

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master académique en

« Management de la Chaîne Logistique »

**L'analyse et la gestion des risques fournisseurs dans la
chaîne d'approvisionnement**

Cas : SIM AGRO SPA

Elaboré

par :

Encadré par :

LARGAT Nour

Pr MEDDAHI Atmane

Année Universitaire : 2023 / 2024

Résumé

La gestion des risques fournisseurs est devenue un levier stratégique pour sécuriser la chaîne d'approvisionnement et maintenir la compétitivité des entreprises, notamment dans des contextes marqués par l'incertitude. Ce mémoire vise à analyser et évaluer les risques auxquels SIM AGRO SPA est exposée dans ses approvisionnements en matières premières, emballages et pièces de rechange, afin de les gérer et les atténuer. L'étude repose sur une approche qualitative, fondée sur des entretiens menés avec les responsables des départements d'approvisionnement, ainsi que sur l'analyse des données internes de l'entreprise. Les données qualitatives issues des entretiens ont été traitées à l'aide du logiciel NVivo, permettant une codification thématique rigoureuse. Par ailleurs, Excel a été utilisé pour évaluer les risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact, ce qui a permis de calculer leur criticité et de les classer par ordre de priorité à l'aide de matrices de risques. Les résultats ont mis en lumière plusieurs vulnérabilités critiques, notamment les problèmes de non-conformité des produits et la dépendance à certains fournisseurs. Des recommandations ciblées ont été formulées pour améliorer la maîtrise de ces risques et renforcer la résilience globale de la chaîne d'approvisionnement.

Mots clé : Gestion des risques, Chaîne d'approvisionnement, Risques fournisseurs, Approvisionnement.

ملخص

أصبحت إدارة مخاطر الموردين أداة استراتيجية لتأمين سلسلة التوريد والحفاظ على القدرة التنافسية للشركات، لا سيما في SIM في السياقات التي تتسم بعدم اليقين. تهدف هذه الأطروحة إلى تحليل وتقييم المخاطر التي تتعرض لها شركة في إمداداتها من المواد الخام والتغليف وقطع الغيار، من أجل إدارتها والتخفيف منها. وتعتمد الدراسة AGRO SPA على منهج نوعي، يعتمد على المقابلات التي أجريت مع رؤساء أقسام المشتريات، وكذلك على تحليل البيانات الداخلية، مما يسمح بالتدوين الموضوعي الدقيق NVivo للشركة. تمت معالجة البيانات النوعية من المقابلات باستخدام برنامج لتقييم المخاطر بناءً على احتمالية حدوثها وتأثيرها، مما سمح بحساب Excel بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام برنامج الأهمية وتحديد الأولويات باستخدام مصفوفات المخاطر. وسلطت النتائج الضوء على العديد من نقاط الضعف الحرجة، بما في ذلك قضايا عدم الامتثال للمنتج والاعتماد على موردين معينين. وتمت صياغة توصيات مستهدفة لتحسين السيطرة على هذه المخاطر وتعزيز المرونة الشاملة لسلسلة التوريد.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، سلسلة التوريد، مخاطر الموردين، المشتريات.

Abstract

Supplier risk management has become a strategic lever to secure the supply chain and maintain the competitiveness of companies, particularly in contexts marked by uncertainty. This thesis aims to analyze and evaluate the risks to which SIM AGRO SPA is exposed in its supplies of raw materials, packaging, and spare parts, in order to manage and mitigate them. The study is based on a qualitative approach, based on interviews conducted with the heads of procurement departments, as well as on the analysis of internal company data. The qualitative data from the interviews were processed using the NVivo software, allowing rigorous thematic codification. In addition, Excel was used to assess risks based on their probability of occurrence and impact, which allowed for the calculation of criticality and prioritization using risk matrices. The results highlighted several critical vulnerabilities, including product non-compliance issues and reliance on certain suppliers. Targeted recommendations were formulated to improve the control of these risks and strengthen the overall resilience of the supply chain.

Keywords: risk management, supply chain, supplier risk, procurement.

Remerciements

Je rends grâce à Dieu, Le Tout-Puissant, pour m'avoir accordé la santé, la patience, la force et la persévérance nécessaires tout au long de ce parcours. Sans sa volonté, rien de tout cela n'aurait été possible. Je le remercie pour les bienfaits qu'il m'a accordés et pour m'avoir entouré de personnes bienveillantes qui ont su m'accompagner et me soutenir.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude au Professeur Dr Meddahi Atmane pour ses orientations précieuses, sa patience et l'attention qu'il a portée à mon travail de recherche lors de l'élaboration de ce mémoire. Son accompagnement a été indispensable à l'aboutissement de ce travail.

J'adresse également mes vifs remerciements à mes enseignants, dont les compétences, l'engagement et le soutien ont été déterminants tout au long de ma formation dans le cadre du cycle master en management de la chaîne logistique à l'École Nationale Supérieure de Management.

À ma famille, aucun mot ne saurait exprimer l'estime, le respect et la reconnaissance que je vous porte. Ce mémoire est le fruit de vos encouragements constants et de votre présence tout au long de ce parcours. Que Dieu, vous protège et vous accorde santé, longue vie et bonheur.

Mes remerciements chaleureux vont également à toute l'équipe de SIM AGRO, pour leur accueil convivial et leur soutien tout au long de mon stage. Grâce à eux, j'ai pu évoluer dans un environnement propice à l'apprentissage et vivre une expérience professionnelle enrichissante.

Enfin, un grand merci à mes amis pour leur présence précieuse, ainsi qu'à toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce mémoire.

Table des matières

Résumé	I
REMERCIEMENTS	III
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	IX
INTRODUCTION.....	1
Objectif de l'étude.....	1
Problématique	2
Méthodologie.....	2
Plan de travail.....	2
CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	4
Section 1 : Revue de la littérature.....	4
Section 2 : Cadre conceptuel	8
2.1. Concepts sur management de la chaîne logistique	8
2.1.1. Définition de la chaîne logistique.....	8
2.1.2. L'approvisionnement	11
2.1.3. Processus de l'approvisionnement	12
2.2. Risque et gestion de risque	15
2.2.1. Définition de risque	15
2.2.2. La gestion de risque	16
2.3. La gestion de risque en supply chain management	17
2.3.1 Le processus de SCRMP.....	19
2.4. Les risques associés au cycle achat et fournisseurs	23
2.4.1 Le risque fournisseur	23
2.5. Les méthodes de gestion des risques	26
2.5.1 Les méthodes utilisés dans l'identification des risques	28
2.5.2 Les méthodes utilisés dans l'évaluation des risques.....	33
2.5.3. Le traitement des risques.....	38
2.5.4. Le suivi des risques.....	38

2.6. Les stratégies d'atténuation des risques fournisseurs	39
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL.....	42
Section 1 : Méthodologie de la recherche.....	42
1.1. L'approche méthodologique.....	43
1.2. Les instruments de collecte de données.....	43
1.2.1. La recherche documentaire	43
1.2.2. L'observation	43
1.2.3. L'entretien.....	44
1.2.4. Le choix des interviewés	44
1.3. L'analyse et traitement des données.....	45
Section 2 : Cadre organisationnel	45
2.1. Présentation de Groupe SIM.....	46
2.1.1. Les industries agroalimentaires (AGRO SIM)	47
2.1.2. L'eau minérale et gazeuse (AQUA SIM)	47
2.1.3. Clinique AMINA.....	47
2.1.4. Promotion immobilière (PROMO SIM)	48
2.1.5. École privée Bayaa.....	48
2.1.6. AGC SIM.....	48
2.2. Les Objectifs de SIM AGRO.....	49
2.2.1. Les objectifs économiques.....	49
2.2.2. Les objectifs sociaux	50
2.3. Présentation de la structure organisationnelle du SIM AGRO	50
Chapitre III : RESULTATS ET DISCUSSIONS	54
Section 1 : Présentation et analyse des résultats.....	54
1.1. Description des départements d'approvisionnement chez SIM AGRO	54
1.1.1. Le département de la matière première.....	54
1.1.2. Le département des emballages.....	55
1.1.3. Le département des pièces de rechange.....	55
1.2. Description de processus d'approvisionnement chez SIM AGRO.....	56
1.3. Les fournisseurs principaux de SIM AGRO.....	57
1.4. La gestion des risques fournisseurs chez SIM AGRO.....	59
1.4.1. L'identification des risques.....	59

1.4.2. L'évaluation des risques.....	62
1.5. Les Matrices des risques fournisseurs.....	65
1.5.1. Matrice des risques fournisseurs de la matière première	66
1.5.2. Matrice des risques fournisseurs des emballages	68
1.5.3. Matrice des risques fournisseurs des pièces de rechange.....	70
1.6. Le traitement des risques	72
1.6.1. Le traitement des risques fournisseurs de la matière première	72
1.6.2. Le traitement des risques fournisseurs des emballages	73
1.6.3. Le Traitement des risques fournisseurs des pièces de rechange	74
Section 2 : discussion des résultats	75
Recommandations.....	76
Conclusion générale.....	78
Bibliographie	80
Annexes	85
Annexe A	86
Annexe B	87

LISTES DES FIGURES

Figure N° 01 : la chaine logistique	10
Figure N° 02 : la chaine logistique	11
Figure N°03 : Supply Chain Risk Management.....	17
Figure N°04 : Modèle simplifié de gestion de risques en chaîne logistique	18
Figure N°05 : Processus de management du risque	19
Figure N°07 : Matrice des risques fournisseurs de la matière première.....	68
Figure N°08 : Matrices des risques fournisseurs des emballages	70
Figure N°09 : matrices des risques fournisseurs des pièces de rechange	72

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01: Présentation des risques associés au cycle achat-fournisseurs.....	24
Tableau N°02: Vue d'ensemble des phases, objectifs, approches et outils du SCRM	25
Tableau N° 03 : Grille de gravité pour le système d'analyse des risques	34
Tableau N°04: Grille de probabilité pour le système d'analyse des risques	34
Tableau N°05 : Matrice d'évaluation des risques selon la gravité et la probabilité d'apparition	35
Tableau N°06 : les personnes interrogées	45
Tableau N°07: Fiche d'identité de l'entreprise SIM agro	46
Tableau N°08 : Les fournisseurs des emballages	59
Tableau N°09 : Les fournisseurs des pièces de rechanges	59
Tableau N°10 : les risques liés à l'approvisionnement de la matière première.....	60
Tableau N°11 : les risques liés à l'approvisionnement des emballages	61
Tableau N°12 : les risques liés à l'approvisionnement des pièces de rechange	62
Tableau N°13 : Grille de probabilité d'occurrence	63
Tableau N°14 : Grille d'impact et gravité	64
Tableau N°15: Évaluation des risques fournisseur de la matière première	65
Tableau N°16 : Évaluation des risques fournisseur des emballages.....	65
Tableau N°17 : Évaluation des risques fournisseur Des pièces de rechange	66
Tableau N°18 : Classification des risques fournisseurs de le matière première.....	67
Tableau N°20 : Classification des risques fournisseurs des pièces de rechange	71
Tableau N°21 : Le traitement des risques de département de la matière première	73
Tableau N°22 : Le traitement des risques de département des emballages.....	74
Tableau N°23: Le traitement des risques de département des pièces de rechange.....	75

LISTES DES ABREVIATIONS

AMDEC : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité

APS: Advanced Planning and Scheduling

APR: Analyse Préliminaire des Risques

BPR: Business Process Reengineering

CL: Chaîne Logistique

CCLS : Coopérative des Céréales et Légumineuses Sèches

DA : Demande d'Achat

ERP : Enterprise Resource Planning (Progiciel de gestion intégré)

FTA : Fault Tree Analysis (Arbre de Défaillances)

ISO: International Organization for Standardization

KPI: Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance)

P.E.R.FO : Processus d'Évaluation des Risques Fournisseurs

SCM: Supply Chain Management

SCEM: Supply Chain Event Management

SCOR: Supply Chain Operations Reference

SCE: Supply Chain Execution

SRM: Supplier Risk Management

VSM: Value Stream Mapping (Cartographie des flux)

INTRODUCTION GENERALE

Introduction

Toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, est confrontée à une multitude de risques, qu'ils soient liés au marché, à l'environnement, à ses relations commerciales (avec fournisseurs, partenaires, concurrents ou clients), à son secteur spécifique, à ses finances, etc.

L'enjeu principal pour l'entreprise réside dans l'identification de ces risques et la mise en place de stratégies adaptées pour y faire face. La gestion des risques constitue un processus global intégré à l'entreprise, qui permet de détecter, d'analyser et de mettre en œuvre des actions visant à maîtriser, voire anticiper, ces risques.

Dans ce contexte, il est pertinent de se pencher plus particulièrement sur une catégorie spécifique : les risques fournisseurs, que l'on peut définir comme les menaces auxquelles l'entreprise est exposée à travers ses relations avec ses fournisseurs.

D'une part, parce que les fournisseurs représentent environ deux tiers de la valeur ajoutée d'une entreprise. D'autre part, en raison de phénomènes tels que la mondialisation de l'économie, l'ouverture des marchés, l'accélération des progrès technologiques, ainsi que les crises financières et économiques actuelles, qui ont profondément transformé les relations entre les entreprises et leurs fournisseurs. (Poylo M. , 2010) De nouveaux risques sont alors apparus et les entreprises prennent maintenant conscience de l'importance de la gestion de ceux-ci afin de diminuer l'impact.

Objectif de l'étude

L'objectif principale de notre recherche est d'analyser et gérer les risques fournisseurs d'une entreprise leader dans le secteur agroalimentaire en Algérie.

Toutefois, nous avons tracé comme objectifs secondaires, les objectifs suivants :

- Explorer la littérature relative à la gestion des risques notamment risques fournisseurs.
- Découvrir les risques fournisseurs que l'entreprise fait face.
- Elaborer une démarche de gestion des risques fournisseurs.

Problématique

La question principale de notre recherche est formulée comme suit :

Comment une entreprise peut-elle identifier, analyser et maîtriser les risques liés à ses fournisseurs afin d'optimiser son processus d'approvisionnement ?

Méthodologie

Afin de répondre à la question de recherche, nous avons opté pour une approche basée sur une étude de cas unique, utilisant ainsi une méthode qualitative. Cette méthodologie a été mise en œuvre à travers des entretiens menés auprès des responsables d'approvisionnement des différents départements.

Le guide d'entretien a été conçu en s'appuyant sur une série de questions visant à analyser et à identifier les risques liés aux fournisseurs au sein de chaque département. (Voir annexe 1).

Les données recueillies ont ensuite été traitées et analysées afin d'analyser et gérer les risques fournisseurs l'organisme d'accueil.

Plan de travail

Afin de développer notre sujet de recherche nous avons structuré notre travail en trois chapitres. Voici leur présentation détaillée :

Le premier chapitre représente le cadre théorique abordant respectivement : une revue de la littérature ; le cadre conceptuel de la chaîne d'approvisionnement et la gestion des risques.

Le deuxième chapitre, est consacré à la méthodologie et se divise en deux sections. La première expose la méthodologie adoptée pour notre étude, tandis que la seconde présente l'organisme d'accueil dans lequel cette étude a été réalisée.

Le troisième chapitre, relatif à notre cadre pratique, se divise en deux sections. Il présente et analyse les résultats obtenus lors de notre étude et la discussion de ses derniers.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Introduction

Ce premier chapitre a pour objectif de poser les fondements théoriques de notre travail de recherche. Il présente les principaux concepts liés à la gestion de la chaîne logistique, en mettant l'accent sur la gestion des risques fournisseurs. À travers une revue de la littérature spécialisée, ce chapitre permet de mieux comprendre les enjeux, les typologies de risques et les stratégies d'atténuation.

Section 1 : Revue de la littérature

La gestion de risque dans la chaîne d'approvisionnement est un centre de recherche de plusieurs chercheurs en gestion notamment la gestion de risque fournisseur.

En premier lieu, Le livre blanc intitulé « Gestion des risques fournisseurs » (CNA-JICAP, Gestion de risque, 2022), montre que la mise en place d'un système structuré de gestion des risques fournisseurs permet d'améliorer significativement le processus. L'approche méthodologique adoptée, fondée sur une cartographie des risques, une évaluation de leur criticité et la mise en œuvre de stratégies de gestion, a permis de mieux anticiper les ruptures, les non-conformités réglementaires, ainsi que les enjeux financiers et RSE.

L'élaboration d'outils concrets tels que la matrice de criticité, le cadran des risques, ou encore le cube des risques, associée à une classification fine des risques (endogènes, exogènes, liés à la fonction Achats), a contribué à une lecture plus globale et proactive du risque fournisseur.

En mobilisant une méthode collaborative, descriptive et analytique, fondée sur les retours d'expérience d'une douzaine d'entreprises issues de différents secteurs, ce travail a permis de dégager une base de référence pour construire un système adaptable et évolutif. Toutefois, les auteurs soulignent que la performance de la gestion des risques dépend fortement de la maturité des processus achats, de la transparence des fournisseurs et de la capacité des organisations à intégrer ces pratiques dans une logique d'amélioration continue.

Selon (Poylo M. , La gestion des risques fournisseurs, 2010), dans la thèse intitulé « La gestion des risques fournisseurs au sein du service Achats d'une PME », la gestion des risques fournisseurs est encore insuffisamment développée dans les PME, malgré un contexte économique et industriel incertain qui expose fortement ces entreprises. L'auteur, à travers une approche descriptive, analytique et une enquête terrain, a mis en évidence

plusieurs freins : manque de maturité, de moyens humains et financiers, mais aussi faible implication de la direction générale.

L'étude a révélé que, bien que 63 % des responsables achats interrogés déclarent intégrer les risques dans leur stratégie achats, seulement 43 % estiment les gérer efficacement. Le mémoire souligne également un décalage entre les services, les fonctions achats et finance étant plus sensibilisées aux risques que d'autres départements internes.

Les principaux risques identifiés par les PME sont : les risques industriels et qualité, les risques économiques, les risques financiers, et les risques juridiques. L'auteur recommande une approche structurée et progressive : identification des risques, évaluation (à travers des indicateurs financiers, juridiques, logistiques...), hiérarchisation et mise en place d'actions correctives. Il propose aussi l'usage d'outils simples comme la cartographie des risques ou le tableau de bord fournisseurs stratégiques, adaptés aux capacités des PME. Malgré ces avancées méthodologiques, il conclut que la gestion efficace des risques ne peut être réussie sans une adhésion collective, particulièrement de la direction générale, et sans une communication transversale avec tous les services concernés.

