **BIBLIOGRAPHIE:**

## Les ouvrages :

- ALLAIRE Y. et FIRSIROTU M., (2006) « Stratégies et Moteurs de Performance » ,Chenelière Mc Graw Hill.
- BALLAND S., BOCQUILLON JF.,MARIAGE M. et TESTENOIRE JP. (2011) «Economie droit », Edition DUNOP.
- BELLIVIER M., (1996) «Le juste à temps : Naissance d'un nouveau système de production », Economie.
- BARTHELEMY B., COURREGES P., « gestion des risques, méthode d'optimisation globale », 2nd édition, édition organisations, Paris.
- BERNARD F., SALVIAC E., (2015) « fonction achats, contrôle interne et gestion des risques », MAXIMA, Paris.
- BLANCHARD G., « La fonction achat en informatique et télécom : matériel et maintenance », Hermès, Paris.
- BOURGUIGNON A.,(2000) « Performance et contrôle de gestion », Economica,.
- BRUEL O., (1998) «Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Dunod , Paris.
- CALORI R., ATAMER T., (2003) « Diagnostic et décisions stratégiques », Dunod.
- COURREGES P., «Gestion des risques», méthode d'optimisation globale, Ed n°2.
- DELERS A., (2014) «La règle des 80/20 ou la loi de Pareto : comment mieux s'organiser au quotidien ? ». Edition 50minutes.
- DICKSON G.W., « An analysis of vendor selection systems and decision », Massachussets.
- DUMITRIU C., (2006)« La gestion des risques et des crises : concepts, théories, outils et études de cas ».
- FERNANDEZ A .,(2001) « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Editions d'Organisation, Paris.
- HOROWITZ I., « On Two-source Factor Purchasing ». Decision Sciences, Vol 17,n°02, Printemps.
- HUBERAC J.P., (2007)«guide des méthodes de la qualité », Paris,Dunod.
- JUAN D., BELER, BOTERO et NOYES (2013) « Maîtrise des risques dans le processus de réponse à appel d'offres », OATAO, Compiègne.
- KEREBEL P., (2009) « Management des risques », EYROLLES.

- LARK J., et NIKONOV V., (2009) « guide pratique pour les PME », ISO/TC 262.
- LEGRAND G., MARTINI H.,(2008) « gestion des opérations import-export », Edition DUNOD,Paris.
- LORINO P., (1997)« méthodes et pratique de la performance le guide du pilotage », édition d'organisation, Paris.
- MARCHAL A.,(2007) : « Marketing Achat », Edition Ellipses.
- MARION A., AL A., (2012)« Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et méthodes », Dunod.
- MORGAN J.P., ET ZIMMERMAN S.,(1990) « Status Report: Building World-Class Supplier Relationships», Purchasing.
- RAMANANTSOA B.,(2001) « L'art de la gestion des risques », Les échos, Paris.
- SIGNAW J., et SIMPSON P., (2002) « Measuring the Performance of Suppliers, An Analysis of Evaluation Processes ».
- ZONIS M., WILKIN S., (2000) « Se protéger sur le terrain miné des risques politiques », Les Echos, Ed n°2, Paris.

#### Les articles :

- CHOPRA S., SODHI S., Managing risk to avoid supply chain breakdown, MIT Sloan Management Review, 2004,p502.
- JÜTTNER U., (2005) « Supply chain risk management: understanding the business requirements from a practitioner perspective», in revue The international Journal of Logistics Management, Vol 16, N°1, EMARLD,
- KNIGHT K., (1994) « The risk and Insurance Management Society »,in revue IFRIMA,N°04.
- NEWMAN R., «Single Source Qualification», Journal Purchasing and Materials Management, vol 24.
- RAJABINASR A., NOURBAKHSIAN M., et HOOMAN A., (2013) The main tool used in Supply Chain Risk Management, in revue Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business (IJO CRIB),Vol 4, N°9. « A variation in the distribution of possible supply chain outcomes, their likelihood, and their subjective values».

### Les mémoires de recherche :

- CHLAGHMIA (Sara) : La performance de l'entreprise, master spécialisé en entrepreneuriat et ingénierie managériale, Université Mohammed V, Souissi, 2015, p27.
- HAOUES (A) et ZERROUGUI (I) : Gestion des risques de la partie amont des chaînes logistiques, mémoire de projet de fin d'études d'ingénieur en génie industriel, Ecole Nationale Polytechnique d'Alger, 2014, p9.
- JENN, (O) : méthodes et modèles pour la sélection des fournisseurs, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec, 2008, p24.
- MARQUES, (G) : « Management des risques pour l'aide à la gestion de la collaboration au sein d'une chaîne logistique : approche par simulation »; INPT, Toulouse, 2012, p46.
- MOREL (T) : « la mesure de la performance achat dans les projets de développement des produits nouveau », Master management stratégique des achats, Université d'administration des entreprises de Grenoble, 2007, p45.
- OUSSOU J.M., « Importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise », Master en Management et stratégie de l'entreprise, Institut de communication et de commerce supérieur de Metz-master, 2006, p55.
- QUIBEL (J) : « Gestion des risques de l'entreprise », Bibliothèque centrale 19/10/2008, p6.
- SEMIRATH (B) : « La gestion des risques environnementaux au sein des entreprises immobilières » ; université du Québec, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sciences de l'environnement ; Février 2009, p2.

### Webographie :

- AFNOR, <https://www.boutique.afnor.org/norme/nf-en-50126-1/applications-ferroviaires-specification-et-demonstration-de-la-fiabilite-de-la-disponibilite-de-la-maintenabilite-et-de-la-s/article/771363/fa042553>, (consulté le 03/03/2017 ).
- AUDENTIAGESTION, <http://www.audentiagestion.fr/manuelutilisateur/generateurtableaubord.pdf/>, (consulté le 17/03/2017)

- Economie sociale, <https://www.francebleu.fr/infos/economie-social/psa-sochoux-la-production-de-la-3008-l-arret-apres-un-incendie-en-republique-tcheque-1485416121>, (consulté le 09/03/2017).
- Effect of uncertainty on the achievement of objectives .Cf.<https://www.iso.org>, (consulté le 28/02/2017).
- Efficacité processus, <http://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/mesurer-l-efficacite-des-processus-0596/>, (consulté le 17/03/2017).
- ENS LYON, <http://ses.ens-lyon.fr/ses/fichiers/Articles/ac15e.pdf>, (consulté le 28/02/2017)
- ERP Entreprise ressource planning, <http://www.commentcamarche.net/contents/317-erp-entreprise-resource-planning>, (consulté le 24/03/2017).
- Indicateur de performance,<http://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/choisir-un-indicateur-de-performance.html>,(consulté le 23/03/2017).
- Les indicateurs, <http://www.hastursoft.com/lean/les-indicateurs-defaults-t151.html>, (consulté le 23/03/2017).
- Management de la performance,<http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>, (consulté le 17/03/2017).
- Méthode ABC, <https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/528325/methode-abc>, (consulté le 09/03/2017).
- MRP , <http://mrp.ase.ro/no52/f5.pdf>, (consulté le 09/03/17).
- Optimisation tool, <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6556>,(consulté le 03/03/2017).
- Performance des achats, <http://www.decision-achats.fr/Definitions-Glossaire/Performance-des-achats-239163.htm#yXIPIloFDPV39em5.97>, (consulté le 19/03/2017)
- Performance,<https://www.scribd.com/document/231406516/Notion-de-Performance>,(consulté le 17/03/2017).
- Reporting,[https://www.overblog.com/Questce\\_que\\_le\\_reporting\\_et\\_quels\\_outils\\_lui\\_sont\\_associes-1095203869-art198234.html](https://www.overblog.com/Questce_que_le_reporting_et_quels_outils_lui_sont_associes-1095203869-art198234.html), (consulté le 19/03/2017).
- Responsabilité sociale, <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/16621/rse-responsabilite-sociale-des-entreprises-definition-traduction.html>, (consulté le 19/03/2017).

- Risk management is a systematic approach to setting the best course of action under uncertainty by identifying , assessing, understanding, acting on and communicating risk issues.Cf. <http://publications.gc.ca/site/eng/376786/publication.html>, (consulté le 02/03/2017)
- RiskManagement,[https://www.tbssct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/RiskManagement/guide01-fra.asp](https://www.tbssct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/guide01-fra.asp), (consulté le 28/02/2017).
- Risque pays, <https://portail-ie.fr/resource/glossary/50/risque-pays>,(consulté le 03/03/2017).



**ANNEXES :**

**AnnexeI: Audit SAM**

**Supplier Approval Module - SUPPLIER ASSESMENT QUESTIONNAIRE**

Commodity: **G6 - STUDY SUBCONTRACTING**  
 Market: **EE** Typology: **T3** Date Created:   
 Evaluation Type:   
 Evaluator:

Supplier:   
 Address:   
 Country: **Your Choice**  Date Updated:

**ACTIVITIES:** *to describe all the business, the capabilities, the strengths and weaknesses, the attractiveness for Schneider of the supplier*

Dun & Bradstreet code:  Telephone:   
**PARENT COMPANY:**  Fax:   
**SUBSIDIARIES:**   
 Internet site @:   
 E-mail:   
 Managing Director:   
 Quality Manager:   
 Technical Manager:   
 Production Manager:   
 Commercial Manager:   
**SCHNEIDER correspondent:**

**COMMODITY AGREEMENT:** Mini Score : **48,28 / 100** **RECOMMENDATION: Yes**  
 Supplier Score : **0 / 100**  
 Target Score : **78,45 / 100** **4.1 - D & B Score analysis = 0**

**1. If Purchasing does not recommend the Supplier, state the reasons :**  
*Not adequate price structure, lack of capacity, poor quality system, ...*

**2. If the supplier is recommended :** **Supplier Leader :**  
*list specific technologies within the commodity that are planned to be used, with comments*

\* Schneider Requirements and Perimeter *for example : high/low volume, simple/complex parts, small / large parts, low/high criticality ...*

\* Purchasing Improvement Plans *plans to develop for increasing the quality / technical / industrial .... level of the supplier*

CM	Date	Comment	Commodity Manager's Signature:

**1- General Information** , for the specific site that has been evaluated and recommended

MARKETS *	% of sales	market share	customers (by% of overall sales) or comments
...			
...			
...			
...			

\* for example : automotive, electrical , medical, industrial ....

TURNOVER		2015	2016	2017	2018
Total Kilo Euro					
of which	Local %				
	Export %				
of which	indicate country or zone				
	indicate country or zone				
	indicate country or zone				
Gross Margin	% or value				
Overhead Cost	% or value				
EBIT	% or value				
Investments	% or value				

% of the total turnover per year

WORKFORCE		2002	2003	2004	2005
Total					
of which	Workers				
	R&D, Quality, Lab Test ...				
	Industrial Engineering				
	temporary staff in %				

**DELIVERIES**

Incoterms currently used ...	
Types of transport currently used: plane, boat, truck, ...	
Stocking programs offered: close to customer, consignment, etc..	

Comments:


**INSURANCES**

Product legal liability	Company:	
	Policy no.:	
Maximum guaranteed:		
	All damages:	per year
	immaterial damages:	per claim
	forfeiture costs (reminder):	
Fire, accident, miscellaneous risks	Company:	
	Policy no.:	
Maximum guaranteed:		
	All damages:	per year
		per claim

**SCHNEIDER CONTRACTS**

Ref.	Signatory	Application date	End date	Concerned purchases

AnnexeII : Exemple d'Audit ,fournisseur RENKLER

					
<b>Schneider Supplier Quality Management SAM - Quality Audit Questionnaire</b>					
<b>1 - GENERAL ORGANIZATION (4 questions)</b>					
<b>1.1 - Organization of quality department</b> <span style="float: right;">Level of the service quality and its credibility</span>					
Level	No responsible identified	Part-time position	Responsible who knows his quality system and quality tools	Responsible who knows his quality system and quality tools + specialists	Strutered department with scorecard
Grade	0	1	2	3	4
	<i>Rejected</i>	<i>Conditional</i>	<i>Minimum</i>	<i>Medium</i>	<i>High</i>
Score	4		<i>Weight Factor</i>	30%	
<i>Comments:</i>					
<b>1.2 - Quality Management System</b>					
Level	No Defined Quality System	Partial Quality System Defined	ISO-9000 (2000) Quality Certificate or equivalent	n/a	ISO-9001:2000 plus other Certificates (TS 16949, etc)
Grade	0	1	2	3	4
	<i>Rejected</i>	<i>Conditional</i>	<i>Minimum</i>		<i>High</i>
Score	2		<i>Weight Factor</i>	40%	
<i>Comments:</i>					
<b>1.3 - Work Station Condition</b> <span style="float: right;">Cleanliness and tidiness of production work stations</span>					
Level	Work Stations Dis-Organized	Some Work Stations Organized	Work Stations Organized Tools & Equipment Easily Available	Evaluation of Work Station Efficiency part of Quality Goals & Objectives	Work Stations Optimized 5-S applied
Grade	0	1	2	3	4
		1			
Score	4		<i>Weight Factor</i>	15%	
<i>Comments:</i>					
<b>1.4 - Continual Improvement</b> <span style="float: right;">Internal Audits, Corrective Actions and Objectives to Continually Improve the QMS</span>					
Level	No Plans In-Place	Some QMS Improvement Plans Not followed by Management	Continual Improvement Followed by Management Internal Audits	QMS Improvement Part of Quality Goals & Objectives Evidence of Corrective Actions based on Internal Audits	Results of Internal Audits Shared with Employees Permanent Attention to Improving QMS
Grade	0	1	2	3	4
		1			
Score	4		<i>Weight Factor</i>	15%	
<i>Comments:</i>					