(Deléthie, 2016), dans son document intitulé « Acheteurs, attention aux risques fournisseurs ! », a conclu que les risques fournisseurs sont désormais au cœur des préoccupations des entreprises, en particulier dans un contexte de sous-traitance accrue, de réglementation renforcée et de pression sur la performance globale. L'ouvrage, rédigé à partir de retours d'expérience d'experts achats, propose une lecture claire et opérationnelle des différents types de risques auxquels les acheteurs doivent faire face, en se basant sur une approche descriptive, analytique et exploratoire.

Il met en évidence trois grandes catégories de risques qui sont les risques liés à l'innovation (retard, mauvaise coordination, Time-to-Market), les risques réglementaires et RSE (non-conformité, travail dissimulé, atteinte à l'image) et les risques commerciaux (défaillance financière ou opérationnelle du fournisseur, dépendance économique).

L'étude insiste sur la nécessité d'anticiper ces risques en mettant en place des systèmes d'alerte, des protocoles de sortie, des évaluations RSE, ainsi que l'utilisation d'outils digitaux (comme Provigis ou Acesia) pour centraliser les documents réglementaires et analyser la santé financière et la performance des fournisseurs.

Les auteurs concluent que, pour sécuriser la chaîne d'approvisionnement, l'acheteur doit jouer un rôle de gestionnaire de partenariats stratégiques, développer une vision à 360° de son portefeuille fournisseurs et s'outiller avec des solutions adaptées, tout en intégrant progressivement les enjeux de responsabilité sociétale et de conformité réglementaire dans ses critères d'évaluation.

(Salviac, 2011) Dans son article intitulé « Les risques achats-fournisseurs » a conclu que les enjeux de risque sont présents tout au long du processus achat, identifiant des risques critiques tels que la défaillance d'un fournisseur, la qualité insuffisante des produits, le non-respect d'un contrat et les fraudes. L'article souligne également l'importance de la cartographie des risques pour connaître les menaces et adapter les mesures de couverture, ainsi que la nécessité d'évaluer et de gérer les risques liés à la volatilité des marchés, à la fraude et aux fournisseurs. Malgré l'identification de ces risques et la proposition de stratégies de gestion, l'étendue de l'impact de ces mesures sur la réduction effective des risques nécessite une évaluation continue en raison de la complexité et de l'évolution constante des facteurs internes et externes. La méthodologie employée combine une approche qualitative et quantitative. Qualitativement, l'analyse s'appuie sur l'identification et la catégorisation des différents types de risques, ainsi que sur l'évaluation des facteurs de risque internes et externes à l'entreprise. Quantitativement, elle inclut l'évaluation financière des fournisseurs, la mesure de l'impact potentiel des risques en termes de coûts, et la priorisation des risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact financier. Cette approche intégrée permet une compréhension approfondie des risques et une gestion plus efficace de ces derniers.

(Franck, 2014), dans son mémoire intitulé « Évaluation des risques opérationnels du cycle achat/fournisseurs : cas du Cours Sainte Marie de Hann (CSMH) », a mené une étude analytique et descriptive visant à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques opérationnels liés au cycle achat au sein du CSMH, à travers une approche méthodologique combinant observations sur le terrain, entretiens et questionnaires. L'auteur a mis en évidence une série de risques à différents niveaux du processus (demande d'achat, sélection des fournisseurs, réception, traitement des factures, règlement), et a proposé des outils de contrôle et de suivi adaptés, tels que la cartographie des risques, des dispositifs de contrôle interne et une hiérarchisation par criticité. Bien que les résultats aient permis de mieux cerner les failles et d'émettre des recommandations concrètes (formalisation des procédures, renforcement du

contrôle interne, etc.), l'étude souligne que la maîtrise durable des risques suppose un engagement continu et l'instauration d'une culture de gestion des risques à long terme.

(Abouddrar, Rodovalho, Seck, Farges, & Caliste, 2014), Dans leur mémoire intitulé « Management des risques fournisseurs », ont proposé un processus d'évaluation des fournisseurs baptisé « P.E.R.FO », visant à améliorer la gestion des risques liés aux achats dans toute organisation. En s'appuyant sur une approche méthodologique combinant les normes ISO 9001 et en 9134, les auteurs ont structuré leur démarche en cinq phases allant de la sélection du panel de fournisseurs à l'analyse des risques et au suivi via des plans d'action. L'outil Excel associé permet une évaluation normée des risques, avec calculs automatisés et visualisation graphique. L'étude a révélé que l'application de ce processus permet non seulement de mieux sélectionner les fournisseurs mais aussi d'améliorer la relation client-fournisseur, d'augmenter la transparence et de renforcer la performance globale des achats. Toutefois, les auteurs soulignent que pour garantir une amélioration continue, ce processus doit être périodiquement évalué à l'aide d'un outil d'autodiagnostic, et son efficacité réelle se mesure sur le long terme, en tenant compte de l'évolution des pratiques internes et du contexte organisationnel.

Dans leur étude sur le risque d'approvisionnement, (Bahroun, Harbi, & Ben Ayed, 2015) identifient les risques critiques touchant la chaîne logistique de la grande distribution, notamment la variabilité des livraisons, la non-fiabilité des fournisseurs et les ruptures de stock. L'article insiste sur l'importance de modéliser le rendement fournisseur défini comme la capacité à livrer la quantité commandée dans les délais comme indicateur central de performance logistique. Les auteurs soulignent la nécessité d'une cartographie des risques structurée, distinguant les risques externes, d'approvisionnement, internes et liés à la demande. Ils critiquent les limites des modèles traditionnels de gestion des stocks qui ignorent les incertitudes du terrain, et proposent une approche intégrée, combinant analyse qualitative du fonctionnement logistique avec une modélisation probabiliste du risque fondée sur des lois statistiques. Cette méthodologie permet d'estimer la probabilité de rupture de stock en fonction de variables clés (quantité commandée, délai de livraison) et d'orienter les décisions vers une gestion plus proactive et collaborative des risques fournisseurs.

Dans une étude exploratoire menée auprès d'entreprises marocaines importatrices d'engrais, (El Baz & Ouabouch, La gestion des risques liés au processus d'approvisionnement : étude

exploratoire des entreprises importatrices d'engrais de la région d'Agadir, 2012) identifient les risques majeurs liés au processus d'approvisionnement, notamment les retards de livraison, les défauts de qualité, les risques environnementaux et les fluctuations des devises et des prix de transport. Les auteurs insistent sur la nécessité d'une démarche structurée de gestion des risques, incluant l'identification, l'évaluation et le traitement des risques. Leur travail met en évidence l'absence de méthodologies systématiques chez les entreprises interrogées, qui adoptent des pratiques essentiellement réactives, axées sur l'expérience et l'historique commercial. La complexité du marché international des engrais, combinée à la précarité du secteur agricole au Maroc, accentue la vulnérabilité des importateurs. L'étude repose sur une approche qualitative basée sur dix entretiens semi-directifs analysés par contenu, permettant d'identifier les pratiques actuelles en matière de gestion des risques d'approvisionnement. Les résultats montrent que, malgré une conscience croissante des enjeux, la gestion des risques reste peu intégrée dans les pratiques managériales, laissant apparaître un écart significatif entre les intentions stratégiques et les actions opérationnelles.

Critique générale

Les études analysées montrent que la gestion des risques fournisseurs est une thématique importante, surtout dans un contexte où les chaînes d'approvisionnement sont de plus en plus complexes. Plusieurs auteurs ont proposé des outils utiles comme la cartographie des risques, les matrices de criticité ou des méthodes d'évaluation des fournisseurs. Ces contributions permettent d'avoir une meilleure compréhension des risques et d'aider les entreprises à mettre en place des démarches de prévention.

Cependant, plusieurs limites peuvent être relevées. D'abord, il n'existe pas une définition ou une méthode unique adoptée par tous les chercheurs. Cela rend parfois difficile la comparaison entre les travaux et l'application concrète dans les entreprises.

On remarque aussi que les spécificités des petites et moyennes entreprises (PME) sont peu abordées, alors qu'elles sont souvent les plus exposées aux risques à cause de leur manque de ressources. Par ailleurs, certaines recherches restent descriptives et proposent surtout des outils d'évaluation, sans aller jusqu'à des approches prédictives capables d'anticiper les risques avant qu'ils ne se produisent.

Enfin, il y a peu d'évaluations sur l'efficacité réelle des outils mis en place. On sait peu si ces solutions permettent vraiment de réduire les risques sur le long terme ou si elles

s'adaptent bien aux évolutions du contexte (comme les crises économiques, sanitaires ou géopolitiques).

Section 2 : Cadre conceptuel

Dans cette section, nous approfondirons les définitions et les concepts clés liées à notre recherche sur la gestion de risque fournisseur dans la chaîne d'approvisionnement.

2.1. Concepts sur le Management de la chaîne logistique

Le management de la chaîne logistique est une approche globale qui vise à optimiser les flux physique, informationnels et financier au sein des entreprise. Pour cela nous allons définir la chaîne logistique et ses processus notamment l'approvisionnement et ses étapes.

2.1.1. Définition de la chaîne logistique

Le terme anglais « supply » en tant que substantif, signifie « offre », Les termes comme fournir et approvisionnement sont couramment utilisés et reconnus comme des expressions équivalentes pour traduire le concept de supply chain.

Précisons que le périmètre de la supply chain a évolué certainement à cause d'un environnement concurrentiel et globalisé. Initialement, expression « supply chain » s'utilisait pour décrire la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise. Il fallait y associer le qualitatif « intégrée » pour évoquer la chaîne globale du fournisseur au client.

Plusieurs définitions similaires ont été données pour définir la chaîne logistique :

- D'après Pierre Médane « *la fonction de la chaîne logistique dans l'entreprise est d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, aux plans stratégique et tactique, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseurs-clients qui la concernent* ». (Pierre & Anne, 2008)
- D'après Institute of logistics : « *Une séquence d'événements pour satisfaire les clients. Elle peut contenir les activités d'approvisionnement, production, distribution et gestion des déchets, avec le transport associé, stockage et technologie informatique* ». (Clicours.com., s.d.)
- D'après Yves Pimor : « *la suite des étapes de production et distribution jusqu'aux clients de ses clients* ». (Yves, 2008)

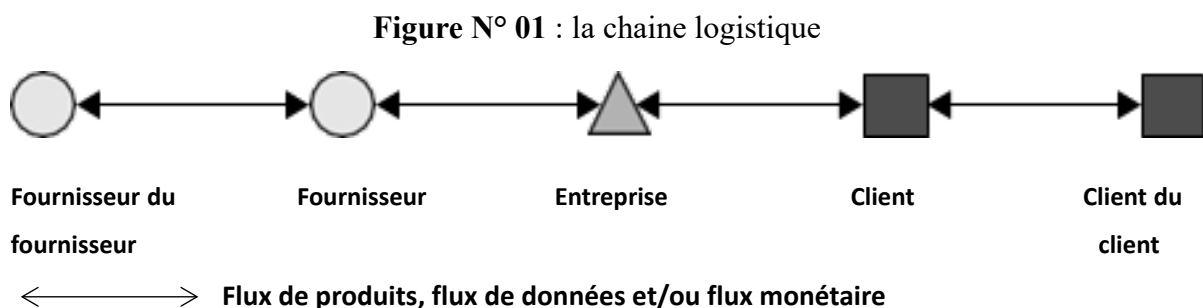
- D'après (JÉRÔME, 2023) : « l'ensemble des processus et des acteurs impliqués dans la gestion des flux de biens, de services, d'informations et de finances, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la livraison du produit ».

De là découle notre définition pratique du Supply Chain Management :

« Un ensemble d'approches utilisées pour intégrer efficacement les différentes organisations qui composent la chaîne logistique et pour gérer les flux physique, financier et informationnel, de façon à garantir la performance à long terme de chaque entreprise membre et de l'ensemble de la chaîne, et à assurer la production et la distribution des produits finis au bon moment, au bon endroit, en bonne quantité, en respectant les exigences des clients finaux et ce, au moindre coût ». (Tahraoui & Khalfi, 2013)

Donc on peut dire que la supply chain, ou chaîne logistique, regroupe l'ensemble des processus et des acteurs intervenant dans la gestion des flux de biens, de services, d'informations et de finance, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la livraison du produit final au consommateur. Son objectif principal est d'assurer une coordination optimale de ces flux afin de réduire les coûts, améliorer la qualité et respecter les délais. Elle repose sur une collaboration étroite et durable entre les différents partenaires : fournisseurs, producteurs, distributeurs et clients. Son champ d'action couvre des fonctions essentielles telles que l'approvisionnement, la production, le stockage, le transport, la distribution, ainsi que la gestion des déchets, tout en intégrant de plus en plus les technologies de l'information pour renforcer la performance dans un contexte global et fortement concurrentiel.

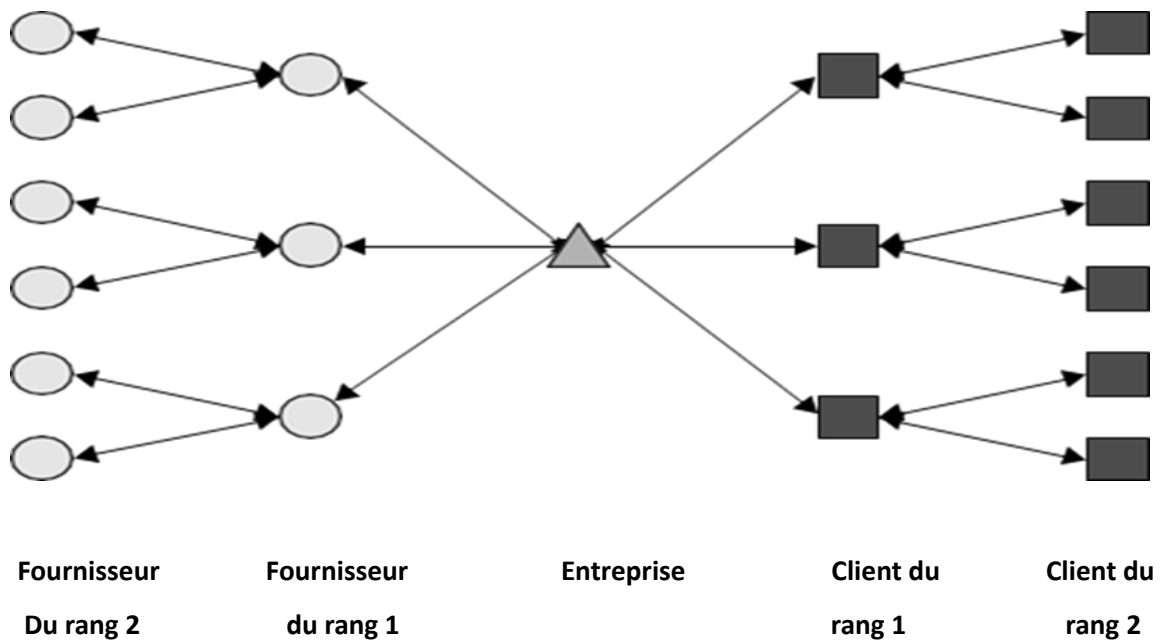
Une chaîne logistique est souvent représentée comme une chaîne reliant le fournisseur du fournisseur au client du client (voir figure 01)



Source : (Le Moigne, 2017)

En réalité, les chaînes logistiques n'ont de chaîne que leur nom. Elles sont constituées d'un réseau complexe d'organisations dont la figure 2 reste une illustration simplifiée.

Figure N° 02: la chaîne logistique



Source : (Le Moigne, 2017)

2.1.2. L'approvisionnement

La fonction « approvisionnement » intervient en amont de la chaîne logistique, au début du cycle d'exploitation de l'entreprise. La nature des approvisionnements traités est très variée (matières premières, pièces de rechange, matières consommables, emballage, marchandise, mais aussi énergie, sous-traitance, transport, investissements...). (Clicours.com., s.d.)

La mission de la fonction « Approvisionnement » consiste à fournir à l'entreprise, dans des conditions optimales de qualité, de coût, de délai et de sécurité, l'ensemble des ressources nécessaires à son activité, telles que les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services. (Clicours.com., s.d.)

Bien entendu cette mission doit s'exécuter dans le strict respect de :

- Faire un sourcing des fournisseurs qui propose le meilleur prix des biens ou des services tout en gardant l'exigence de qualité ainsi que les délais de livraison des biens achetés.
- Pour procéder à la passation des commandes d'approvisionnement, les fournisseurs doivent garantir les meilleures conditions de service, tout en assurant la continuité et la sécurité des approvisionnements, ainsi que le respect des quantités demandées.

L'approvisionnement consiste à acquérir, au moment opportun et au meilleur coût, les quantités nécessaires de produits de qualité auprès de fournisseurs respectant les délais. Il s'agit également d'organiser les flux et le stockage des produits achetés. Cette fonction peut ainsi être définie comme étant responsable de l'acquisition des biens et services indispensables au bon fonctionnement quotidien de l'entreprise.

2.1.3. Les étapes du processus de l'approvisionnement (Franck, 2014)

Selon plusieurs auteurs, le cycle d'approvisionnement repose sur une organisation rigoureuse des différentes phases qui composent le processus d'achat. Ce cycle comprend généralement les étapes suivantes :

- budgétisation- suivi des engagements ;
- expression du besoin ;
- évaluation et sélection des fournisseurs ;
- commande et relance des fournisseurs ;
- réception des articles ;
- traitement et comptabilisations des factures ;
- règlement et archivage.

- **Budgétisation- suivi des engagements**

La budgétisation est généralement assurée par le service du contrôle budgétaire, ou à défaut, par la direction financière. Cette fonction est chargée d'établir les prévisions de dépenses, de les faire valider par les instances compétentes de l'entreprise, et de veiller au suivi des montants alloués dans le cadre du budget.

- **Expression du besoin**

La phase d'expression du besoin a pour objectif de cerner avec précision ce qui est requis, en termes de qualité et de quantité. Elle découle des sollicitations émanant des différents départements de l'organisation, qui expriment leurs attentes en produits ou services, comme les matières premières ou les fournitures. Ces besoins sont le plus souvent formalisés sous forme de demandes d'achat (DA). Pour les définir efficacement, on utilise divers outils permettant de détailler les spécifications, les volumes nécessaires, les délais de livraison, ainsi que d'autres critères essentiels à une acquisition conforme.

- l'analyse fonctionnelle ;
- le plan industriel et commercial (Perrotin r. , 2007).