**2.3 - Customer Documentation**

Client order entry, logistics information, technical specifications, quality requirements, etc

Level	No System to Record Client Information	Partial Files Paper System	File Documents Logistics, Quality & Technical Needs via Paper System	Complete File Documented via Paper System	Complete File Documented electronically in ERP system
Grade	0	1	2	3	4
Score	4		1		
	<i>Weight Factor</i>		15%		

Comments:

**2.4 - Ability to Understand Part Drawings**

Knowledge, understanding and utilization (within control plans) of the international drawing standards ISO 8015, 2768, etc

Level	No Competence	Awareness only	Competent in Quality Function and in R&D	Competent in Quality & Production	Competent in Quality, Production and Sales
Grade	0	1	2	3	4
Score	4		40%		
	<i>Weight Factor</i>		40%		
	<i>Rejected</i>		<i>Conditional</i>		
			<i>Minimum</i>		
			<i>Medium</i>		
			<i>High</i>		

Comments:

**3 - PRODUCTION : PROCUREMENT (4 questions)**

**3.1 - Material Procurement**

System to insure materials purchased satisfy client needs

Level	No identified system in-place	Manual purchase of materials No review of client needs	Manual purchase of materials Manual review of materials for client needs	Material inventory & purchase controlled via MRP system	Plus: Safety Stock for key materials Automated material shortage or delay warnings from ERP
Grade	0	1	2	3	4
Score	3		15%		
	<i>Weight Factor</i>		15%		

Comments:

**3.2 - Supplier Quality Management**

Management of sub-supplier quality

Level	No Evidence of Sub-supplier Management System	Partial Sub-Supplier Management System But, NO Quality Control Used	Sub-Supplier Management System Validates Conformity of Purchased Items	System to verify conformity of sub-suppliers & drive improvements	SQM System exists Audits of Sub-Suppliers Using statistical analysis
Grade	0	1	2	3	4
Score	3		20%		
	<i>Weight Factor</i>		20%		
	<i>Rejected</i>		<i>Conditional</i>		
			<i>Minimum</i>		
			<i>Medium</i>		
			<i>High</i>		

For customer specified sub-suppliers, the supplier maintains the quality responsibility of the Supplier

Comments:

**3.3 - Component & Raw Material Storage**

Control over storage of parts & raw materials

Level	No Defined Stock Management Control System Identified	Component Stocks Controlled Raw Materials Not-Controlled	Standard Control of all Stocks Non-FIFO	Stocks under Traceability System FIFO	Control over Shelf-Life Control over Ambient Needs Traceability until use of the part
Grade	0	1	2	3	4
Score	3	Rejected Weight Factor	Conditional 40%	Minimum	Medium High

Comments:

**3.4 - Incoming Inspection**

Means to verify raw materials or purchased components

Level	No Inspection Capabilities Exist	Minimal Inspection Capabilities Cannot Evaluate Basic Purchases	Inspection Capabilities Exist but no Inspection Procedures Used Raw material minimum inspection capabilities	Inspection Capabilities Exist Incoming Inspection Procedures Used	Inspection Capabilities Sampling Based upon AQL
Grade	0	1	2	3	4
Score	4	Rejected Weight Factor	Conditional 25%	Minimum	Medium High

Comments:

**4 - PRODUCTION : FABRICATION OF PARTS/PRODUCTS**

**4.1 - Competence over Manufacturing**

Knowledge of critical steps in manufacturing process, and application of process controls

Level	No awareness of process critical steps	Awareness of critical steps Minimal controls in-place	Awareness of critical steps Quality controls monitor performance	Support Personnel Dedicated to Process Continual Improvement	Process Technical Expertise Mfg Process is "Mastered" DMAIC or Six-Sigma visible in facility
Grade	0	1	2	3	4
Score	3	1 Weight Factor	5%		

Comments:

**4.2 - Industrial Equipment**

Machine Capabilities (Information on equipment capabilities for the specific commodity under evaluation)

Level	No Information on Equipment Capabilities	Partial Equipment I Exists, but no Recent Data	Standard Precision Manual Equipment	Standard Precision Automated Equipment	Fine Precision Equipment Integrated Capability Data Acquisition
Grade	0	1	2	3	4
Score	3	1 Weight Factor	5%		

Comments:

4.3 - Work Instructions

Manufacturing work instructions are available for each process

Level	No Work Instructions Available at Work Stations	Partial Work Instructions Available Not Easily Available to Operators	Basic Description of Each Task Available to Operators	Necessary Detail to Explain Potential Problems with Tasks Used by Operators	Acceptance Criteria Clearly Defined
Grade	0	1	2	3	4
Score: <input type="text" value="4"/>	<i>Rejected</i>	<i>Conditional</i>	<i>Minimum</i>	<i>Medium</i>	<i>High</i>
	<i>Weight Factor</i>	20%			

Comments:

4.4 - In-Process Inspection

System for verifying conformance to quality control plan during production

Level	No Inspection Capabilities	Inspection Capabilities, but no evidence of Inspection	Go, No-Go Inspection tools used No Data	Data collected and Monitored	SPC process tools used AND continual improvements exists
Grade	0	1	2	3	4
Score: <input type="text" value="4"/>	<i>Rejected</i>	<i>Conditional</i>	<i>Minimum</i>	<i>Medium</i>	<i>High</i>
	<i>Weight Factor</i>	20%			

Comments:

5 - PRODUCTION : TOOLING/MEASUREMENT TOOLS (4 questions)

5.1 - Knowledge of measuring

	Yes/No
Knowledge in uncertainty between the equipment of measurement and the customer needs	<input type="text" value=""/>
Gage RR	<input type="text" value=""/>
Abilities on 3D measurement	<input type="text" value=""/>
Abilities on specific laboratory	<input type="text" value=""/>
Validation the couple of machine and tool Cp, Cpk	<input type="text" value=""/>

Score is based on number of Yes

Level	0 yes	1 yes	2 yes	3 yes	4 yes
Grade	0	1	2	3	4

Score:  *Facteur de pondération* 20%

Comments:

5.2 - Measurement Calibration System

System to insure that gauges, fixtures and measurement equipment are under calibration

Level	No Calibration System	Partial Calibration System No Evidence Applied to all Devices	Calibration System for all Measurement Devices	Assessment for Non-Conforming Results Knowledge of GR&R	Preventative Actions using Statistical Data Efficiency of Gauges & Fixtures Periodically Evaluated
Grade	0	1	2	3	4
Score: <input type="text" value="2"/>	<i>Rejected</i>	<i>Conditional</i>	<i>Minimum</i>	<i>Medium</i>	<i>High</i>
	<i>Weight Factor</i>	30%			

## 6 - QUALITY : QUALITY INDICATORS (3 questions)

### 6.1 - % Quality Non-Conformance Rate

What is the current %NCR compared to quantities produced?  
(Linked with the technology)

Level	NCR Not Monitored or > 15%	15% < x < 5%	5% < x < 1%	1% < x < 0.25%	< 0.25%
Grade	0	1	2	3	4

Score       *Weight Factor*      40%

Comments:

### 6.2- Customer Satisfaction

How is Customer Satisfaction Measured and Managed?

Level	No Customer Satisfaction Indicators Exist	Partial Customer Satisfaction Indicators Initiated by Customer Requests Not Reviewed by Management	Customer Satisfaction Indicators Exist Monitored by Management	Customer Satisfaction Improvement Included in Quality Goals & Objectives	Permanent Focus on Customer Satisfaction Improvement Demonstrated
Grade	0	1	2	3	4

Score       *Weight Factor*      30%

Comments:

## 7 - QUALITY : NON-CONFORMANCE MANAGEMENT (4 questions)

### 7.1 - Management of Technical Return for Expert Assessment

CCMP - Customer complaint management process

Level	No Defined System for Return Expertise	System Exists No Evidence of System Response	Evidence of System Response Identified contact for return expertise	Dedicated Equipment & Skills to perform expertise and write down report	English speaking mandatory CCMP clearly defined Response targets defined
Grade	0	1	2	3	4

Score       *Weight Factor*      25%

*Rejected      Conditional      Minimum      Medium      High*

Comments:

### 7.2 - Management of Technical Returns- response time evaluation

Level	Number of days to perform expertise > 8 days	n/a	Number of days to perform expertise >=8 and > 5	n/a	Number of days to perform expertise <= 5
Grade	0	1	2	3	4

Score       *Weight Factor*      25%

*Rejected      Conditional      Minimum      Medium      High*

Comments:

**9 - SAFETY, HEALTH & ENVIRONMENT (7 questions)**

9.1 - Safety

Level	No evidence of safety actions	Supplier has some safety protections in place Not consistent within facility	Supplier has basic safety protections in place to protect operators	Supplier has defined system to evaluate safety needs Evidence of system "reaction" to safety issues	Safety is a clear priority for supplier  Safety system is preventative  OSHA compliant
Grade	0	1	2	3	4

Score  *Weight Factor* 10%

Comments:

9.2 - Health

Level	No Health System Identified	Partial Health System Exists  Basic Control over Hazardous Materials	Clear Indication for all Hazardous Materials  Basic Training on Health Related Issues	Communication Clear for all Hazardous Materials  Ergonomics Used at Work Stations	Health is a Clear Priority for Supplier  Health System is Preventative  OSHA Compliant
Grade	0	1	2	3	4