Pour (Oihab, 2011), Tout achat doit impérativement être précédé d'une demande d'achat dûment complétée, qu'elle soit soumise au format papier ou électronique. Aucune commande ne peut être engagée sans cette formalisation préalable.

L'analyse du besoin constitue une étape clé dans la fonction achats. Elle s'apparente à un travail de consultant interne, exigeant une investigation approfondie. Ce rôle peut parfois être perçu de manière délicate par les autres services, car il implique de questionner en détail leurs pratiques et leurs demandes, ce qui n'est pas toujours bien accueilli. (Moutot, 2010).

- **Évaluation et sélection des fournisseurs**

Cette phase regroupe l'ensemble des démarches liées à la mise en concurrence des fournisseurs, souvent par le biais d'appels d'offres. Elle consiste à établir une base de fournisseurs classés selon le type d'achats, permettant de cibler ceux susceptibles d'être sollicités.

- **Commande et relance des fournisseurs**

Cette étape englobe la création et l'émission des bons ou lettres de commande, ainsi que le suivi de leur bonne exécution. Néanmoins, la relation avec les fournisseurs ne s'arrête pas à la simple formalisation contractuelle. Des manquements peuvent survenir, qu'ils émanent des fournisseurs ou des équipes en charge des achats et de l'approvisionnement. C'est pourquoi, dans les grandes entreprises, il est crucial d'instaurer un système rigoureux de suivi des fournisseurs, accompagné d'une évaluation des retombées économiques. (Moutot, 2010)

D'après (Oihab, 2011) , la gestion de la relation fournisseur s'appuie de plus en plus sur les technologies de l'information, via des solutions automatisées facilitant la surveillance et la coordination des prestataires. Le référentiel fournisseur est continuellement mis à jour grâce aux données issues des différents audits (qualité, industriels, financiers ou technologiques), garantissant une gestion plus réactive et pertinente.

- **Réception des articles**

Selon (Barry, 2009), cette phase porte sur la vérification des articles livrés par le fournisseur, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Ce contrôle peut être réalisé par une personne

unique ou par une commission de réception regroupant des représentants de différents services. Il est essentiel que la répartition des responsabilités soit bien définie afin d'éviter les conflits de compétences susceptibles de générer des risques. Les tâches des réceptionnaires incluent notamment :

- S'assurer que les biens ou services reçus correspondent aux spécifications techniques mentionnées dans la commande (bon de commande, bon de livraison) ;
- Signer les accusés de réception validant la réception des produits ;
- Enregistrer toutes les commandes réceptionnées ;
- Collaborer avec les services concernés pour valider la qualité des articles avant leur mise en stock.

Les contrôles techniques doivent être réalisés par des personnels ou services qualifiés et habilités, conformément aux délégations internes, afin d'assurer une validation rigoureuse. Cette validation technique doit être formalisée dans une procédure opérationnelle claire (Bernard, Gayraud, & Rousseau, 2013).

- **Traitement et comptabilisation des factures**

Cette phase a pour objectif d'évaluer la situation financière de chaque fournisseur afin de gérer efficacement les soldes, prévenir les erreurs et faciliter une planification progressive du paiement des factures par le service financier. Le suivi et l'analyse des comptes fournisseurs sont assurés par les comptables, qui enregistrent les opérations liées aux approvisionnements. Ce contrôle inclut une vérification préalable pour détecter d'éventuelles erreurs d'imputation ou d'omissions, afin de pouvoir apporter les corrections nécessaires rapidement.

- **Règlement et archivage**

Cette tâche consiste à préparer le paiement des factures des fournisseurs, en s'assurant que les documents justificatifs tels que le bon de commande (BC) et le bon de livraison (BL) sont conformes et validés pour être réglés. Elle inclut la préparation des moyens de paiement et leur transmission aux fournisseurs concernés. Par ailleurs, le service d'approvisionnement veille à ce que les paiements respectent les conditions et procédures définies dans les contrats.

2.2. Risque et gestion de risque

Toute entreprise est soumise à un facteur « Risque », que ce soit dans ses activités quotidiennes ou dans le lancement de nouveaux projets, ces risques doivent être identifiés et traités, sous peine de mettre en danger la pérennité de l'entreprise.

2.2.1. Définition de risque

Le mot « risque » est découlé du mot italien « Riscicare », qui signifie « OSER » (Bernstein, 1996). Avec le temps, son sens a évolué et a été modifier. Cela peut également revêtir des significations différentes selon les individus, en fonction de leur perception personnelle des événements. (Frosdick, 1997).

Au XVII^e siècle, les mathématiciens français Blaise Pascal et Pierre de Fermat ont exploré la notion de risque à travers l'étude des jeux de hasard, posant ainsi les bases du calcul des probabilités. Leur travail a abouti à l'élaboration de la théorie des probabilités qui constitue le fondement même de la notion moderne de risque. (Bernstein, 1996).

Au début du XIX^e siècle, la notion de risque à long terme a été intégrée par l'industrie de l'assurance en Angleterre (Moore, 1989) . Cependant, ce n'est que dans les années 1950, Avec les avancées majeures de la technologie et la croissance de la taille des organisations, le risque et sa gestion sont progressivement devenus des préoccupations centrales pour l'ensemble de la communauté des affaires. (Sneider, 2009).

2.2.2. La gestion de risque

Les risques peuvent être complexes et causer de gros dommages, d'où l'importance de les gérer rapidement et efficacement. L'objectif de la gestion des risques est d'établir un cadre de référence permettant aux entreprises de faire face efficacement aux risques et à l'incertitude. Les risques sont présents dans presque toutes les activités économiques et financières des entreprises. L'identification, l'évaluation et la gestion des risques sont des éléments essentiels du processus de développement stratégique de l'entreprise et doivent être élaborés et planifiés au niveau le plus élevé de l'organisation. Selon (Sneider, 2009).

Une approche intégrée de la gestion des risques implique une évaluation, un contrôle et un suivi complets de l'ensemble des risques auxquels l'entreprise peut être exposée. De manière générale, un risque pur se définit comme la combinaison de la probabilité (ou fréquence) d'un événement et de ses conséquences, qu'elles soient positives ou négatives. Ce type de

risque peut être mesuré en termes d'écart (ou volatilité) par rapport à l'espérance mathématique ou aux résultats attendus. L'incertitude, quant à elle, se distingue par un niveau de précision plus faible, car ni la probabilité d'occurrence ni les conséquences de l'événement ne sont toujours clairement identifiables. Dans ce cas, il est souvent plus approprié de mettre en œuvre des mesures de précaution plutôt que de simples actions de prévention, afin de mieux se protéger contre l'imprévisibilité. Enfin, les risques dits spéculatifs sont généralement liés à la prise d'initiatives opportunistes, dans le but d'anticiper les risques futurs. Selon (Dionne, 2013).

On présente quelques définitions de la gestion des risques selon (Sienou, 2009) à partir de :

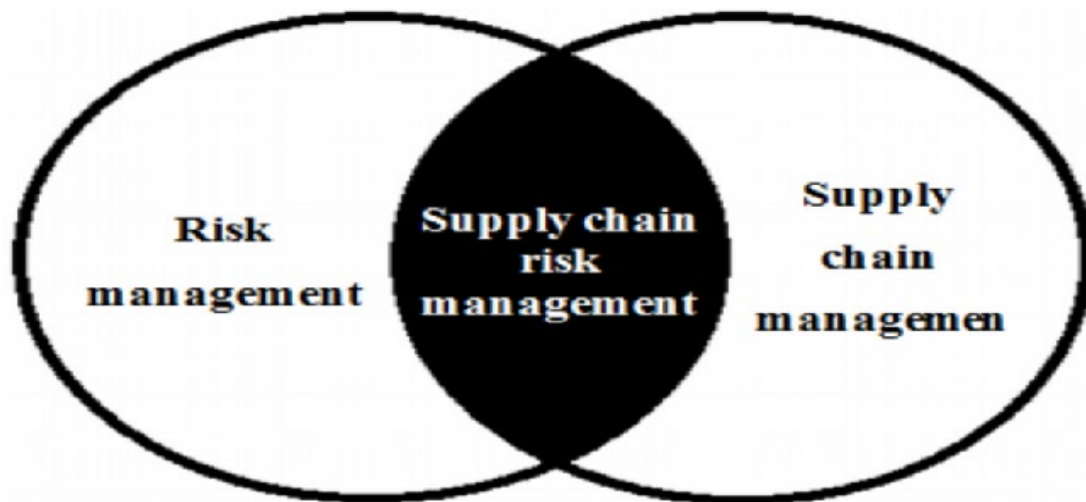
- (DeLoach,2000) : « *Une approche structurée et disciplinée consiste à aligner la stratégie, les processus, les technologies et les compétences afin d'évaluer et de maîtriser les incertitudes auxquelles l'entreprise est confrontée, dans le but de créer de la valeur* ».
- (TreasuryBoard of Canada, 2001) : « *Une approche systématique permet de déterminer la meilleure démarche à adopter face à l'incertitude, en identifiant, évaluant, comprenant et communiquant les enjeux liés aux risques, puis en prenant les mesures appropriées pour y faire face* ».
- (AIRMIC et al, 2002) : « *... Processus par lequel les organisations gèrent de manière méthodique les risques liés à leurs activités, dans le but de rechercher des bénéfices durables, que ce soit pour chaque activité prise séparément ou pour l'ensemble de leurs opérations* ».
- (HMTreasury,2004) : « *L'ensemble des processus impliqués dans l'identification, l'évaluation et l'analyse des risques, la détermination de leurs sources, la mise en place de mesures de mitigation ou d'anticipation, ainsi que le suivi et l'évaluation des progrès réalisés* ».

2.3. La gestion des risques en Supply Chain Management (SCRM)

La gestion des risques en supply chain management est un point d'attention majeur pour le milieu universitaire et les praticiens ces dix dernières années. (Karningsih, 2012). La gestion des risques au sein de la chaîne logistique joue un rôle crucial pour garantir la mise en place de mesures permettant de prévenir ou de limiter les impacts négatifs liés aux perturbations susceptibles de survenir tout au long du processus logistique.

Le concept de SCRM est l'intersection du Supply Chain Management et du Management des Risques (voir figure 3).

Figure N°03: Supply Chain Risk Management



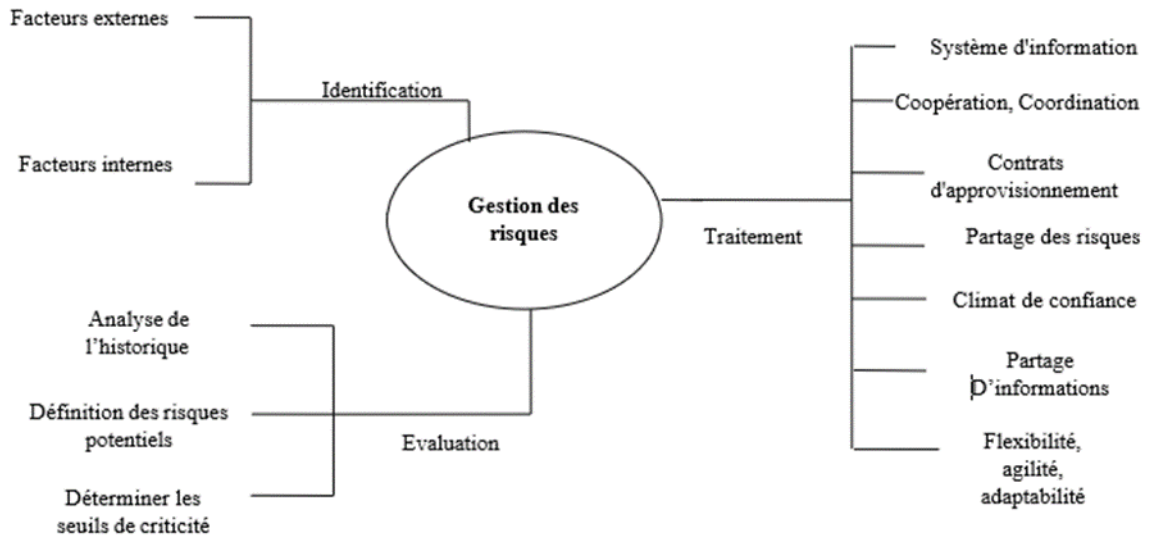
Source: Supply Chain Risk Management (Vilko, 2012)

(Carter, 2008), définit Le Supply Chain Risk Management (SCRM) comme l'aptitude d'une entreprise à repérer, analyser et maîtriser les risques d'ordre économique, environnemental et social pouvant affecter sa chaîne d'approvisionnement. Cette capacité vise à assurer la continuité des opérations et à limiter les impacts négatifs potentiels sur la performance globale de la chaîne.

(Mahmoudi, 2008), à partir de (Artebrant et al,03) Le Supply Chain Risk Management (SCRM) peut être défini comme un processus d'identification et de gestion des risques émanant aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur de la chaîne logistique. Il repose sur une approche collaborative et coordonnée entre les différents acteurs de la chaîne, dans le but de réduire sa vulnérabilité globale et de renforcer sa résilience face aux perturbations potentielles.

Selon (Thomas, 2010), Le Supply Chain Risk Management (SCRM) est une démarche structurée et collaborative de gestion des risques, intégrée aux activités de planification et de pilotage de la chaîne logistique. Elle a pour objectif d'anticiper et de maîtriser les menaces pouvant compromettre l'atteinte des objectifs fixés au sein de la chaîne, en assurant sa continuité et sa performance.

Figure N°04: Modèle simplifié de gestion de risques en chaîne logistique



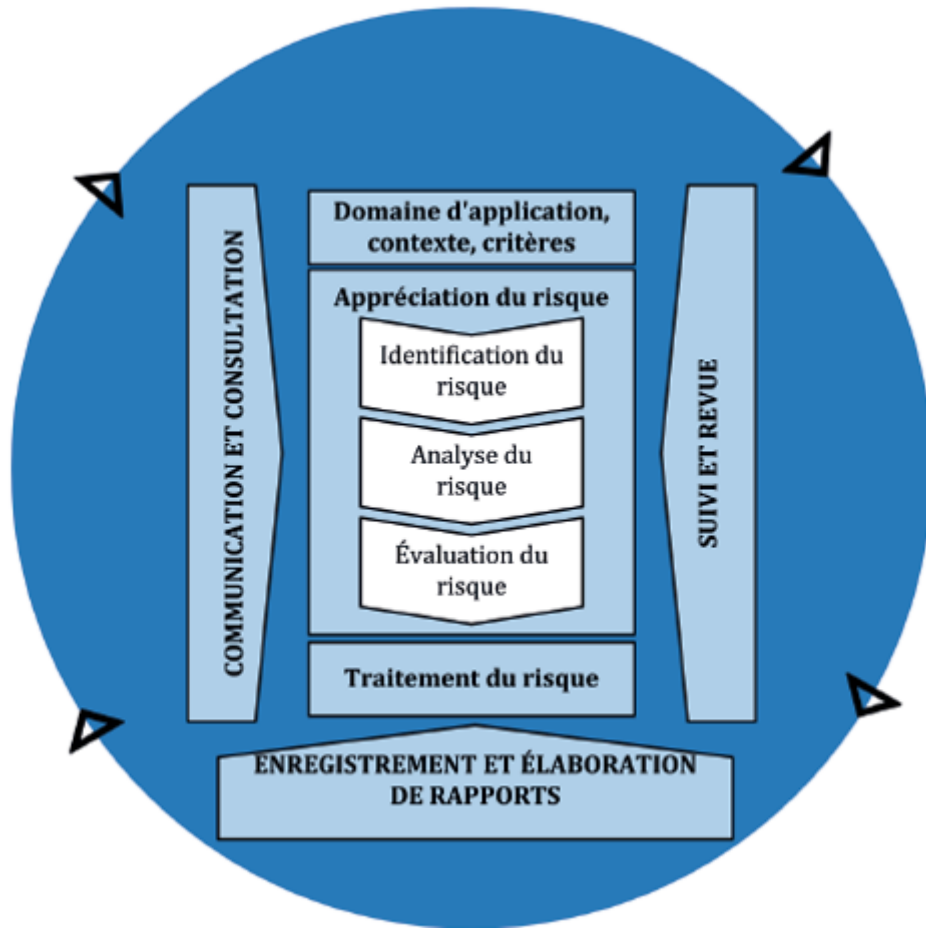
Source : (El Baz & Ouabouch, La gestion des risques liés au processus d’approvisionnement : étude exploratoire des entreprises importatrices d’engrais de la région d’Agadir, 2012)

2.3.1. Processus du SCRM

Plusieurs processus de management des risques ont été proposés, dans ce qui suit, nous développerons le processus de gestions des risques tel que présenté dans la norme ISO 31000 : 2018.

La figure 5 représente le processus de gestion de risques selon la norme ISO 31000 : 2018.

Figure N°05: Processus de management du risque



Source : la norme ISO 31000 : 2018

Selon la norme ISO 2008, le management des risques est composé d'un ensemble d'activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque.