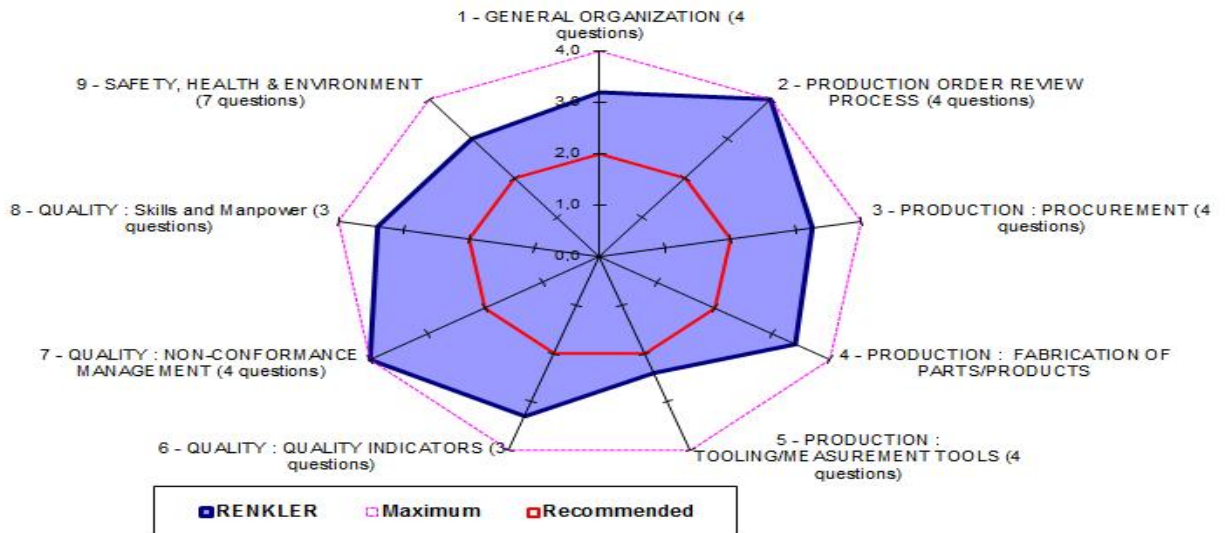
Score  *Weight Factor* 10%

Fournisseur : **RENKLER**

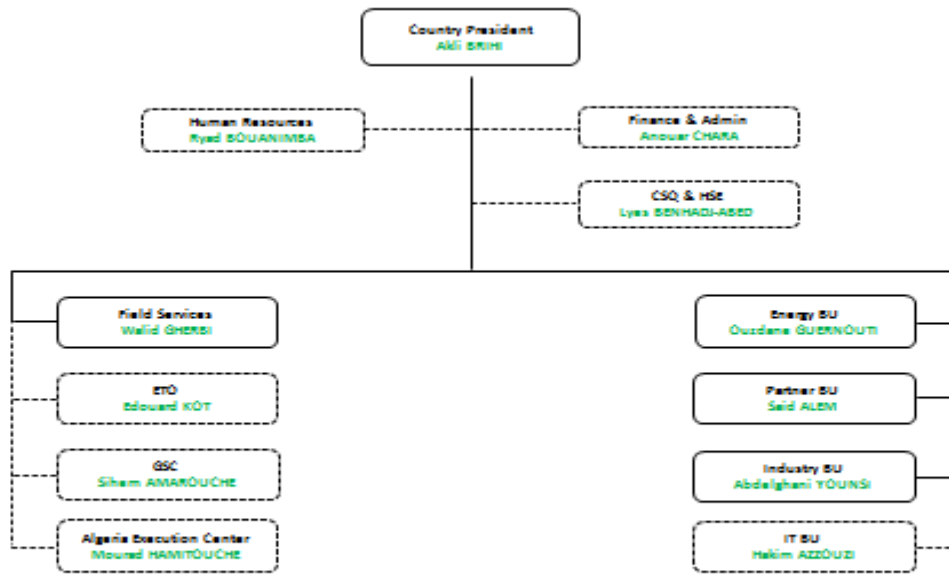
Date : 28,05,2009

Lead Auditor: Alper EROL

	RENKLER	Maximum	Recommended
1 - GENERAL ORGANIZATION (4 questions)	3,2	4	2
2 - PRODUCTION ORDER REVIEW PROCESS (4 questions)	4,0	4	2
3 - PRODUCTION : PROCUREMENT (4 questions)	3,3	4	2
4 - PRODUCTION : FABRICATION OF PARTS/PRODUCTS	3,4	4	2
5 - PRODUCTION : TOOLING/MEASUREMENT TOOLS (4 questions)	2,4	4	2
6 - QUALITY : QUALITY INDICATORS (3 questions)	3,3	4	2
7 - QUALITY : NON-CONFORMANCE MANAGEMENT (4 questions)	4,0	4	2
8 - QUALITY : Skills and Manpower (3 questions)	3,4	4	2
9 - SAFETY, HEALTH & ENVIRONMENT (7 questions)	3,0	4	2
	30,0		



**Annexe VII** : Organigramme SEA



### **Annexe n° III** : Entretien avec le responsable des achats<sup>1</sup>

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master 2 en sciences commerciales, option : Affaire Internationales ; notre travail intitulé « l'impact de la maîtrise des risques fournisseurs sur la performance de la fonction achats, Cas : Schneider Electric Algérie ».

Nous avons élaboré un entretien de 12 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 1 :** Vous êtes le responsable des achats des achats au sein de « Schneider Electric Algérie ». Pouvez-vous nous parler de votre métier en quelques mots et énoncer vos principales responsabilités ?

**Question 2 :** La fonction Achat est étroitement liée aux autres fonctions de l'entreprise. Les risques fournisseurs ont-ils un impact sur les autres activités de l'entreprise ? Si oui, Quel en sont les conséquences ?

**Question 3 :** Pouvez-vous me parler un peu du processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs permettant de contrôler ex-ante le risque fournisseur ?

**Question 4 :** Le nombre de non-conformités constatées était-il en hausse ou en baisse durant l'année 2016 ?

**Question 5 :** Avez-vous des fournisseurs-relais (backup) ? Au cas où un fournisseur se décommande, avez-vous une solution établie au préalable ?

**Question 6 :** Y-a-t-il des risques acceptables ?

**Question 7 :** En tenant compte de votre longue expérience dans le domaine, pouvez-vous nous dresser une liste exhaustive des risques basée sur les événements susceptibles de provoquer, de gêner ou retarder l'atteinte des objectifs ?

**Question 8 :** Quelles solutions avez-vous déjà proposées ?

---

<sup>1</sup> Entretien avec M. AIT DAOUD Nacim, responsable des achats à Schneider Electric Algérie, 26/03/2017, reçu dans son bureau à 10 :30.

**Question 9 :** La politique SEA est-elle plutôt réactive ou proactive ?

**Question 10 :** Quels sont les principaux objectifs de la fonction achats ?

**Question 11 :** Qu'est-ce que la performance des achats selon vous ?

**Question 12 :** Comment la performance des achats est-elle mesurée ?

## **Annexe n° IV**: Entretien avec l'inspecteur qualité et ingénieur qualité <sup>1</sup>

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master 2 en sciences commerciales, option : Affaire Internationales ; notre travail intitulé « l'impact de la maîtrise des risques fournisseurs sur la performance de la fonction achats, Cas : Schneider Electric Algérie ».

Nous avons élaboré un entretien de 10 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 1** : Vous êtes le responsable de qualité, pouvez-vous nous parler de la procédure d'inspection lors de la réception de la marchandise ?

**Question 2** : Quels sont les types de non-conformité d'un produit ?

**Question 3** : En cas de non-conformité, quelles solutions le fournisseur propose-t-il ?

**Question 4** : Combien de fournisseurs disposent Schneider Electric Algérie dans les achats production ?

**Question 5** : Qu'est-ce qu'un problème critique pour vous ?

**Question 6** : Avez-vous un dispositif de gestion de risque documenté s'appuyant sur une organisation spécifique ?

**Question 7** : Y-a-t-il eu un cas où SEA a songé à se désengager d'un fournisseur ?

**Question 8** : Avez-vous déjà été confronté à des problèmes graves que vous n'aviez pas anticipés ?

**Question 9** : Le fournisseur doit-il avoir les mêmes procédures de qualité que SEA ?

**Question 10** : Quelles sont les étapes de sélection d'un fournisseur de votre point de vue ?

---

<sup>1</sup> Entretien avec M. HADOUR Ali et REZZIK Ramdane , Inspecteur qualité et ingénieur qualité, 27/03/2017 , sur le site de production à 14h.

## **Annexen° VI**: Questionnaire

Afin de mener à bien notre recherche, on vous prie de répondre aux questions suivantes. Toutes les informations que vous donnerez seront traitées à des fins statistiques et dans le cadre de notre recherche.

1 / Quel est le statut de votre entreprise ?

2/ Quelle est la personne en charge des questions du développement durable dans votre entreprise ?

3/ Quel a été votre chiffre d'affaires en 2015 ?

4/ Quel a été votre chiffre d'affaires en 2016 ?

### **5/ Performance qualité :**

5.1/ Mesurez-vous votre taux de non-conformité interne par client ?

- Oui
- Non

5.2/ L'amélioration continue du taux de non-conformité fait-elle partie des objectifs de la société ?

- Oui
- Non

5.3/ Suivez-vous le coût de qualité et partagez-vous les résultats avec les employés ?

- Oui
- Non

5.4/ Gérez-vous des sondages sur la satisfaction de la clientèle pour ajuster vos objectifs et objectifs qualité ?

- Oui
- Non

5.5/ Avez-vous instauré une politique ou des procédures de conformité à l'échelle de l'entreprise toute entière ?

- Oui
- Non

6/ **Contrôle qualité :** Existe-il un plan d'analyse et d'atténuation des risques garantissant la qualité des produits et les délais de livraison ?

- Oui
- Non

7/ **Système de management de la qualité :**

7.1/ Tous vos processus sont-ils définis et les propriétaires de processus sont-ils nommés ?

- Oui
- Non
- Autre :

7.2/ Les changements concernant le processus, les produits, les moyens de production, les outillages, les programmes, l'organisation, l'emplacement sont-ils enregistrés ?

- Oui
- Non

7.3/ Les résultats des changements sont-ils évalués pour confirmer que l'effet ciblé sur la qualité du produit a été atteint ?

- Oui
- Non

7.4/ Les outils de production, les outillages sont-ils validés avant l'utilisation ?

- Oui
- Non

7.5/ Etes-vous familier avec la résolution de problèmes 8D ou 5S ?

- Oui
- Non

8/ **Couverture et gestion des risques :**

8.1/ Avez-vous l'habitude de supporter les coûts en cas de non-qualité et de rappel du produit sous votre responsabilité ?

- Oui
- Non

8.2/ Avez-vous une gestion des ruptures chez vos clients ? (Courte période de gestion, courbes de récupération, plan de confinement.) ?

- Oui
- Non

8.3/ Avez-vous mis en œuvre une approche globale de gestion des risques avec des plans d'action d'atténuation ?

- Oui
- Non

8.4/ Avez-vous conçu un PCA (plan de continuité des activités) définissant une feuille de route pour les opérations continues dans des conditions défavorables de la chaîne d'approvisionnement ?

- Oui
- Non

9/ **Projets d'amélioration continue :** Avez-vous un outil et une procédure pour suivre les plans d'actions ?

10/ **Gestion de la production :** Mesurez-vous le taux d'échec de votre équipement ?

- Oui
- Non

## **11/ Performance de la chaîne logistique :**

11.1/ Mesurez-vous le PLT (Production Lead Time) de vos produits ?

- Oui
- Non

11.2/ Etes-vous en mesure de fournir un « indicateur de livraison à temps (OTD : on time delivery) » par client ?

- Oui
- Non

11.3/ Analysez-vous les causes profondes des livraisons tardives et partagez-vous le plan d'action avec vos clients ?

- Oui

- Non

**12. Gestion de la capacité :**

12.1 Analysez-vous l'exactitude des prévisions de vos principaux clients ?

- Oui
- Non

12.2 Avez-vous une stratégie pour adapter rapidement votre production à la variation de la demande ?

- Oui
- Non

12.3 Avez-vous l'intention d'augmenter votre capacité de production dans les années à venir grâce à des investissements ?

- Oui
- Non

12.4/ Prévoyez-vous des changements majeurs (relocalisation, extension ,etc ) ?

- Oui
- Non

**13/Gestion de la relation :**

13.1/ Faîtes-vous la promotion d'un contrat à long terme avec vos fournisseurs ?

- Oui
- Non

13.2/ Avez-vous défini des indicateurs de performance clés ou des mesures pour mesurer le rendement de vos fournisseurs ?

- Oui
- Non

13.3/ Si oui, Quels sont-ils ?

.....

13.4/ Avez-vous un examen périodique avec vos fournisseurs ? (Une fois par an au minimum)

- Oui
- Non

13.5/ Avez-vous déjà effectué un audit ? Si oui, qui a réalisé cet audit/ évaluation ?

- Une société d'audit indépendante
- Des auditeurs d'autres clients
- Autre : .....

**14/ Protection de l'environnement :**

14.1/ Votre entreprise dispose-t-elle d'un système de management environnemental certifié ?

- Oui
- Non
- Autre : .....

14.2/ Avez-vous adopté un système de management environnemental compatible avec les exigences minimums de Schneider Electric ?

- Oui
- Non

## Annexe n°V: Questionnaire d'auto-évaluation

Supplier self-assessment Questionnaire					
2 – QUALITY, INDUSTRIAL & SUPPLY CHAIN CONTROL		% Answers:	0%	% Yes	0%
Topics	Items	Tick if Yes	Tick if No	Tick if No Answer	Comments /Example
Quality performance	Do you measure your internal Non Conformance rate per Customer ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	Global metrics in ppm
	Is the continuous improvement of the Non-Conformance rate part of the Company goals ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	Next 12 months target
	Do you follow the cost of Quality (COQ) and share the results on a regular basis with the employees ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	
	Do you manage customer satisfaction surveys to adjust your quality goals and objectives ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	
Quality and Manufacturing control	Does a risk analysis and mitigation plan exist to guarantee product quality and on-time delivery linked to :				
	- Industrialization process	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	Provide example (optional)
	- Machine	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	Provide example (optional)
	- Manufacturing process	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	Provide example (optional)
Quality System	- Product	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	Provide example (optional)
	Are all your processes defined and process owners appointed ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	List of procedures
	Are Changes concerning process, products, production means, toolings, programs, organisation, location registered?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	
	Are the results of changes assessed to confirm that the targeted effect on the product quality has been achieved ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	
Quality System	Are the production means, toolings and programs validated before use?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	
	Are all your processes defined and process owners appointed ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	List of procedures
	Are Changes concerning process, products, production means, toolings, programs, organisation, location registered?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	
	Are the results of changes assessed to confirm that the targeted effect on the product quality has been achieved ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	
	Are the production means, toolings and programs validated before use?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	
	Are the Customers Complaints managed through a clear, documented and followed process ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	
	Are you familiar with the the 8D problem solving or 5 Why methodology ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	Provide example of 8D or other solving problem approach
NNC coverage	Are you used to manage customer complaint according to the 2 days / 2 Weeks / 2 Months lead time ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	
	Do you have a quarantine area ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	
Risk Management	Are you used to support costs in case of Non-quality and product recall under your responsibility ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	
	Are you use to customer shortages' management in relationship with your customers ? ( short interval management , recovery curves , containment plan ...)	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	
	Have you implemented a global Risk Management approach with associated mitigation action plans (mono source supplies including Tier 2 suppliers, Product, Process, Project...)	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	Example of mitigation plans
Continuous Improvement projects	Have you designed a BCP ( Business Continuity Planning ) defining a roadmap for continuing operations under adverse supply chain conditions .	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	
	Are you aware of Lean principles to improve the supply chain , the manufacturing or the offices ? ( Value Stream Mapping , 5S , Lead time mapping , Kaizen events ...)	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	Provide evidences of lean principles'implementation
	Do you have a tool and procedure to follow the action plans?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	Specify the frequency to review the progress status (Monthly ,
	Is dedicated software (ERP/Production Management System) used in order to manage the production?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	
	Does the software include long, medium, short term planning activities?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	