Cinq processus principaux sont présentés dans cette norme :

- **L'établissement du contexte**

Elle offre à l'organisation la possibilité de délimiter précisément les paramètres internes et externes du système à considérer dans le cadre de la gestion des risques, tout en définissant les méthodes à employer pour repérer et évaluer ces risques de manière efficace. (Guillaume, 2011)

- **L'identification des risques**

L'identification des risques vise à établir une compréhension commune des incertitudes susceptibles d'affecter la chaîne d'approvisionnement, en mettant en lumière les menaces potentielles afin de mieux anticiper et gérer les situations futures. Cette étape s'appuie sur différentes techniques, telles que les entretiens individuels, les ateliers collaboratifs, l'analyse des données historiques, les séances de brainstorming ou encore la méthode Delphi. (Gonca, 2010)

- **L'analyse des risques**

Il s'agit d'un processus visant à évaluer, de manière qualitative ou quantitative, la probabilité d'apparition ainsi que l'impact de chaque risque identifié. Cette étape consiste traditionnellement à déterminer le niveau de risque associé à chaque menace. (Guillaume, 2011)

- **L'évaluation des risques**

L'évaluation des risques est une étape cruciale qui permet de définir les mesures adéquates pour gérer les risques identifiés, en prenant en considération la situation spécifique de l'entreprise ainsi que le niveau auquel ils interviennent dans la chaîne logistique. Cette démarche vise à comparer les différents risques afin de prioriser ceux qui doivent faire l'objet d'une intervention, tout en écartant ceux qui ne nécessitent pas de traitement, selon des critères préalablement établis dans le cadre du contexte d'analyse. Généralement, cette évaluation repose sur deux dimensions principales : la probabilité que le risque se réalise et la gravité de ses conséquences. (Mahmoudi, 2006)

- **Le traitement des risques**

Il s'agit de choisir une solution ou de déployer une stratégie visant à gérer les risques identifiés, afin de diminuer ou supprimer leurs impacts négatifs ainsi que leur probabilité d'apparition. Nous allons maintenant présenter six stratégies couramment utilisées pour le traitement des risques. (Darsa, 2013)

a- Stratégie d'évitement : A partir du moment où l'entreprise juge le risque identifié est trop élevé, d'un niveau insurmontable ou inacceptable pour elle, la première stratégie à retenir est de l'éviter par défaut.

b- Stratégie de contournement :

Lorsque l'organisation est confrontée à un risque élevé, mais qu'elle est capable d'identifier avec précision et d'en mesurer les impacts potentiels. Elle ne souhaite pas le confronter, mais le contourner de la manière la plus appropriée, quitte à engendrer de nouveaux risques moins sensibles pour elle.

c- Stratégie d'acceptation :

Face à un risque que l'entreprise identifie précisément et dont elle pense pouvoir maîtriser les coûts associés en cas de survenance, il peut paraître opportun d'accepter la prise de risque sans mise en œuvre de stratégie particulière de réduction de coût.

d- Stratégie d'élimination :

Cette stratégie consiste à réduire à néant le coût du risque identifié, en mettant en œuvre les moyens et les outils nécessaires. Mais cette stratégie est potentiellement onéreuse car l'entreprise mobilise certaines de ses ressources financières, matérielles et/ ou humaines pour réduire à néant un risque qui n'arrivera peut-être jamais.

e- Stratégie d'acceptation avec réduction :

Consiste à mettre en œuvre des outils de réduction partielle du risque nominal identifié afin de limiter l'impact du risque en cas de survenance. Cette stratégie permet de déployer une démarche pragmatique et mesurée, soucieuse de maintenir la volonté et la capacité de l'entreprise à prendre des risques, sans en accepter les incidences complètes le cas échéant.

f- Stratégie de transfert :

Cette stratégie consiste à externaliser le risque identifié et le sortir physiquement de l'entreprise. Il va être cédé à un tiers (de confiance), qui acceptera de porter le risque et ses conséquences en cas de survenance, en échange d'une rémunération pour la prestation rendue.

2.4. Les risques associés au cycle achat – fournisseurs

Les risques fournisseurs sont de nature variée et peuvent survenir à chaque étape du processus d'achat et d'approvisionnement.

2.4.1. Le risque fournisseur

Les risques d'approvisionnement sont perçus à partir de trois différentes sources : les biens achetés, le fournisseur et enfin le marché dans lequel s'opère l'approvisionnement. Ils proviennent essentiellement de l'incertitude intrinsèque au fournisseur et au marché lieu de l'approvisionnement. Un marché d'approvisionnement caractérisé par un nombre limité de fournisseurs, des contraintes de capacité importantes, des prix instables ou une monnaie volatile est généralement perçu comme présentant un risque d'approvisionnement élevé. L'incertitude liée aux fournisseurs constitue la principale source de ce risque. Des éléments tels que les délais de livraison, la qualité des produits et les prix sont fréquemment exposés à des aléas imprévisibles. Dans un contexte de marchés en constante évolution, les enjeux liés à la flexibilité de la capacité et à la gestion de pics de demande deviennent particulièrement critiques. De ce fait, des fournisseurs à capitaux ou bases financières basses sont sources de risques d'approvisionnement pour les entreprises qui procèdent à l'achat. (Mahmoudi, 2006)

L'AFNOR, l'Association française de normalisation, nous livre sa définition que le risque fournisseurs est défini comme la probabilité, pour un donneur d'ordres, de voir son activité économique se dégrader, voire d'interrompre, à la suite d'un dysfonctionnement dans ses relations avec ses fournisseurs et prestataires ou d'un comportement non souhaité de la part de l'un d'entre eux. (Manutan, 2020) , (Appvizer, s.d.)

✓ Typologies des risques fournisseurs

Les risques fournisseurs varient selon les entreprises et organisations, l'activité ou encore la nature des achats. Ils peuvent être :

- on dit que c'est interne lorsqu'une action du fournisseur affecte la relation, comme par exemple un retard dans la livraison.
- externe si des événements hors du contrôle du fournisseur qui perturbent son activité et, par ricochet, celle de l'entreprise, comme une crise sanitaire. (Appvizer, s.d.)

On en distingue plusieurs types :

- **Conformité et risques juridiques**

De nombreux risques peuvent également être associés au processus d'achat. Pour les prévenir, les entreprises doivent veiller à leur conformité, notamment en collectant des

données pertinentes afin d'alimenter le système de gestion des risques et d'analyser leurs fournisseurs de manière approfondie. Par exemple, mon fournisseur exerce-t-il dans un pays faisant l'objet de sanctions internationales ? A-t-il déjà eu des sanctions ou des condamnations auparavant ? Il faut donc recueillir des informations fiables et certifiées pour réaliser ses analyses. Quant aux déclarations fournisseurs, elles doivent être rigoureusement vérifiées. (Silex, 2024)

- **Les risques réglementaires**

Les conséquences négatives liées à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) sont nombreuses et deviennent de plus en plus cruciales lors de l'évaluation des fournisseurs et du respect des normes par les organisations, particulièrement dans le contexte des marchés publics. Les risques RSE peuvent entraîner des impacts juridiques, financiers, économiques ainsi que des atteintes à la réputation. Il est donc essentiel de s'assurer que les fournisseurs adhèrent aux principes éthiques, aux droits de l'homme et aux standards environnementaux, parmi d'autres exigences de conformité.

Au-delà des obligations légales, un risque peut également surgir en cas de décalage entre la stratégie RSE de l'entreprise et celle de ses fournisseurs. Pour garantir une cohérence globale, il est essentiel que ces derniers adhèrent aux valeurs de l'entreprise, tout en étant accompagnés dans leur évolution afin d'aligner leurs pratiques de production sur les standards attendus.

Pour évaluer les critères RSE, de nombreuses informations publiques sont accessibles, facilitant l'analyse des aspects sociaux. Il est important de tenir ces données à jour, notamment grâce à des labels comme l'ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale), qui peuvent être attribués puis retirés en fonction du respect des engagements. Par ailleurs, les organisations peuvent s'appuyer sur des évaluations approfondies réalisées par des tiers, tels qu'Ecovadis, ou sur des certifications reconnues comme Leed, BCorp, GreenTech ou le label RFAR. (Silex, 2024)

- **Les risques opérationnels**

Ces risques peuvent résulter de défauts au niveau des produits, de retards dans la production ou d'une gestion inadéquate des stocks. Ils peuvent aussi découler d'une dégradation de la relation avec les clients, ce qui peut ralentir ou compliquer le bon déroulement des opérations. (Silex, 2024)

- **Les risques stratégiques et financiers**

Si un fournisseur rencontre des difficultés financières pour n'importe quelle raison, cela peut provoquer des retards de paiement, des ruptures de contrat, voire sa faillite, compromettant ainsi la continuité des opérations. Cette situation peut avoir des conséquences importantes pour l'entreprise, notamment si elle dépend fortement de ce fournisseur. (Silex, 2024)

- **Les risques politico-économiques**

Les variations des prix des matières premières ou des frais de transport peuvent impacter les marges bénéficiaires de l'entreprise, en particulier si celle-ci n'a pas adopté de stratégies efficaces de gestion des risques fournisseurs ni conclu de contrats d'approvisionnement à long terme. Par ailleurs, Les évolutions des marchés ou des politiques dans le pays du fournisseur peuvent aussi engendrer des disruptions. Ainsi, une bonne connaissance des risques auxquels l'entreprise est confrontée au quotidien constitue un avantage clé pour atteindre ses objectifs. (Appvizer, s.d.)

La réalisation d'une cartographie des risques liés aux achats, ainsi que la considération des facteurs de risque tout au long des opérations, permettent d'évaluer les impacts financiers potentiels. Le tableau ci-dessous présente les différents risques associés au cycle achat-fournisseurs. (Franck, 2014)

Tableau N°01: Présentation des risques associés au cycle achat-fournisseurs

Sous domaine	Risques
1. Expression des besoins	-Achat non nécessaire, non réalisable ou non autorisé. -Achat non conforme aux principes de l'organisation. -Achat d'urgence non maîtrisé
2. Sélection du fournisseur	-Fournisseurs potentiels non consultés, fournisseurs privilégiés. -Absence de véritable mise-en concurrence. -Mauvaise évaluation des fournisseurs.
3. Suivi des commandes et relance fournisseurs	-Absence d'un suivi des engagements.

	-Absence d'une procédure de suivi des commandes en cours.
4. Réception des marchandises	-Méconnaissance des livraisons. -Absence d'une procédure de contrôle. -BC OU BL « égarés ».
5. comptabilisation	- Absence de procédure de réception des factures.
6. Règlement de facture	- Perte de factures. - Facture non envoyé à la comptabilité. - Absence de suivi des comptes fournisseurs.

Source : élaboré par (Franck, 2014)

2.5. Les méthodes de gestion des risques

Plusieurs méthodes et outils sont mobilisés tout au long du processus de gestion des risques dans la chaîne logistique. Le tableau ci-dessous propose une classification issue de la littérature spécialisée sur ce sujet. Nous présentons ensuite un résumé des principales techniques et instruments utilisés pour la gestion des risques dans la chaîne logistique, tels qu'illustrés dans ce tableau :

Tableau N°02: Vue d'ensemble des phases, objectifs, approches et outils du SCRM

	Identification	Evaluation	Traitement
Norme (s)	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 de Risque.	Processus destiné à modifier un risque.
Objectif (s)	Identification des sources de risque, des événements associés, de leurs déclencheurs	Comparer les évaluations des risques avec les critères de risque propres au décideur	Prendre une décision quant à la stratégie choisie pour

	<p>ainsi que des impacts possibles.</p> <p>Cette étape permet d'établir un inventaire des menaces susceptibles d'influencer négativement la performance de la chaîne logistique.</p>	<p>afin de déterminer si le risque et/ou son importance sont acceptables ou tolérables. Proposer une aide à la prise de décision relative au traitement du risque en termes d'évaluation de situations potentielles.</p>	<p>modifier un risque.</p>
Approche (s)	<p>Interne (à l'organisation) / SC (externe à l'organisation mais interne à la chaîne) / Externe (externe à la chaîne)</p> <p>- Physique / Financier / Informationnel / Organisationnel</p> <p>- Autres (horizons de décisions, fonctions,)</p>	<p>- Qualitative : nature du risque, conséquence, probabilité, responsabilité, entité(s) affectée(s), objectifs, dépendances entre les risques, ...</p> <p>- Quantitative : probabilité (objective, subjective)</p> <p>D'occurrence, mesure des Conséquence</p>	<p>- Ignorer / accepter le risque</p> <p>- Réduction de la Vraie semblance</p> <p>- Réduction des Conséquences</p> <p>- Transfert/partage du risque</p> <p>- Plans de contingence 1</p> <p>- Adaptation</p> <p>- Changer D'environnement</p>

Outil/Méthode (s)	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des événements passés (cinq « P », diagramme cause effet (Ishikawa), Analyse Pareto, check-list...) - Opinion d'expert (Interviews, réunion de groupe, méthode Delphi, analyse préliminaire,) - Analyse des opérations (Audit, AMDEC, Cartes de contrôle, SC Event Management (SCEM), Value Stream Mapping, SCOR Mapping... 	<ul style="list-style-type: none"> - ABC classification (loi de Pareto) - Probabilité × impact - Matrice des risques - AMDEC - Arbres de défaillances (FTA) - Analyse de scénario - Simulation 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurances - Adaptation de la structure de la chaîne - Augmentation des stocks - Réserves de capacité - Amélioration des prévisions - Amélioration de l'agilité - Amélioration de la collaboration (CPFR, VMI,) - Stratégie de Production MRPII/JIT
-------------------	---	---	--

Source : (Mahmoudi, 2008)

2.5.1. Méthodes utilisées dans l'identification de risque

L'identification du risque vise à repérer les sources potentielles de risques ainsi que les événements susceptibles de les déclencher. Il s'agit d'une démarche globale qui requiert des connaissances théoriques solides, une expérience pratique, ainsi que des informations pertinentes et des outils adaptés : (Mahmoudi, 2006)

- **Décomposition de l'activité, du processus ou de la fonction en tâches élémentaires**

Cette approche consiste tout d'abord à décomposer l'activité, le processus ou la fonction en tâches élémentaires, puis à déterminer les objectifs liés à chacune d'elles. Par la suite, on analyse les effets potentiels en cas de non-atteinte des objectifs, de mauvaise exécution ou d'oubli de la tâche concernée.

- **Méthode DELPHI**

Le terme « DELPHI » tire son origine de la ville de Delphes en Grèce, célèbre pour son oracle.

Également appelée « méthode d'expertise collective », cette technique repose sur la consultation répétée d'un panel d'experts à travers plusieurs cycles de questionnaires, dans le but de dégager des points d'accord et de parvenir à un consensus sur des sujets précis.

Cette méthode s'appuie sur deux principes importants :

- Les données ainsi que l'identité des experts restent anonymes ;
- Les opinions sont formulées de manière indépendante, les participants étant consultés par courrier ou par voie électronique, ce qui permet d'éviter toute influence liée à un leader ou à une dynamique de groupe.

- **AMDEC**

L'AMDEC, ou Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité, est une méthode structurée qui permet de repérer de manière systématique les risques de défaillances possibles dans un processus, un produit ou un équipement, en évaluant leurs effets et leur gravité.

L'AMDEC s'intègre dans une démarche de gestion proactive des risques. Elle a pour objectif de définir des actions préventives afin de supprimer ou de limiter les risques susceptibles de compromettre la sécurité des utilisateurs, la qualité des produits ou services, la performance opérationnelle ou encore la satisfaction des clients.

Ce n'est qu'une fois les besoins pris en compte (quels sont les risques que l'on souhaite maîtriser ?) que l'on peut opter pour l'une des analyses AMDEC. Il est à noter que l'AMDEC est également utilisée pour l'évaluation des risques.

- **Méthode basée sur l'analyse historique**

Cette approche, qualifiée d'historique, consiste à identifier les risques en s'appuyant sur ceux qui se sont déjà produits au sein de l'entreprise. Toutefois, son principal inconvénient réside dans le fait que, compte tenu des évolutions internes et externes, les risques peuvent changer de nature ou apparaître sous de nouvelles formes.

- **Méthode HAZOP**

La méthode HAZOP (Hazard and Operability Studies) repose sur une approche structurée qui consiste à diviser un système en sous-ensembles appelés « nœuds ». À l'aide de mots clés ou mots guides, les paramètres de chaque nœud sont examinés en les comparant à leurs consignes de fonctionnement, appelées « intentions du procédé ». Les écarts identifiés, ou déviations, sont ensuite analysés par un groupe pluridisciplinaire d'experts afin d'évaluer leurs conséquences potentielles sur la sécurité, les biens, et l'environnement.

L'objectif principal est d'identifier les déviations pouvant engendrer des risques significatifs, et de proposer des actions correctives pour en éliminer les causes ou en réduire les effets. Les résultats de cette analyse sont consignés dans des tableaux détaillés, servant de base à la planification et à la mise en œuvre des mesures recommandées.

Il est important de noter que d'autres méthodes d'analyse des risques peuvent être utilisées en complément de l'HAZOP, comme l'Analyse Préliminaire des Risques (APR), qui est généralement réalisée en amont. Ainsi, le choix des méthodes les plus appropriées doit être fait avant d'engager une étude HAZOP. (Tahraoui & Khalfi, 2013)

- **Diagramme de cause à effet (Diagramme d'Ishikawa)**

Le diagramme d'Ishikawa, aussi connu sous le nom de diagramme en arêtes de poisson, est un outil d'analyse qui permet de repérer les causes potentielles d'un problème identifié, afin de mettre en place des actions correctives adaptées. Il se structure sous forme d'un schéma en arêtes de poisson, où les causes sont classées selon la méthode des 5 M : matière, main-d'œuvre, matériel, méthode et milieu.

- **L'analyse Préliminaire des Risques (APR)**

L'Analyse Préliminaire des Risques (APR) est une méthode visant à identifier et à évaluer les risques potentiels, en analysant leurs causes, leurs conséquences et la gravité de ces dernières. Son objectif principal est de formuler des mesures et des actions correctives

permettant d'éliminer, ou à défaut de maîtriser, les situations dangereuses et les accidents potentiels identifiés. Cette démarche s'avère particulièrement utile dans les phases initiales du cycle de vie d'un système, notamment lorsqu'aucun retour d'expérience n'est encore disponible, car elle permet d'anticiper les risques dès la conception.

Son principe est basé sur :

- Identification des éléments dangereux : substances, équipements, opérations dangereuses. L'identification de ces éléments dangereux est fonction du type d'installation étudié.
- Détermination des causes et des conséquences de chacune des situations de dangers identifiées.
- Identification des situations nécessitant des propositions d'améliorations

Déroulement

- Sélectionner le système ou la fonction à étudier.
- Choisir un équipement ou produit pour ce système.
- Considérer une première situation de danger.
- Envisager toutes les causes et les conséquences possibles.
- Identifier les barrières de sécurité existantes sur l'installation.
- Si le risque est jugé inacceptable il nécessite une Amélioration.
- Si tous les enchaînements ont été étudiés, définir une nouvelle situation de danger pour le même équipement.

- **Avantages et limites**

Avantages :

- Permettre un examen rapide des situations dangereuses.
- Économique en termes de temps passé.
- Ne nécessitant pas un niveau de description détaillé du système.

Inconvénients, limites :

- Ne permet pas de décrire finement les enchaînements qui conduisent à un accident majeur (système complexe).
- Nécessite l'utilisation ultérieure de l'AMDEC ou des Arbres de défaillances.
- **Brainstorming**

La méthode du brainstorming consiste à rassembler un groupe de participants soigneusement choisis, invités à exprimer librement et spontanément leurs idées, intuitions et réflexions sur un ou plusieurs thèmes définis. Son objectif est de générer un maximum d'idées, en partant du principe qu'il est plus aisé de concrétiser une idée originale et audacieuse que de faire émerger une innovation à partir d'une idée banale. Un animateur encadre la séance, recueille les propositions formulées, qui seront ensuite triées, analysées et, si nécessaire, approfondies. Cette méthode repose sur une dynamique de groupe positive, favorisant la libre expression et l'interaction entre les participants, chacun pouvant enrichir les idées des autres. Facile à mettre en œuvre, le brainstorming nécessite peu de moyens et s'avère contraignant.

- **VSM – Value Stream Mapping**

Ou cartographie des flux est outil graphique de détection des gaspillages, d'élaboration de plans d'actions et de communication. C'est une technique Lean qui optimise le flux des matières et des informations nécessaires à la livraison d'un produit ou service au consommateur. La technique consiste à dessiner une carte (la carte de la chaîne de valeur) de l'état actuel du flux (carte de la chaîne courante) et, après certaines observations, dessiner la carte du flux désiré (carte du flux futur) pour détecter les gaspillages pouvant être éliminés.

- **SCOR – Supply Chain Operations Reference**

Le modèle SCOR constitue un cadre structuré pour modéliser et gérer les processus ainsi que les performances de la chaîne logistique. La version 9.0 intègre désormais les processus liés à la gestion des risques, incluant les meilleures pratiques et les indicateurs de performance associés.

- **SCEM–Supply Chain Event Management**

Le SCEM (Supply Chain Event Management) est un système de gestion des flux logistiques qui permet d'identifier rapidement des incidents imprévus tels qu'une rupture de stock, un

retard de livraison, une erreur de préparation ou un événement climatique. Il fonctionne grâce à des retours d'information en temps réel, facilitant la détection des anomalies et l'évaluation de leurs répercussions sur la chaîne logistique. Cet outil améliore la réactivité en comblant les écarts entre les prévisions et les opérations réelles, en accélérant la prise de décision face aux imprévus. Placé entre la planification avancée (APS) et l'exécution logistique (SCE), le SCEM remplit plusieurs fonctions clés : surveillance continue, alerte des utilisateurs en cas de problème, simulation des impacts potentiels et évaluation des conséquences sur l'ensemble du système.

- Cartes de contrôle

Les cartes de contrôle, développées par Shewhart en 1924, constituent un outil fondamental de la méthode Six Sigma. Elles servent à suivre l'évolution d'un processus en temps réel, offrant ainsi une base d'action rapide et pertinente. En plus de permettre une surveillance continue, elles sont utilisées pour vérifier la stabilité et la régularité du procédé au fil du temps.

- Check List

Méthode simple à mettre en place, elle consiste à établir une liste aussi exhaustive que possible des incidents ou événements indésirables pouvant constituer des sources de risque pour l'organisation.

- BPR

Business Process Reengineering s'agit d'une approche visant à repenser et réorganiser en profondeur les processus d'une entreprise afin d'améliorer significativement son efficacité, en optimisant les performances tout en maîtrisant les coûts.

- Enquête

Cette méthode repose sur la collecte d'informations utiles à la résolution de problématiques spécifiques. Elle s'appuie sur différentes techniques telles que les entretiens, les questionnaires ou encore l'analyse de documents existants.

2.5.2. Méthodes d'évaluation des risques (Mahmoudi, 2008)

L'évaluation des risques peut être réalisée selon plusieurs approches méthodologiques. Parmi les plus courantes dans le domaine de la gestion des risques, on trouve les méthodes qualitatives, quantitatives et semi-qualitatives.

- **Méthodes quantitatives**

Elles portent sur l'estimation de la probabilité ainsi que sur l'évaluation de la gravité des risques liés à un événement indésirable, afin d'en mesurer la criticité. La mesure d'un risque R résulte de la multiplication entre la sévérité des impacts (G) et la probabilité que le risque se réalise (P), avec parfois l'ajout d'un facteur lié à la facilité de détection du risque dans l'analyse.

Risque = Gravité x Probabilité x détectabilité

Cependant, la variété des risques complique parfois l'application de cette méthode. En particulier, pour les risques immatériels ou intangibles, il est souvent difficile de les évaluer uniquement en termes d'impact financier (Colattrela, 2003). Dans ces cas, comme le souligne (Chambault, 2003), on utilise fréquemment des approches multicritères qui prennent en compte non seulement les pertes financières, mais aussi la dégradation de l'image, la perte de parts de marché, l'interruption des activités, et d'autres facteurs similaires.

- **Méthodes semi qualitatives**

Les approches qualitatives se focalisent principalement sur l'évaluation de la gravité des risques. Leur objectif est de repérer :

- Les événements à risque survenant en dehors ou à la suite d'une défaillance du système ;
- Les causes de ces événements ;
- Les conséquences potentielles sur le système via différents scénarios ;
- Les mesures possibles pour atténuer ces risques. (Desroches et al., 2003)

Le tableau suivant donne un exemple de grille de cotation pour la conséquence.

La gravité (G) des conséquences est évaluée sur une échelle allant de 1 (mineure) à 4 (très grave) :

Tableau N° 03 : Grille de gravité pour le système d'analyse des risques

Gravité	Exemple	G
Mineure	Retard rattrapable, produit ou service utilisable Dans l'état (non-conformité légère)	1
Significative	Retard de livraison au client, produit ou service Utilisable après action corrective	2
Grave	Retard considérable, produit ou service non Utilisable (non conforme, dangereux, cassé)	3
Très grave	Rupture dans la chaîne d'approvisionnement, arrêt De production, perte financière significative	4

Source : (Abouddrar, Rodovalho, Seck, Farges, & Caliste, 2014)

L'impact et la probabilité du risque étant difficiles à évaluer avec précision, des cotes telles que « élevée », « moyenne » ou « faible » (Cooper & Lybrand, 2000) leur ont été attribuées.

Le tableau suivant donne un exemple de grille de cotation pour la probabilité. Elle est évaluée sur une échelle allant 1 (très rare) à 4 (fréquent).

Tableau N°04: Grille de probabilité pour le système d'analyse des risques

Probabilité	Description	P
Fréquent	1 fois par mois	4
Peu fréquent	1 fois par an	3
Rare	1 fois par 10ans	2
Très rare	1 fois par 50ans	1

Source : (Abouddrar, Rodovalho, Seck, Farges, & Caliste, 2014) ,Management des risques fournisseurs.

La matrice des risques est fréquemment employée comme outil d'analyse, car elle permet de classer et prioriser chaque événement selon un niveau d'impact élevé, moyen ou faible.

Tableau N°05 : Matrice d'évaluation des risques selon la gravité et la probabilité d'apparition

Gravité		Probabilité d'apparition			
		Improbable	Peu Probable	Probable	Très probable
4	Mortelle	4	8	12	16
3	Grave	3	6	9	12
2	Moyenne	2	4	6	8
1	Faible	1	2	3	4

Source : <https://www.certification-qse.com/>

- Méthodes qualitatives

L'évaluation selon cette méthode est utilisée pour la « screening/ projection » pour déterminer s'ils méritent davantage d'investigation.

La principale différence entre l'évaluation qualitative et l'évaluation quantitative réside dans la façon dont les informations sont synthétisées et présentées. L'évaluation qualitative se base sur des jugements et des descriptions subjectives, tandis que l'évaluation quantitative repose sur des données mesurables et des analyses statistiques, permettant de communiquer des conclusions plus précises et chiffrées.

Selon un rapport de la FAO/WHO en 2004, l'évaluation qualitative des risques peut être réalisée notamment grâce à des processus faisant appel à l'expertise d'un groupe d'experts. En regroupant leurs connaissances et en identifiant certaines incertitudes, il devient possible d'établir un classement relatif des risques ou de les répartir en différentes catégories. Cette approche, une fois bien comprise, constitue un outil précieux pour les gestionnaires des risques.

- **Arbre de défaillances**

L'arbre de défaillances est une méthode qui part d'un événement final indésirable et remonte en analysant les causes et conditions pouvant l'engendrer. Son but est de représenter toutes les combinaisons de facteurs susceptibles de provoquer cet événement. Cette technique est utilisée dans une analyse préalable d'un système, en prenant comme point de départ un incident redouté (comme un dysfonctionnement ou un accident), puis en s'appuyant sur la

connaissance détaillée des composants du système pour recenser tous les scénarios pouvant conduire à cet incident.

- **Théories des jeux et de la décision**

- a) **Théorie des jeux**

La théorie des jeux étudie les modèles de prise de décision dans des contextes d'incertitude où les probabilités ne sont pas clairement définies. Ce domaine vise à représenter mathématiquement les comportements stratégiques des individus. Elle analyse des situations, appelées jeux ou situations stratégiques, dans lesquelles plusieurs acteurs (les joueurs), chacun cherchant à maximiser son gain sous l'hypothèse d'une rationalité limitée, interagissent entre eux. Autrement dit, les décisions prises par un joueur influencent directement les résultats des autres participants.

- b) **Théorie de la décision**

La théorie de la décision, également appelée analyse décisionnelle, étudie les modèles de prise de décision dans des contextes d'avenir incertain où les probabilités peuvent être évaluées, que ce soit de manière objective ou subjective. Les méthodes employées dans cette théorie sont généralement représentées sous forme de tableaux ou d'arbres décisionnels, disposés verticalement ou horizontalement, pour faciliter l'analyse des différentes options et leurs conséquences.

- **Jeux d'entreprise**

Ce type de modélisation a pour objectif de reproduire le fonctionnement d'un atelier, d'une usine ou d'un autre système, souvent à travers des jeux éducatifs tels que le jeu de la bière ou le Kanban. Son usage principal est pédagogique, permettant aux décideurs de se familiariser avec les principes essentiels de la gestion des opérations et de la chaîne logistique.

Le jeu de la bière, très populaire, met en scène quatre participants incarnant les responsables de différentes étapes dans le flux de production d'un produit. Chaque joueur gère de manière autonome sa partie du processus et prend ses décisions en fonction des commandes reçues du maillon suivant dans la chaîne. Ce jeu offre une représentation simplifiée du fonctionnement d'une chaîne logistique tout en illustrant l'effet Forrester, un phénomène où les fluctuations de la demande sont amplifiées à chaque étape de la chaîne.

Même si ces jeux n'utilisent pas de modèles logistiques complexes, ils restent des outils précieux pour comprendre les mécanismes de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Ils existent sous différentes formes, que ce soit des versions physiques sur plateau ou des versions numériques.

- **Simulation à événements discrets**

Selon Érard et Déguénon, la simulation à événements discrets consiste à modéliser un système réel en ne faisant évoluer ses variables qu'à des moments précis, limités dans le temps. Ces moments correspondent aux événements qui modifient l'état du système, chaque changement d'état étant considéré comme un événement incluant les actions associées. Pierreval (2006) note que cette méthode est presque exclusivement utilisée dans les publications, les études de cas et les formations universitaires. (Mahmoudi, 2006)

- **Simulation continue**

À la différence de la simulation à événements discrets, la simulation continue s'applique à des systèmes dont les variables évoluent de manière continue dans le temps. Ces modèles reposent sur des équations différentielles qui traduisent les liens entre les changements des différentes variables d'état à chaque instant.

- **Multi-agents**

Plutôt que de modéliser la chaîne logistique dans son ensemble via des modèles analytiques traditionnels, certaines approches se concentrent sur son caractère distribué en considérant chaque maillon comme une entité autonome disposant d'un certain niveau d'indépendance. Cette approche permet de mieux refléter la flexibilité, l'indépendance et la dynamique propre à chaque composant du système logistique.

Ces modélisations s'appuient sur des concepts orientés objets, en adoptant une architecture distribuée fondée sur des entités appelées acteurs, tels que des agents ou des holons. Dans ce contexte, le paradigme des systèmes multi-agents (SMA) s'impose comme une solution particulièrement adaptée pour représenter des systèmes complexes et distribués à grande échelle. Il permet de simuler les interactions entre entités autonomes, capables de percevoir leur environnement, de prendre des décisions, et d'interagir de manière coordonnée, tout en conservant une décentralisation de la prise de décision.

2.5.3 Traitement des risques

Le traitement du risque consiste à identifier les possibilités de maîtriser et de contrôler les risques. Son objectif principal est de réduire ou d'éliminer les impacts négatifs des risques tout en diminuant leur probabilité d'apparition. Parallèlement, cette démarche cherche aussi à optimiser les effets positifs sur les activités de l'entreprise. Toutefois, il n'est pas toujours possible ni rentable de déployer toutes les stratégies de gestion envisagées. Il revient donc aux responsables ou aux dirigeants de définir les priorités et de choisir la combinaison la plus appropriée de mesures pour traiter efficacement les risques. (Tahraoui & Khalfi, 2013)

2.5.4 Le suivi des risques

La surveillance et l'évaluation sont des éléments clés à chaque phase du processus de gestion des risques. Pourtant, cette étape est fréquemment sous-estimée, ce qui peut conduire à une perte d'efficacité des dispositifs de gestion des risques dans de nombreuses organisations. Elle assure la collecte, l'utilisation correcte et la mise à jour continue des informations cruciales issues des étapes précédentes. Il est important de différencier la surveillance de l'évaluation dans le cadre du management des risques :

- La surveillance correspond à une activité continue visant à monitorer les environnements internes et externes ;
- La revue, quant à elle, est un processus plus ponctuel qui se concentre sur l'évaluation de l'état ou de la situation à un moment donné. (Tahraoui & Khalfi, 2013)

2.6 Les stratégies d'atténuation des risques fournisseurs

Les stratégies d'atténuation visent à limiter l'impact des risques fournisseurs sur la chaîne logistique qui sont les suivants :

- Diversification des sources d'approvisionnement

La diversification des sources d'approvisionnement (avoir plusieurs fournisseurs) constitue une stratégie très importante dans la gestion des achats, illustrant bien l'adage selon lequel « il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier ». Cette approche a pour objectif de réduire la dépendance vis-à-vis d'un seul fournisseur, ce qui permet ainsi de minimiser les risques de rupture de stock ou d'interruption de la chaîne logistique. Les entreprises qui travaillent avec minimum quatre fournisseurs par catégorie limitent leur risque de pénurie

de près de 75 %. Par ailleurs, cette stratégie engendre également une diversification géographique qui permette de se prémunir contre les aléas localisés tels que les crises politiques ou climatiques (Work, 2023).

- **Évaluation régulière des fournisseurs**

Les entreprises doivent mettre un système d'évaluation afin d'examiner régulièrement la solidité financière, la capacité opérationnelle et la conformité réglementaire de leurs fournisseurs. Des outils comme les audits, les tableaux de bord de performance (KPI) ou les systèmes SRM (Supplier Relationship Management) permettent un suivi proactif (Prevalent, 2023).

- **Gestion des stocks stratégiques**

La constitution de stocks de sécurité ou l'établissement de buffers logistiques est une réponse classique aux risques de rupture. Ces mesures doivent être calibrées en fonction de la criticité des produits et du niveau de risque identifié (Asana, 2023).

- **Collaboration et partenariats**

Collaborer avec les fournisseurs critiques, basée sur la transparence et le partage d'information, favorise une réponse rapide aux imprévus ainsi que mettre des contrats à long terme avec clauses de gestion de crise (force majeure, pénalités, délais) renforcent également la sécurité des approvisionnements. (SAP, 2023)

- **Veille stratégique et géopolitique**

L'analyse continue des risques réglementaires, environnementaux ou macroéconomiques facilite l'anticipation des perturbations d'une autre part la cartographie des risques fournisseurs est un outil clé pour visualiser les vulnérabilités). (CNA-JICAP, 2022)

Conclusion

En somme, ce premier chapitre a permis de poser les bases théoriques essentielles à la compréhension de la gestion des risques fournisseurs dans le cadre de la chaîne d'approvisionnement. Tout d'abord, à travers la revue de littérature, nous avons analysé les travaux de plusieurs auteurs afin d'identifier les approches existantes et les bonnes pratiques développées dans ce domaine Ensuite, défini les concepts clés tels que le risque, la gestion des risques, et plus spécifiquement les risques liés aux fournisseurs, en détaillant les différentes typologies et méthodes d'évaluation. Ce chapitre revêt une importance

particulière car il offre un cadre théorique et analytique solide qui nous permettra d'aborder plus sereinement l'étude de cas et la partie pratique développée dans les chapitres suivants.

**CHAPITRE II : CADRE
METHODOLOGIQUE ET
ORGANISATIONNEL**

Introduction

Ce deuxième chapitre vise à présenter la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de notre étude, ainsi que l'environnement organisationnel dans lequel elle a été menée. La rigueur de la méthodologie appliquée constitue un facteur déterminant pour garantir la crédibilité et la validité des résultats obtenus.

Dans un premier temps, nous exposerons les différentes étapes de la méthodologie de recherche, en précisant l'approche adoptée, les outils de collecte de données mobilisés – tels que les entretiens semi-directifs – ainsi que les méthodes d'analyse utilisées, notamment les logiciels NVivo pour le traitement qualitatif des données et Excel pour l'évaluation et la hiérarchisation des risques fournisseurs.

Dans un second temps, nous présenterons le cadre organisationnel de l'entreprise SIM AGRO SPA, notre terrain d'étude. Il s'agira de mettre en lumière la structure, les principales activités du groupe ainsi que les spécificités de ses départements d'approvisionnement, afin de mieux contextualiser les résultats de notre analyse des risques.

Section 1 : Cadre méthodologique

Dans cette section, nous allons présenter l'approche méthodologique adoptée pour réaliser notre étude, ainsi que les outils de collecte de données et les instruments d'analyse de données adoptés pour atteindre les objectifs de notre recherche.

En sciences, le terme méthode possède une signification. (Mialaret, 2004) L'avait définie comme l'ensemble des démarches qui suivent l'esprit pour découvrir et démontrer la vérité, selon (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2008), la méthodologie est définie généralement comme l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances.

1.1. Approche méthodologique

Pour mener à bien notre étude empirique et donner des réponses à notre problématique ainsi qu'aux sous-questions qui suivent. Nous avons privilégié l'approche qualitative. Celle-ci est basée principalement sur l'induction, les propositions concernant les relations porteuses de sens sont déduites, induites, des observations. On les caractérise comme qualitatives car l'analyse et l'interprétation des données reposent sur des analogies, métaphores, représentations, ainsi que sur des méthodes plutôt basées sur le discours que sur le calcul. « Il s'agit de comprendre une situation particulière liée à un contexte particulier » (Mongeau, 2008). La recherche

qualitative procure des réponses aux questions de type « pourquoi ? » ou « comment ? » (Aubin-Auger, et al., 2008).