Production management	Is rejection rate taken into account in the ERP/MRP system?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer		
	Are planning rules clearly established? (FIFO, LIFO, or other)?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer		
	Are you measuring the failures rates of your productive equipment ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	failure rate of your machines	
	For your production management system, do you take into account the availability rate of production means (OEE : Overall Equipment Effectiveness)?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer		
	Do you have a continuous improvement target of your availability rates?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer		
	Do you follow the % of preventive maintenance vs corrective one ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	% of preventive maintenance vs overall maintenance (in hours, ...)	
	Do you measure the efficiency time on a regular basis ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer		
	Do you animate in the field the result of efficiency time measurement ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer		
	Do you have a flow chart or equivalent document specific to products which contains internal & external manufacturing processes including inspection, tests, key characteristics, metrics, lead time...?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer		
	Have you a specific organization in production to tackle late or urgent customer orders and recover the "On time delivery" metric ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer		
	Do you measure the PLT ( Production Lead Time ) of your core products ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer		
	Do you have improvement objectives to reduce the Production Lead time thanks to SMED or other Lean principles ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer		
	Do you measure the average Complete manufacturing Cycle?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	Provide the last 12 months metrics	
Do you measure the average procurement lead time ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	Provide the last 12 months metrics		
Downstream logistic and Supply Chain performance	Do you measure & improve your Supply Chain and Logistics customer satisfaction?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	Provide the metrics used and last 12 months results	
	Are you able to provide an "On Time Delivery (OTD) indicator" per customer ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	OTD indicator for the last 12 months	
	Do you analyse root causes for late deliveries and do you share the action plan with your customers ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	Example of methodology used	
Upstream Flow Management	Do you have a Logistic platform?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer		
	Are you familiar with EDI ( Electronic Data Interchange)	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer		
	Are you familiar with VMI ( Vendor Mangement Inventory ) and other consignment stocks principles ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	Provide example	
	Do you manage a Sales , Inventory and Planning process to anticipate load vs capacity issues ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer		
Supplier Supply Chain Relationship management	Are you promoting Long term Agreement / Contract with your suppliers?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	% of spend covered by purchasing or logistic agreements	
	Have you defined templates to formalize logistic or purchasing agreements ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	Provide example	
	What is the usual level (%) of sub-contracting activities?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	Main activities sub-contracted	
	Have you defined Key performance indicators or metrics to measure your suppliers performance?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer		
	Does an analysis and risk mitigation action plan exist to guarantee purchasing control linked to single source, procurement cycle, non-quality...?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer		
	Do you maintain an "Approved and Quaffied "Supplier list?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer		
	Do you have periodic review with your suppliers? (Once a year as a minimum )	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer		
Do you formalize medium and long term action plan with your TOP10 worst suppliers ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer			
Development / Manufacturing tools and organisation	Have you formalized the PMP (Project Management Process ) with clear stage gates and deliverables ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	Provide your PMP guidelines	
	Do you have a team dedicated for Industrialisation and development of new products?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer		
	Are you using a tool used for CAD and simulations ?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No Answer	Name of CAD and simulation tool	
Synthesis		Total Items	Total YES	Total NO	No answer	Answers Nber
Overall Scoring in %		100%	0%	0%	0%	

# Table des matières

<b>Introduction générale.....</b>	<b>2</b>
<b>1 Gestion des risques : revue de la littérature .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Définitions du risque :.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Typologie des risques :.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.1. Risques pays :.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.2. Risque d'exploitation :.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.3. Risque stratégique : .....</b>	<b>8</b>
1.2.3.1. Le risque opérationnel : .....	8
1.2.3.2. Le risque d'endommagement des actifs : .....	8
1.2.3.3. Le risque de concurrence : .....	9
<b>1.3. Typologie des risques par fonction :.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.1. Le risque de marché : .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.2. Le risque financier :.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.3. Le risque de crédit : .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.4. Le risque organisationnel : .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.5. Le risque stratégique : .....</b>	<b>9</b>
1.3.5.1. Risque technologique et technique : .....	9
1.3.5.2. Risque politique :.....	9
<b>1.3.6. Le risque opérationnel :.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4. Gestion des risques : .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4.1. Définitions :.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4.2. Stratégies de gestion des risques : .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5. Supply Chain Risk Management (SCRM) :.....</b>	<b>14</b>
<b>1.5.1. Définitions :.....</b>	<b>14</b>
<b>1.5.2. Processus du SCRM : .....</b>	<b>16</b>
1.5.2.1. Communication et concertation : .....	17
1.5.2.2. Etablissement du contexte : .....	17
1.5.2.3. Appréciation du risque : .....	17

1.5.2.4.	Traitement des risques :	22
1.5.2.5.	Surveillance et revue :	23
<b>2.</b>	<b>Le risque fournisseur :</b>	<b>25</b>
<b>2.1.</b>	<b>Les catégories de fournisseurs :</b>	<b>25</b>
<b>2.2.</b>	<b>Les sources de risques fournisseurs :</b>	<b>26</b>
2.2.1.	Discontinuité et interruptions du processus d'achats :	26
2.2.2.	Délais de livraison non respectés par le fournisseur :	26
2.2.3.	Défaillance technologique et/ou communication :	26
2.2.4.	Failles dans la protection de la propriété intellectuelle :	27
2.2.5.	Les coûts liés à l'activité achat :	27
2.2.6	Politique des inventaires :	27
<b>2.3.</b>	<b>Une approche par fonction du risque fournisseur :</b>	<b>28</b>
2.3.1.	L'analyse de la valeur :	29
2.3.2.	Nombre de fournisseurs alternatifs :	29
2.3.3.	Hierarchisation des fournisseurs selon la méthode ABC ( Loi de Pareto):	31
2.3.4.	Modèle d'approvisionnement JAT :	32
<b>3.</b>	<b>Critères et méthodes de sélection et d'évaluation fournisseurs :</b>	<b>33</b>
<b>3.1.</b>	<b>Définitions et visions d'auteurs sur la sélection des fournisseurs :</b>	<b>33</b>
<b>3.2.</b>	<b>Critères de sélection des fournisseurs :</b>	<b>34</b>
<b>3.3.</b>	<b>Choix des critères d'évaluation :</b>	<b>36</b>
3.3.1.	Le modèle Richard Newman (1988) :	36
3.3.2.	Le modèle Morgan et Zimmerman :	37
3.3.3.	Le modèle Signaw et Simpson :	38
3.3.4.	Le modèle D&B :	38
<b>1.</b>	<b>Performance :</b>	<b>39</b>
<b>1.1</b>	<b>Définitions de la performance</b>	<b>39</b>
<b>1.2.</b>	<b>Les sources de la performance :</b>	<b>40</b>