Nous avons considéré que l'adoption d'une approche qualitative est pertinente pour notre étude, en raison de la complexité de notre sujet et de son rôle essentiel dans la création de valeur.

Cette approche nécessite une présence constante sur place pour réaliser des analyses et recueillir autant d'informations que possible, en faisant appel à un sens d'observation, à une interaction étroite avec le personnel et les dirigeants afin de comprendre le contexte actuel, tout en se utilisant de divers instruments de collecte de données tout au long de notre intégration au sein de l'entreprise.

1.2. Instruments de collecte des données

L'approche qualitative s'appuie sur plusieurs méthodes d'analyse et de recueil de données ; dans notre recherche, nous avons choisi les plus fiables et privilégiés :

- La recherche documentaire
- L'observation
- analyse des entretiens

1.2.1. La recherche documentaire

La recherche documentaire est une méthode de collecte des informations qui consiste à rassembler des données à partir de documents préexistants relatifs au sujet de recherche (tels que des sites Internet, des brochures, des documents internes, des rapports d'activités, des organigrammes, etc.) (Claude, 2019).

L'objectif de cette analyse documentaire était de trouver des données pertinentes et d'acquérir des connaissances utiles à partir d'articles de recherche et d'ouvrages existants. Dans le cadre de notre étude, une recherche documentaire a été menée pour approfondir nos connaissances sur la gestion des fournisseurs d'autres sujets connexes pouvant influencer notre projet.

Dans le cadre de notre étude, on a consulté divers documents. En interne, SIM AGRO nous a donné accès à l'ensemble des documents indispensables pour la réalisation de notre mémoire, notamment : l'organigramme ; les procédures ; les enregistrements ; et d'autres

documents internes comme les fiches de stock, les prévisions, les fiches d'évaluations, les factures... etc.

1.2.2. L'observation

Elle est considérée comme une des méthodes de la collecte des données descriptives effectuée par le chercheur en s'impliquant dans l'organisation, groupes ou individu qu'il examine. En se basant sur l'observation de tous les éléments entourés. L'observation permet de recueillir des informations réelles et vérifiables, contrairement aux données verbales. (Kuada, 2012)

Nous avons opté pour une démarche d'observation participante. On était présente sur le terrain de l'organisme d'accueil en tant qu'observatrice, activement impliquées dans l'environnement de SIM AGRO. On a pu observer d'une manière directe les interactions entre les différents départements, ce qui nous a permis d'obtenir des informations approfondies sur le fonctionnement de l'entreprise.

1.2.3. L'entretien

C'est un rapport oral, en tête à tête, échange entre deux personnes où l'une communique à l'autre des informations concernant un sujet défini à l'avance.

L'entretien permet de recueillir les informations personnelles et à caractère intime sur un sujet donné, il consiste à être en contact direct avec l'interviewé dans une séance de questionnements adressée à une ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant d'atteindre l'objectif de recherche.

Les types d'entretien :

- Entretien non directif : Ce type d'entretien un plus structuré. On y recourt pour une recherche d'information ou d'opinions de niveau assez générale.
- Entretien semi directif : Dans ce type, le chercheur pose peu de question il laisse le choix à la personne interviewée mais il demande des explications ; des arguments et des exemples.
- Entretien directif : Dans ce type le chercheur dirige la communication, il pose des questions liées au sujet de sa recherche. Ce type permet d'approfondir le sujet de recherche.

Pour réaliser notre étude, nous avons choisis une technique la plus adaptée qui est l'entretien semi directif, cette méthodologie s'articule autour d'entretiens individuels auprès des responsables de la direction d'approvisionnement de l'entreprise SIM AGRO.

1.3. Choix des interviewés

Le choix des personnes à interroger, s'est fait sur la base de leur poste de responsabilité et leurs expériences dans l'approvisionnement. De ce fait, On a choisi 4 personnes, 3 parmi eux sont des responsables de 3 départements différents d'approvisionnement et 1 qui est un gestionnaire de stock qui travaille en coordination avec eux.

Tableau N°06 : les personnes interrogées

N°	Poste occupé	Durée
N °01	Responsable de département d'emballages.	1h
N °02	Responsable de département de matière première.	1h
N °03	Responsable de département de pièces de rechange.	45 min
N °04	Gestionnaire de stock.	30 min

Source : élaboré par moi même

1.4. Analyse et traitement de données

L'objectif principal des entretiens menés avec les responsables des différents départements d'approvisionnement était de les analyser afin d'identifier et d'évaluer les risques ainsi que les problèmes rencontrés avec les fournisseurs.

L'analyse et le traitement des données ont été réalisés à l'aide du logiciel Excel, qui a permis de structurer l'évaluation des risques et de concevoir les matrices de criticité pour les trois départements d'approvisionnement : matières premières, emballages et pièces de rechange.

En complément, le logiciel NVivo a été utilisé pour confirmer les éléments retenus lors des entretiens, à travers une matrice présentée en annexe B.

Section 2 : Cadre organisationnel

L'analyse des risques fournisseurs et leur gestion dans la chaîne d'approvisionnement est un enjeu stratégique majeur pour les entreprises, en particulier dans le secteur agroalimentaire. Une approche purement théorique ne permet pas d'appréhender pleinement les défis rencontrés sur le terrain. Il est donc essentiel de confronter les concepts liés aux risques fournisseurs aux réalités opérationnelles des entreprises. Dans cette optique, cette étude de cas porte sur AGRO SIM, afin d'analyser les risques liés à ses fournisseurs et d'examiner les stratégies mises en place pour les atténuer.

2.1. Présentation de Groupe SIM

AGRO SIM, est un complexe industriel, commercial. Dont l'activité a commencé en tant qu'une entreprise familiale dirigé par le fondateur qui est le père « Abdelkader Tayeb Zraimi », elle est spécialisée dans la transformation des céréales et du blé.

L'entreprise s'est lancée d'investir en 1993, avec une capacité de production de 150 tonnes par jour et un effectif de 40 employés, Sa capitale sociale est estimée de 9 000 000,00 dinars algérien. Au fil du temps elle est passée de statut d'entreprise familiale à celui d'une société de responsabilité limitée SARL puis à une par actions SPA qui possède un registre de commerce unique sous le numéro 092480. De 1996 à 2013, la capitale sociale est passée de 8 208 000 DA à 3 940 000 000 DA.

On peut résumer tous ces informations dans le tableau suivant :

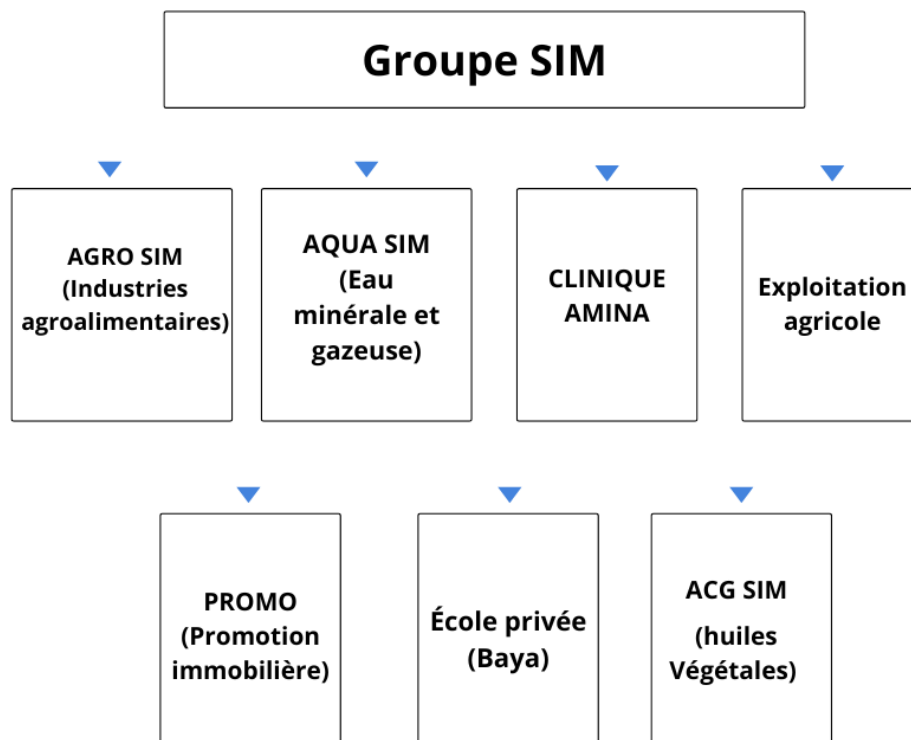
Tableau N°07: Fiche d'identité de l'entreprise SIM agro

Nom complet	SPA Semoulerie Industrielle de la Mitidja SIM AGRO
Siège social	Zone industrielle Aïn Romana, Commune de Mouzaïa, Wilaya de Blida, Algérie
Capitale social	5 665 000 000,00 DZD

Forme juridique	Société par Actions (SPA)
Nombre de salariés	5000
Date de création	15 février 2003
E-Mail	simagro@gmail.com
Site web	Groupesim.com

Source : informations données par l'assistante RH de SIM AGRO .

De 2003 jusqu'à aujourd'hui, l'entreprise s'est développée en un complexe industriel constitué de plusieurs filiales. L'entreprise mère est toujours SIM AGRO et ses filiales sont les suivants :



Source : Informations fournies par assistante des ressources humaines

D'après le schéma on trouve que les filiales sont :

2.1.1. Les industries agroalimentaires (AGRO SIM)

Il s'agit d'un moulin industriel spécialisé dans la transformation des céréales et la production de produits alimentaires et de pâtisserie.

2.1.2. L'eau minérale et gazeuse (AQUA SIM)

C'est une entreprise industrielle qui produit de l'eau minérale, des boissons gazeuses, des jus, ainsi que des légumes en conserve.

2.1.3. Clinique AMINA

Il s'agit d'une clinique offrant des services médicaux, chirurgicaux et spécialisés.

2.1.4. Promotion immobilière (PROMO SIM)

C'est une entreprise qui facilite le développement des infrastructures nationales selon les besoins sociaux dans le domaine du logement, des complexes commerciaux, des agences, etc.

2.1.5. École privée Bayaa

Elle est active dans le domaine de l'enseignement et offre une formation combinant l'enseignement élémentaire, moyen et secondaire.

2.1.6. AGC SIM

C'est un Complexe de trituration de graines oléagineuses, raffinage et conditionnement des huiles végétales située à ORAN

Pour l'ensemble du groupe l'investissement existant est évalué à 16 000 000 000 DA tandis que les investissements actuels en cours d'engagement sont de 3 700 000 000 DA.

L'entreprise AGRO SIM est une unité industrielle spécialisée dans la transformation des céréales et la production agroalimentaire. Elle est située dans une zone industrielle et gérée par un personnel local. L'usine couvre une superficie de 120 000 m² avec une surface exploitable de 1 000 m² depuis 2022.

L'effectif de l'entreprise est réparti comme suit :

- 18 % des employés sont des cadres administratifs.

- 74 % des employés sont des ouvriers.

A- Participation et partenariat :

- Société mixte (Sonatrach-Sonalgaz-Sim) dédiée au développement des énergies renouvelables
- Société mixte SIM SIMEX : Algéro-italienne dédiée à la fabrication d'équipement et accessoires de meunerie
- Société mixte Algéro-française dédiée à l'aliment de bétail

B- La capacité de Production de l'usine se présente comme suit : (groupesim, s.d.)

- Semoule et farine : 2500 tonnes/Jour.
- Pâtes alimentaires : 400 tonnes/Jour.
- Couscous : 155 tonnes/Jour.
- Aliments du bétail : 600 tonnes /Jour.

Elle est assurée par :

- 3 Semouleries.
- 3 Minoteries.
- 4 lignes de production pattes courtes.
- 3 lignes de production pattes longues.
- 6 lignes de production de couscous.
- Une unit d'aliment du bétail.
- Un ensemble de silos de stockage de 85 000 tonnes.

Les produits SIM conformes aux normes ISO 9001-2000 à ceux de HACCP (semoule, farine, pâtes alimentaires, couscous) sont aujourd'hui vendus en France, canada, soudan, Niger, Tchad, Egypte, Sénégal, Libye. (groupesim, s.d.)

2.2. Les Objectifs de SIM AGRO

L'entreprise poursuit à la fois des objectifs économiques et sociaux.

2.2.1. Les objectifs économiques :

Ils englobent plusieurs ambitions stratégiques, notamment :

- Maintenir une position de leader sur le marché des industries céréalières nationales, dans un environnement de plus en plus concurrentiel, en intégrant des technologies modernes et en consolidant en présence sur la marche locale ;
- Améliorer et développer les produits existants tout en diversifiant la gamme pour répondre aux évolutions du marché et renforcer la part de l'entreprise ;
- Assurer la formation continue et le développement des compétences de l'ensemble des employés de l'entreprise, à tous les niveaux de responsabilité, afin de suivre les évolutions technologiques et les nouvelles techniques de gestion ;
- Garantir la satisfaction des clients en s'adaptant à leurs besoins et préférences diversifiées ;
- Adapter la production aux exigences croissantes de la marche et répondre à l'augmentation de la demande des consommateurs.

2.2.2. Les objectifs sociaux :

- Répondre aux besoins du marché national, en contribuant à l'autosuffisance interne et externe ;
- Améliorer le niveau de vie des travailleurs en leur offrant des opportunités d'emploi et en développant leurs compétences professionnelles ;
- Participer à la réduction du chômage en ouvrant des perspectives d'embauches pour les jeunes ;
- Contribuer au développement économique global du pays ;
- L'entreprise adopte une vision à long terme, axée sur l'augmentation de sa capacité de production et l'amélioration continue de la qualité de ses produits, afin de renforcer sa présence sur le marché international.

En plus des adjectifs précédents, l'entreprise joue un rôle majeur dans le développement technologique, la recherche et l'innovation. Un investissement considérable est alloué pour accroître l'efficacité de la production, améliorer la rentabilité et optimiser les processus de fabrication, ce qui se traduit par une augmentation des rendements et une amélioration des résultats globaux. (groupesim, s.d.)

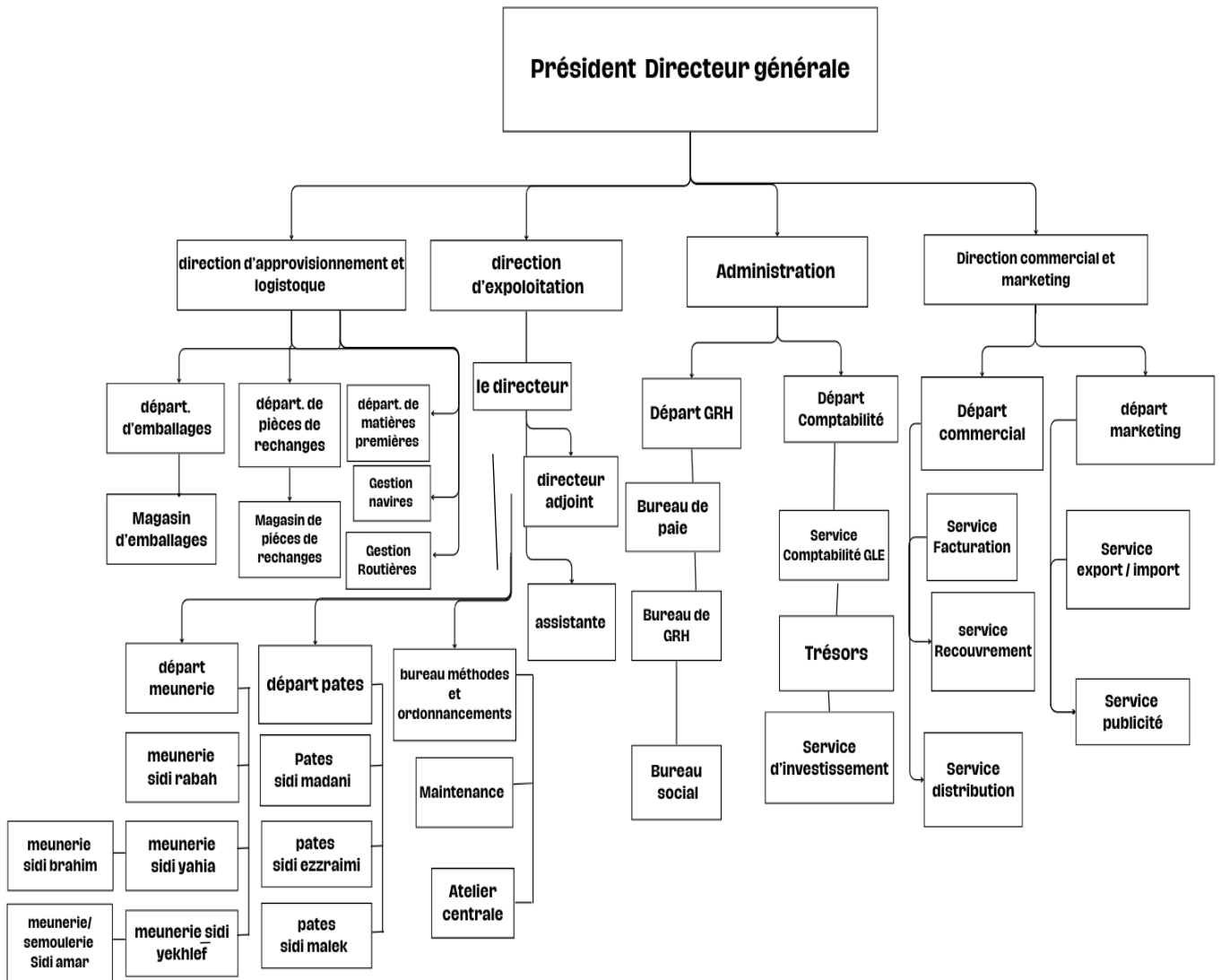
2.3. Présentation de la structure organisationnelle du SIM AGRO

Cette partie traite de l'organisation interne adoptée par l'entreprise, laquelle est conçue pour répondre à ses objectifs stratégiques. Elle définit également les liens entre les différentes directions, centres de prise de décision et unités d'exécution, en fonction d'un schéma d'interconnexion bien structuré.

L'organigramme de l'entreprise reflète sa hiérarchie, avec à son sommet la direction générale, suivie des différentes divisions et filiales qui lui sont rattachées.

Figure N° 06 : Organigramme de SIM AGRO SPA

Organiza information into a cohesive map to better visualize everyone's ideas.



Source : SIM AGRO. (2023). Organigramme de l'entreprise (Document interne).

Conclusion

Ce chapitre a exposé la méthodologie suivie pour mener notre étude au sein de l'entreprise où s'est déroulé le stage. Cette démarche nous a permis d'approfondir notre compréhension des processus internes grâce à l'utilisation de plusieurs outils de collecte de données et à une prise en compte attentive du contexte organisationnel spécifique. Par ailleurs, une présentation de l'entreprise d'accueil, SIM AGRO, a été réalisée afin de mieux cerner son fonctionnement.

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION

Introduction

Après avoir présenté les fondements théoriques liés à la gestion des risques fournisseurs et les différentes approches méthodologiques dans les chapitres précédents, ce troisième chapitre s'attache à ancrer notre étude dans un contexte pratique. L'objectif principal de ce stage a été de mettre en application la démarche de gestion des risques fournisseurs étudiée précédemment. Pour ce faire, nous avons tenté d'adapter cette approche aux différents départements d'approvisionnement (matières premières, emballages, pièces de rechange), dans une optique d'optimisation du processus global et de renforcement de la maîtrise des risques liés aux fournisseurs.

Section 1 : Résultats et discussion

Dans cette section, on va présenter les résultats obtenus dans notre recherche suite à notre recherche qualitative en se basant sur guide d'entretien semi-directifs auprès des responsables des différents départements d'approvisionnement.

1.1. Description des départements d'approvisionnement de SIM AGRO :

SIM agro possède trois départements d'approvisionnement le premier département est de celui de la matière première le deuxième est de la pièce de rechange, le dernier de l'emballage.

1.1.1. Le Département de la matière première

Le département de la matière première occupe une place stratégique le processus d'approvisionnement. Il est responsable de l'achat, de la réception et du suivi des matières premières nécessaires à la production comme le blé tendre (utilisé pour la production de la farine) et le blé dur (la production de semoule et pattes).

On peut résumer ses fonctions principales comme suit :

- Évaluation des besoins en matière première selon le plan de production
- Lancement des commandes d'achat
- Suivi des délais de livraison
- La réception de matière première
- Gestion des niveaux de stock et des seuils de sécurité

1.1.2. Le département des pièces de rechange

Chez SIM AGRO SPA, le département des pièces de rechange assure la réactivité du service maintenance et éviter les arrêts de ligne qui peuvent être engendrer à cause d'un manque des pièces crucial. Ce département gère un catalogue technique de plusieurs références, en lien direct avec les fournisseurs locaux et internationaux spécialisés. Il utilise un système de gestion informatisée pour le suivi des stocks, des mouvements, et des alertes de rupture.

On peut résumer ses fonctions principales comme suit :

- Gestion des demandes internes de pièces (maintenance, production...);
- Identification et référencement des pièces ;
- Gestion des stocks de pièces (quantités, stock de sécurité) ;
- Suivi des fournisseurs spécifiques à la rechange ;
- Suivi des délais de livraison et des urgences ;
- Collaboration avec le service maintenance et technique.

1.1.3. Le département des emballages

Le département de l'emballage est chargée de la gestion des matériaux d'emballages nécessaires à la conservation, à la protection et à la présentation des produits finis (sacs, cartons et films). Ce département joue un rôle dans la qualité du produit final, mais aussi dans la logistique, le marketing, et le respect des normes réglementaires (traçabilité, hygiène, recyclabilité...).

On peut résumer ses fonctions principales comme suit :

- Approvisionnement des matériaux d'emballage (sacs, boîtes, cartons, étiquettes, films, etc.) ;
- Suivre le stock d'emballage ;
- Collaborer avec les différents fournisseurs d'emballage ;
- Coordination avec les unités de production.

1.2. Description de processus d'approvisionnement chez SIM AGRO :

Le processus d'approvisionnement chez SIM AGRO dans les départements d'approvisionnement est pratiquement le même :

- Identification du besoin

Cette étape nécessite une coordination avec les unités de production de l'entreprise et la gestion de stock, que ce soit pour les emballages ou les pièces de rechange. L'objectif est de garantir la disponibilité des articles, afin d'éviter le surstockage ou les ruptures.

- Sélection des fournisseurs

SIM Agro, en raison de sa stabilité sur le marché, ne réalise plus de sourcing. L'entreprise collabore depuis plusieurs années avec un réseau de fournisseurs, principalement locaux. Ce partenariat a limité les importations, notamment pour réduire l'impact logistique sur les niveaux de stock.

La sélection du fournisseur dépend du type de besoin identifié :

Pour les emballages (sacs, cartons, films plastiques, etc.), le choix du fournisseur se fait en fonction du type d'emballage requis, en privilégiant les fournisseurs spécialisés dans chaque catégorie.

Pour les pièces de rechange, une analyse basée sur un tableau comparatif (TCO) est réalisée. Cette méthode permet d'évaluer les fournisseurs selon plusieurs critères : qualité, délai de livraison et coût, afin d'assurer une performance optimale à long terme.

Concernant la matière première (blé dur et blé tendre), SIM Agro est contrainte par la réglementation étatique. En effet, l'approvisionnement est exclusivement assuré par la CCLS (Coopérative des Céréales et des Légumineuses Sèches) de Blida, désignée comme unique fournisseur.

- Passation de commande

Cette phase consiste à l'envoi du bon de commande au fournisseur sélectionné. Ce document officiel contient toutes les informations nécessaires pour que le fournisseur puisse livrer les produits demandés dans les délais convenus.

En général, le bon de commande précise les éléments : le nom du fournisseur, la date d'émission du bon de commande, le délai de livraison attendu, La quantité commandée et le type de produit concerné (par exemple : sacs de farine 50g, sacs de farine 1kg, etc.)

- **La réception de commande**

L'objectif de cette étape est de vérifier la conformité des marchandises livrées, en termes de quantité, de qualité et de respect des délais, avant leur acceptation.

La livraison s'effectue sur la base d'un bon de livraison établi par le fournisseur. À la réception, le gestionnaire de stock procède aux vérifications nécessaires. Un bon de réception est émis pour valider l'entrée des marchandises dans le stock.

En cas d'écart (Une réclamation peut être formulée auprès du fournisseur, et la marchandise peut être partiellement ou totalement rejetée selon la gravité.

- **Le traitement de facture fournisseur**

Après la réception de la commande, l'ensemble des documents liés à l'opération (bon de commande, bon de livraison, bon de réception et facture) est regroupé dans un dossier complet. Ce dossier est ensuite enregistré dans le système interne de gestion des approvisionnements, selon les procédures propres à chaque département.

Une fois le dossier validé, il est transmis au service comptabilité, qui procède à la vérification et à la comptabilisation de la facture. Cette étape permet de s'assurer de la cohérence entre les documents, avant de générer un bon à payer. Celui-ci autorise le règlement de la facture dans les délais convenus avec le fournisseur.

1.3. Les fournisseurs principaux de SIM AGRO

Pour le de la matière première il y a que CCLS (Coopérative des Céréales et des Légumineuses Sèches) de Blida : En tant que fournisseur désigné par l'État, approvisionne SIM Agro en blé dur et blé tendre avec des quantités précises.

Concernant l'emballage et les pièces de rechanges on trouve plusieurs fournisseurs au niveau nationale et internationale. Le tableau suivant peut nous montre quelques fournisseurs importants d'emballages et pièces de rechange :

Tableau N°08 : Les fournisseurs des emballages

Famille d'achat	Fournisseurs	Lieu
Film complexe	- Agro film - Djedei - Cojitel	- Sétif - Mila - Tunisie
Film étirable et rétractable	- Pan plast - Agro film - SMPT	-blida - Sétif - blida
Sac semoule	- Sarl tali - SMPT	- Sétif - blida
Carton	- Maghreb emballage - Palania	- Oran -Bejaia
Divers	- York - Henkel - Yida	- Alger - Alger - blida

Source : Responsable de département des emballages

Ce tableau répertorie les différents fournisseurs d'emballages classés par type de produit (film complexe, film étirable, sacs, cartons, etc.) ainsi que leur localisation géographique. Ça permet d'identifier rapidement la diversité des fournisseurs, leur répartition régionale.

Tableau N°09 : Les fournisseurs des pièces de rechanges

Famille d'achat	Fournisseurs	Lieu
Meunerie	- SAFPI - Altico	- Alger - Italie
Pneumatique	- CMPR - Delta control	- Alger - Alger
Bande transporteuse	- Optimum - BEI	- Biskra - Bejaia
Pates conditionnerie	Fava	-Italie
Divers	-DLT - GME	- Allemand - Italie

Source : responsable de département des pièces de rechange

Le tableau présente une vue claire des fournisseurs des pièces de rechange, classés par famille d'achat (meunerie, pneumatique, bande transporteuse, etc.). Il met en lumière la provenance locale ou internationale des fournisseurs, ce qui est essentiel pour évaluer les délais d'approvisionnement, les risques liés à l'importation.

1.4 La gestion des risques fournisseur chez SIM AGRO :

La démarche de gestion de risque fournisseur consiste tout d'abord à identifier les risques, les évaluer ensuite les traiter et finalement faire le suivi.

1.4.1 L'identification des risques:

Bien que SIM AGRO ne dispose pas d'une démarche formalisée de gestion des risques fournisseurs, on a pu les identifier à partir d'observations, l'analyse des entretiens faits auprès des responsables d'approvisionnement de matière première, emballages et pièces de rechange ainsi que les d'expériences passées.

A- Identification des risques liés à la matière première :

L'approvisionnement en matière première est exposé à divers risques qui peuvent impacter la production. Le tableau ci-après synthétise ces risques en détaillant les problèmes identifiés, leur nature et leurs impacts potentiels.

Tableau N°10 : les risques liés à l'approvisionnement de la matière première

Catégories	Risques identifier	Impact
Contraintes réglementaires	-Changement de réglementaires	-Difficulté à répondre aux exigences de la production
Qualité du blé	Mauvaise qualité du blé, sans possibilité de réclamation.	-Baisse de rendement et qualité du produit fini.
Problèmes logistiques	- Décalage de quantité livrée à cause du pont bascule - Transport à la charge de l'entreprise	- Limitation de la production - Désorganisation

Contrainte structurelle	-Dépendance à un fournisseur unique imposé (CCLS)	- arrêt de production
Manque d'évaluation fournisseur	-Absence d'évaluation formelle du fournisseur	-Impossibilité d'amélioration continue

Source : élaboré par moi-même

Cette analyse met en évidence les risques stratégiques qui peuvent impacter l'approvisionnement en matière première, notamment le blé. Les risques abordent des aspects réglementaires, logistiques et qualitatifs. Le tableau permet d'appréhender non seulement les problèmes identifiés (par exemple la dépendance à un fournisseur unique), mais aussi leurs impacts directs sur la production, tels que des interruptions ou des pertes.

B- Identification des risques liés aux emballages :

L'approvisionnement des emballages comporte plusieurs risques qu'il convient d'anticiper pour éviter des interruptions de production. Le tableau suivant dresse un état des lieux des risques et de leurs effets possibles.

Tableau N°11 : les risques liés à l'approvisionnement des emballages

Catégories	Risques identifier	Impact
Qualité d'emballage	- Décalage d'impression ou non conformités des couleurs. - défauts techniques : découpe inadaptée, épaisseur non conforme. - décollement des sacheries et cartons	- interruption de production. - produit fini non commercialisable.
Hygiène	Produits livrés sales	- Risque sanitaire, non-conformité réglementaire - arrêt de production
Logistique	- Retard de livraison - Ruptures de stock - adaptation lente au changement d'emballage. - réception partielle ou erronés - Surstockage	- Retards dans la chaîne de production - Immobilisation financière, saturation des stocks

Administratif	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de mise en concurrence lors de sourcing. - Non-réception des bons/factures. - Erreurs de facturation et calculs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Surcoût, manque de compétitivité - Retards de clôture comptable et Non-paiement.
---------------	--	---

Source : élaboré par moi-même

Ce tableau expose les risques spécifiques à l’approvisionnement des emballages, couvrant plusieurs dimensions : qualité, hygiène, logistique et administratif. Il détaille les problèmes courants comme les défauts techniques ou les retards logistiques, en évaluant leurs répercussions possibles, telles que des interruptions de production ou des surcoûts. Cette analyse approfondie aide à anticiper et à mettre en place des plans d’action pour limiter ces risques.

C- Identification des risques liés aux pièces de rechanges :

L’efficacité de la maintenance dépend en grande partie de la disponibilité des pièces de rechange. Le tableau ci-dessous identifie les principaux risques liés à leur approvisionnement et montrant leurs impacts sur l’activité.

Tableau N°12 : les risques liés à l’approvisionnement des pièces de rechange

Catégorie	Risques identifiés	Impact
Coordination interne	-Mauvaise communication entre le service technique et le département d’approvisionnement.	Retards dans la maintenance, perte de productivité, coût supplémentaire.
Qualité des pièces	- Pièces défectueuses, non conformes aux normes ou dimensions incorrectes.	-Interruption des opérations de maintenance, pertes financières, retards

Administratif	-Absence de bons de livraison, factures manquantes, documents incomplets. -Retards des procédures	-perturbation de paiement. - Perturbation de la production, coûts supplémentaires, complications logistiques.
---------------	--	--

Source : élaboré par moi-même

Cette section examine les vulnérabilités spécifiques dans l'approvisionnement des pièces de rechange. Les risques identifiés incluent des problèmes internes de coordination, des défauts qualité, des obstacles administratifs et des complications à l'importation. Le tableau souligne que ces risques peuvent entraîner des retards de maintenance, des interruptions d'activité et des coûts supplémentaires.

1.4.2 L'évaluation des risques :

Une fois la phase d'identification des risques réalisée, il est nécessaire d'effectuer une évaluation régulière de ces risques. Cette évaluation consiste généralement à estimer la probabilité de leur occurrence ainsi que leur impact potentiel. Cette étape est essentielle, car le degré d'exposition aux risques influence directement les stratégies adoptées pour leur gestion.

L'évaluation des risques fournisseurs est effectuée sur la base d'analyse des entretiens faits avec les responsables des 3 départements d'approvisionnement de SIM AGRO. Nous avons employé une approche qualitative ainsi qu'un modèle probabiliste fondé sur l'évaluation de la gravité et de la probabilité des risques. Ce modèle a permis de définir une échelle de 1 à 5.

Tableau N°13 : Grille de probabilité d'occurrence

Évaluation des risques		
Probabilité	Cotation	Commentaire
Probabilité \geq 96	5	Il est très possible que le risque se produise
$95 \leq$ Probabilité \leq 61	4	Probable et même peut être imminent

$69 \leq \text{Probabilité} \leq 26$	3	Parfaitement possible (faut le prendre en considération)
$25 \leq \text{Probabilité} \leq 6$	2	Techniquement possible, difficile à accepter mais impossible de dire que cela ne pourra jamais arriver
$\text{Probabilité} \leq 6$	1	Techniquement impossible et hautement improbable

Source : (Franck, 2014)

Tableau N°14 : Grille d'impact et gravité

Impact	Commentaire	Cotation
Inadmissible	Met l'équilibre de l'entreprise en cause	5
Vraiment grave	Ne met pas l'entreprise en péril complet mais très grave et doit impérativement être traité	4
Relativement grave	Ne peut pas être tolère que dans un premier temps, à titre provisoire	3
Gênant	Porte a conséquence, mais reste tolérable	2
Insignifiant	Sans aucun conséquence remarquable	1

Source : (Franck, 2014)

Après avoir présenté le model de la probabilité d'occurrence et l'impact, nous allons procéder à l'évaluation des risques fournisseur identifier pour chaque département en calculant la criticité.

Criticité : probabilité \times impact

A- Évaluation des risques fournisseur de la matière première :

Pour évaluer les risques liés aux fournisseurs de matière première, chaque risque identifié a été analysé en lui attribuant une probabilité d'occurrence et l'impact, ce qui a permis de calculer sa criticité. Le tableau ci-dessous en détaille les résultats.

Tableau N°15: Évaluation des risques fournisseur de la matière première

Catégories	Risque		Evaluation		
			Probabilité	Impact	Criticité
Contrainte réglementaire	R1	Changement de réglementation	2	5	10
Non-conformité	R2	Blé humide	3	4	12
	R3	Blé moisi	2	4	8
	R4	Le blé contaminé	4	4	16
Administrative	R5	Perte de volume	4	4	16
Contrainte réglementaire	R6	Dépendance a la CCLS	5	4	20
Administrative	R7	Absence d'une évaluation formelle de fournisseur	4	3	12

Source : élaboré par moi-même

Ce tableau donne déjà une vue d'ensemble sur la criticité des risques fournisseurs de la matière première donc va faciliter l'étape de classification de ces derniers.

B- Evaluation des risques fournisseur des emballages :

Pour évaluer les risques liés aux d'emballages, nous avons analysé risque en lui attribuant une probabilité d'occurrence et un niveau d'impact, ce qui nous a permis de calculer leur criticité. Le tableau suivant présente cela.

Tableau 16 : Évaluation des risques fournisseur des emballages

Catégories	Risque		Evaluation		
			Probabilité	Impact	Criticité
Logistique	R1	Excès de stock	4	3	12
	R2	Retard de livraison	2	4	8
	R3	Rupture de stock	2	5	10
Administrative	R4	Erreur de facturation et calcule	2	3	6
	R5	Découpe inadapté	2	4	8

Non-conformité	R6	Faute d'impression (film, carton, sacherie)	4	3	12
	R7	Épaisseur non conforme de film	4	4	16
	R8	Découlement de carton et sacherie	3	4	12
	R9	Débordement de colle pour carton et sacherie	2	4	8
	R10	Délamination ou glissement de film	5	4	20
Administrative	R11	Absence de mise en concurrence	4	3	12
	R12	Perte des documents	1	3	3

Source : élaboré par moi-même

Cette évaluation permet de mieux comprendre les vulnérabilités du processus d'approvisionnement des emballages et de prioriser les risques les plus critiques.

C- Evaluation des risques fournisseur des pièces de rechange

Afin d'évaluer les risques liés aux fournisseurs de pièces de rechange, chaque risque a été noté en fonction de sa probabilité d'occurrence et de son impact, permettant ainsi de calculer une criticité précise. Le tableau ci-dessous en propose le détail.