<b>1.3.</b>	<b>Les différents types de performance :</b>	<b>41</b>
<b>1.3.1.</b>	<b>Performance financière</b>	<b>41</b>
<b>1.3.2.</b>	<b>Performance économique :</b>	<b>41</b>
	Compétitivité prix	41
	Compétitivité hors-prix	41
<b>1.3.3.</b>	<b>La performance organisationnelle</b>	<b>41</b>
<b>1.3.4.</b>	<b>Performance sociale :</b>	<b>41</b>
<b>1.3.5.</b>	<b>La performance sociétale :</b>	<b>42</b>
<b>1.4.</b>	<b>Evaluation et amélioration de la performance :</b>	<b>42</b>
<b>1.4.1.</b>	<b>Etape 1 : Déploiement des tableaux de bord et indicateurs :</b>	<b>42</b>
1.4.1.1.	Définition du tableau de bord :	42
1.4.1.2.	Objectifs d'un tableau de bord :	42
1.4.1.3.	Méthode d'élaboration :	42
<b>1.4.1.3.1.</b>	<b>Emboîtement des tableaux de bord :</b>	<b>43</b>
<b>1.4.1.3.2.</b>	<b>Périodicité du tableau de bord :</b>	<b>43</b>
<b>1.4.1.3.3.</b>	<b>Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord :</b>	<b>43</b>
1.4.1.4.	Choix des indicateurs :	44
1.4.1.4.1.	Les critères des indicateurs:	44
<b>1.4.1.4.2.</b>	<b>Forme du tableau de bord :</b>	<b>44</b>
<b>1.4.2.</b>	<b>Etape 2 : L'analyse des écarts :</b>	<b>44</b>
<b>1.4.3.</b>	<b>Etape 3 : Les actions correctrices</b>	<b>45</b>
<b>2.</b>	<b>La performance dans la fonction achats :</b>	<b>45</b>
<b>2.1.</b>	<b>Définitions et état des lieux :</b>	<b>45</b>
<b>2.2.</b>	<b>Mesurer la performance des achats :</b>	<b>47</b>
<b>2.2.1.</b>	<b>Cartographie des achats (cube achats):</b>	<b>47</b>
<b>2.2.2.</b>	<b>Reporting opérationnel :</b>	<b>48</b>
<b>2.2.3.</b>	<b>Niveau stratégique :</b>	<b>48</b>
<b>2.3.</b>	<b>Les bonnes pratiques d'amélioration de la performance en termes de délais et de coûts :</b>	<b>48</b>
<b>2.3.1.</b>	<b>Intranet achat :</b>	<b>48</b>

2.3.2.	<b>E-sourcing:</b> .....	48
2.4.	<b>Outils :</b> .....	49
2.4.1.	<b>Outils de reporting :</b> .....	49
2.4.1.1.	Etapes du reporting : .....	49
2.4.1.2.	Avantages & Inconvénients : .....	50
3.	<b>Les indicateurs liés à la performance achats :</b> .....	50
3.1.	<b>Définition et caractéristiques des indicateurs de performance :</b> .....	50
3.2.	<b>Construction des indicateurs :</b> .....	51
3.3.	<b>Outils et pratiques de mesure :</b> .....	52
3.4.	<b>Les actions découlant de la mesure de la performance :</b> .....	54
1.	<b>Présentation du groupe Schneider Electric et sa filiale en Algérie :</b> .....	56
1.1	<b>Schneider Electric :</b> .....	57
1.1.1.	<b>Fiche signalétique du groupe :</b> .....	57
1.1.2.	<b>L’histoire de Schneider Electric :</b> .....	57
1.1.3.	<b>Métiers de Schneider Electric :</b> .....	58
1.1.3.1.	La distribution électrique : .....	58
1.1.3.2.	Automatisme & contrôle : .....	58
1.1.4.	<b>Schneider Electric en Chiffres :</b> .....	59
1.1.5.	<b>Missions :</b> .....	60
1.2	<b>Schneider Electric Algérie (S.E.A) :</b> .....	60
1.2.1.	<b>Fiche signalétique de l’organisme d’accueil :</b> .....	60
1.2.2.	<b>Offres :</b> .....	61
1.2.3.	<b>Une offre projet :</b> .....	61
1.2.4.	<b>Secteurs cibles :</b> .....	62
1.2.5.	<b>Les fournisseurs :</b> .....	62
2	<b>Maîtrise des risques fournisseurs de Schneider Electric Algérie :</b> .....	63
2.1	<b>Présentation de la fonction achats :</b> .....	63
2.1.1.	<b>Qualification et évaluation des fournisseurs :</b> .....	63

<b>2.1.2. Audit S.A.M :</b>	<b>64</b>
<b>2.1.3. Démarche achats et Qualification des fournisseurs :</b>	<b>66</b>
2.1.3.1. Mise à jour de l'étape de qualification des fournisseurs :	69
2.1.3.2. Evaluation des fournisseurs :	71
2.1.3.3. Evaluation du fournisseur par mois :	71
2.1.3.4. Evaluation des fournisseurs en fin d'année :	72
<b>2.1.4. Intervenants dans le processus d'achat :</b>	<b>72</b>
<b>2.1.3 Analyse de la procédure de sélection et évaluation des fournisseurs</b>	<b>73</b>
<b>2.2 Indicateurs clés de performance de Schneider Electric Algérie :</b>	<b>74</b>
<b>2.2.1 ESSR :</b>	<b>75</b>
2.2.1.1 Interprétation de l'ESSR de l'année 2015 et 2016 :	76
<b>2.2.2 DPME :</b>	<b>78</b>
2.2.2.1 Interprétation du DPME:	80
<b>2.2.3 Productivité :</b>	<b>81</b>
<b>3. Déroulement de l'enquête et résultats</b>	<b>81</b>
<b>3.1 Démarche méthodologique :</b>	<b>81</b>
<b>3.2 Objectifs de l'enquête :</b>	<b>82</b>
<b>3.3 Outil de collecte d'information :</b>	<b>82</b>
<b>L'entretien :</b>	<b>82</b>
<b>3.4 Analyse de l'entretien avec le responsable des achats :</b>	<b>82</b>
<b>3.5 Analyse de l'entretien avec l'inspecteur qualité :</b>	<b>85</b>
<b>3.6 La mise en place d'un processus de gestion des risques fournisseurs :</b>	<b>87</b>
<b>3.6.1. Processus de SCRM :</b>	<b>87</b>
Identification des risques.....	87
Analyse des risques :	90
Evaluation des risques :	91
Traitement des risques :	91
Seconde évaluation :	92
Communication et concertation :	94
Surveillance et revue :	94

**3.7. Recommandations : ..... 95**

**CONCLUSION ..... 96**

**BIBLIOGRAPHIE**

**ANNEXES**

**Table des matières**