Tableau N°17 : Évaluation des risques fournisseur Des pièces de rechange

Catégories	Risques		Evaluation		
			Probabilité	Impact	Criticité
Non-conformité	R1	Caractéristique technique non conforme	2	4	8
	R2	Mauvaise qualité d'article reçu	3	3	9
Logistique	R3	Retard des procédures (cas d'étranger)	3	4	12

Administrative	R4	Pertes de documents	1	3	3
Coordination Interne	R5	Mauvaise Communication de besoin	2	4	8

Source : élaboré par moi-même

Ce tableau donne déjà une vue d'ensemble sur la criticité des risques fournisseurs des pièces de rechange donc va faciliter l'étape de classification de ces derniers.

1.5. Matrice des risques (probabilité vs impact)

Après avoir évalué les risques fournisseurs identifiés pour chaque département on va classer et prioriser ces risques-là selon leur criticité en utilisant des matrices qu'on a fait via Excel.

L'élaboration de la matrice des risques repose sur les résultats issus des tableaux d'évaluation, où chaque risque a été noté selon sa probabilité et son impact. Ces données ont ensuite été positionnées dans une matrice pour visualiser leur niveau de criticité et faciliter la hiérarchisation des priorités d'action.

1.5.1. Matrice des risques fournisseurs de la matière première :

Le tableau suivant permettra de voir la classification des risques fournisseurs de la matière première de ce qui a une grande criticité en rouge jusqu'à le risque le moins critique en vert.

Tableau N°18 : Classification des risques fournisseurs de la matière première

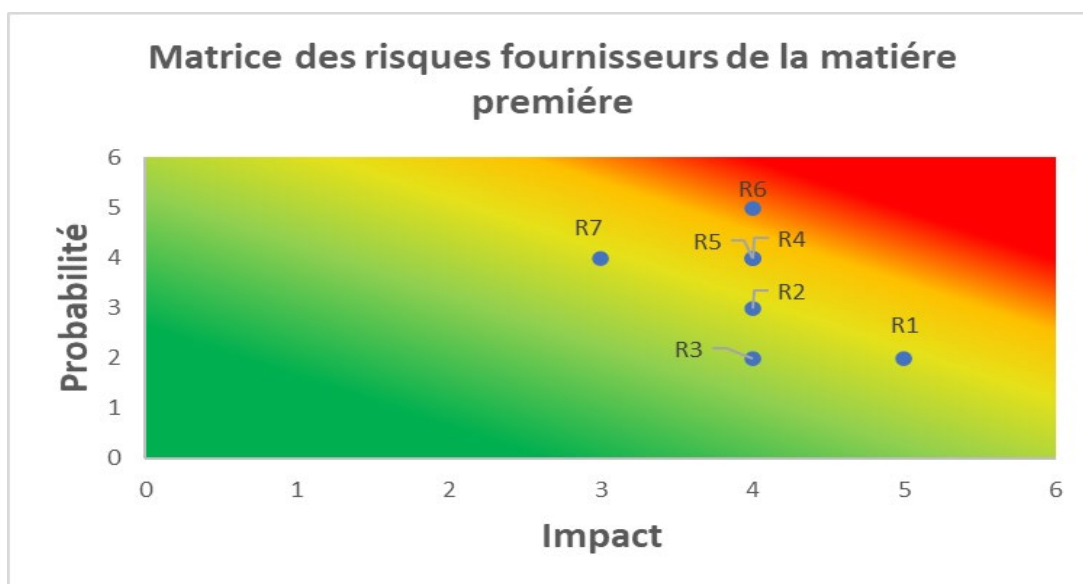
Risques	impact	probabilité	criticité
R6	4	5	20
R4	4	4	16
R5	4	4	16
R2	4	3	12
R7	3	4	12
R1	5	2	10
R3	4	2	8

Source : élaboré par moi-même

Le tableau montre que le risque le plus critique est celui qui a une criticité de 20 et le moins critique est celui d'une criticité de 8.

La matrice suivante visualise tous les risques fournisseurs de la matière première :

Figure N°06 : Matrice des risques fournisseurs de la matière première



Source : élaboré par moi-même

a. Risques majeurs

Les risques majeurs sont ceux dont la note de criticité est très élevée (zone rouge de la matrice) et nécessitent une attention immédiate et des mesures d'atténuation urgentes.

Risque R6 : dépendance à la CCLS de criticité 20

Ce risque présente la combinaison la plus élevée d'impact et de probabilité, positionné dans la zone rouge. Il représente un danger important pour la continuité de l'approvisionnement en matière première.

b. Risques moyens

Ces risques se situent dans la zone orange/jaune de la matrice. Ils doivent être suivis régulièrement et faire l'objet de plans d'action préventifs.

- Risque R4 : le blé contaminé de criticité 16

- Risque R5 : Perte de volume de criticité 16

Ces deux risques, bien qu'importants, sont moins critiques que R6. Leur gestion proactive permettrait d'éviter toute escalade vers des niveaux plus critiques.

- Risque R2 : Blé humide de criticité 12

- Risque R7 : Absence d'une évaluation formelle de fournisseur de criticité 12

Ces risques, placés à la limite entre les zones jaune et orange, doivent faire l'objet d'un suivi régulier et de mesures d'atténuation modérées.

c. Risques mineurs

Ils sont caractérisés par une faible probabilité et/ou un faible impact (zone verte). Leur gestion peut être intégrée dans les processus standards du département.

- Risque R3 : Blé moisi de criticité 10

- Risque R1 : Changement réglementaire de criticité 8

Ces risques présentent un faible niveau de menace pour le département à court terme, mais doivent tout de même être surveillés périodiquement.

1.5.2. Matrice des risques fournisseurs des emballages :

Le tableau suivant permettra à voir la classification des risques fournisseurs des emballages, de ce lui qui a une grande criticité en rouge jusqu'à le risque le moins critique en vert.

Tableau N°19 : Classification des risques fournisseurs des emballages

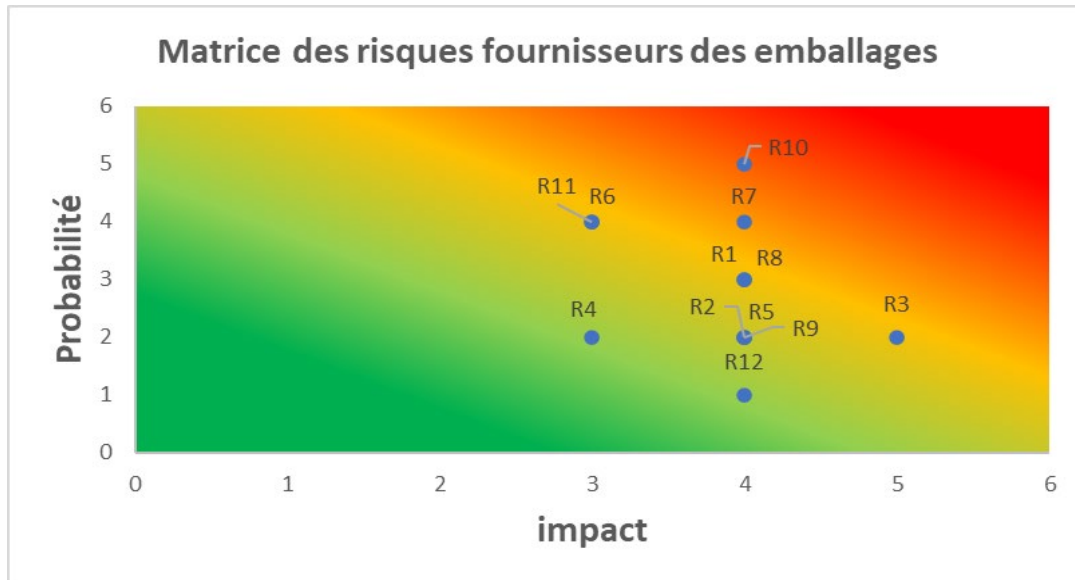
Risques	impact	probabilité	criticité
R10	4	5	20
R7	4	4	16
R6	3	4	12
R8	4	3	12
R11	3	4	12
R1	4	3	12
R3	5	2	10
R5	4	2	8
R9	4	2	8
R2	4	2	8
R4	3	2	6
R12	4	1	4

Source : élaboré par moi-même

Le tableau montre que le risques le plus critique est celui qui a une criticité de 20 et le moins critique est celui d'une criticité de 4.

La matrice suivante visualise tous les risques fournisseurs des emballages :

Figure N°07 : Matrices des risques fournisseurs des emballages



Source : élaboré par moi-même

a. Risques majeurs

Les risques majeurs sont ceux dont la note de criticité est très élevée (zone rouge de la matrice) et nécessitent une attention immédiate et des mesures d'atténuation urgentes.

Risque 10 : Délamination ou glissement de film de criticité 20

Ce risque présente la combinaison la plus élevée d'impact et de probabilité, positionné dans la zone rouge. Il représente un danger important pour la continuité de l'approvisionnement en matière première.

b. Risques moyens

Ces risques se situent dans la zone orange/jaune de la matrice. Ils doivent être suivis régulièrement et faire l'objet de plans d'action préventifs.

- Risque R7 : Épaisseur non conforme de film de criticité 16

- Risque (R6, R8, R11, R1) : faute d'impression, décollement de carton et sacherie, absence de mise en concurrence et excès de stock de criticité 12

Ces deux risques, bien qu'importants, sont moins critiques Leur gestion proactive permettrait d'éviter toute escalade vers des niveaux plus critiques.

- Risque R3 : Rupture de stock de criticité 10

Ces risques, placés à la limite entre les zones jaune et orange, doivent faire l'objet d'un suivi régulier et de mesures d'atténuation modérées.

c. Risques mineurs

Ils sont caractérisés par une faible probabilité et/ou un faible impact (zone verte). Leur gestion peut être intégrée dans les processus standards du département.

- Risque (R5, R9, R2) : Découpe inadapté, Débordement de colle de carton et sacherie, retard de livraison de criticité 8

- Risque R4 : Erreur de facturation et calcule de criticité 6

- Risque 12 : Perte de document de criticité 4

Ces risques présentent un faible niveau de menace pour le département à court terme, mais doivent tout de même être surveillés périodiquement

1.5.3. Matrice des risques des pièces de rechange

Le tableau suivant permettra à voir la classification des risques fournisseurs des pièces de rechanges, de ce lui qui a une grande criticité en rouge jusqu'à le risque le moins critique en vert.

Tableau N°19 : Classification des risques fournisseurs des pièces de rechange

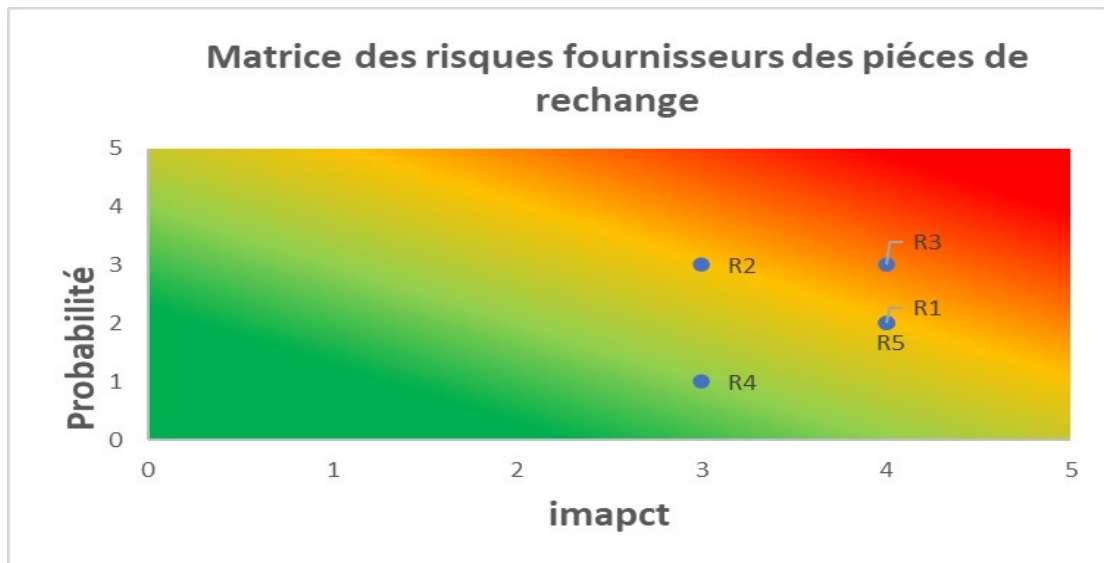
Risques	impact	probabilité	criticité
R3	4	3	12
R2	3	3	9
R1	4	2	8
R5	4	2	8
R4	3	1	3

Source : élaboré par moi-même

Le tableau montre que le risques le plus critique est celui qui a une criticité de 12 et le moins critique est celui d'une criticité de 3.

La matrice suivante visualise tous les risques fournisseurs de la matière première :

Figure N°08 : matrices des risques fournisseurs des pièces de rechange



Source : élaboré par moi-même

a. Risques majeurs

Les risques majeurs sont ceux dont la note de criticité est très élevée (zone rouge de la matrice) et nécessitent une attention immédiate et des mesures d'atténuation urgentes.

Risque R3 : Retard des procédures as d'importation de criticité 12

Ce risque présente la combinaison la plus élevée d'impact et de probabilité, positionné dans la zone rouge. Il représente un danger important pour la continuité de l'approvisionnement en matière première.

b. Risques moyens

Ces risques se situent dans la zone orange/jaune de la matrice. Ils doivent être suivis régulièrement et faire l'objet de plans d'action préventifs.

- Risque R2 : Mauvaise qualité d'article reçu de criticité 9

Ces deux risques, bien qu'importants, sont moins critiques Leur gestion proactive permettrait d'éviter toute escalade vers des niveaux plus critiques.

- Risque R1, R5 : Caractéristique techniques non conforme et mauvaise communication de besoin de criticité 8

Ces risques, placés à la limite entre les zones jaune et orange, doivent faire l'objet d'un suivi régulier et de mesures d'atténuation modérées.

c. Risques mineurs

Ils sont caractérisés par une faible probabilité et/ou un faible impact (zone verte). Leur gestion peut être intégrée dans les processus standards du département.

- Risque R4 : Perte de documents de criticité 3

Ces risques présentent un faible niveau de menace pour le département à court terme, mais doivent tout de même être surveillés périodiquement.

1.6. Le traitement :

Dans cette partie nous allons voir les méthodes de traitement des risques que Sim agro adopte tout en essayant de déduire la stratégie utilisée soit stratégie d'acceptation, réduction, contournement, évitement.

1.6.1. Le traitement des risques fournisseurs de la matière première :

Dans cette étape on va présenter le traitement de chaque risque identifier et évaluer, par la suite on va citer la stratégie adopter notamment pour ses risques fournisseurs liés la matière première dans le tableau suivant :

Tableau N°20 : Le traitement des risques de département de la matière première

Risques		Traitement	Stratégies
Majeurs	R6	Constitution d'un stock de sécurité interne pour anticiper les retards ou ruptures.	Stratégie Acceptation
Moyens	R4, R2, R5	Contrôle rigoureux à la réception (mesure du taux d'humidité).	Stratégie d'acceptation avec réduction
			Stratégie d'acceptation avec réduction

Mineurs	R3	Veille réglementaire continue avec flexibilité	Stratégie d'acceptation avec réduction
	R1	Contrôle qualité rigoureux à la réception	Stratégie d'évitement

Source : élaborer par moi-même

1.6.2. Le traitement des risques fournisseurs des emballages :

Pour les risques fournisseurs des emballages on va présenter le traitement de chaque risque identifier et évaluer, par la suite en va citer la stratégie adopter dans le tableau suivant :

Tableau N°21 : Le traitement des risques de département des emballages

Risques		Traitement	Stratégies
Majeurs	R10	Control à la réception, Rejet ou retour du lot non conforme	Évitement
Moyens	R1	Faire des prévisions et améliorer la coordination avec la production	Acceptation et réduction
	R3	Faire un stock d'alerte	Évitement
	R6	Control à la réception Rejet ou retour du lot non conforme	Évitement
	R7	Control à la réception Rejet ou retour du lot non conforme	Évitement
	R8	Control à la réception Rejet ou retour du lot non conforme	Évitement
	R11	Amélioration de processus d'approvisionnement	Acceptation et réduction
Mineurs	R2	Chercher un fournisseur secondaire	Contournement
	R4	Vérification et control	Acceptation et réduction

	R5	Control à la réception Rejet ou retour du lot non conforme	Acceptation et réduction
	R9	Control à la réception Rejet ou retour du lot non conforme	Évitement
	R12	Numérisation des documents	Acceptation

Source : élaborer par moi-même

Ce tableau montre une gestion structurée des risques, avec un recours fréquent à la stratégie d'évitement pour prévenir les non-conformités. Les risques moyens sont réduits par des actions correctives, tandis que les risques mineurs sont gérés par des solutions simples mais efficaces.

1.6.3. Le traitement des risques fournisseurs des pièces de rechange :

Ce tableau montre les approches adoptées pour gérer les risques liés aux pièces de rechange, selon leur niveau de criticité.

Tableau N°22: Le traitement des risques de département des pièces de rechange

Risques		Traitement	Stratégies
Majeurs	R3	Suivi rigoureux des dossiers, anticipation des délais	Stratégie de contournement
Mineurs	R2	Contrôle qualité à la réception, contrat avec clause de conformité	Stratégie d'évitement
	R1	Fiche technique claire, validation avant commande	Stratégie d'acceptation avec réduction
	R5	Fiche de besoin formalisée, réunions régulières entre services	
Moyens	R4	Sauvegarde numérique	Stratégie d'acceptation

Source : élaborer par moi-même

On remarque qu'il faut adopter une diversité de stratégies (contournement, évitement, acceptation avec réduction), ce qui nécessite une approche proactive et structurée.

Section 2 : Discussion du résultat

Dans cette dernière section du chapitre, nous discuterons les résultats de notre étude et les comparerons aux travaux précédemment cités dans la revue de littérature.

L'analyse des résultats de l'enquête menée au sein de SIM AGRO a mis en évidence plusieurs pratiques actuelles en matière de gestion des risques fournisseurs. Ces résultats confirment certains constats de la revue de littérature, tout en mettant en lumière quelques spécificités propres au contexte de l'entreprise étudiée.

Tout d'abord, la majorité des répondants ont reconnu que les risques liés aux fournisseurs constituent une préoccupation majeure dans la chaîne d'approvisionnement. Cette perception rejoint celle de (Chopra et Sodhi ,2004), qui ont souligné que la dépendance accrue vis-à-vis des fournisseurs rend les entreprises plus vulnérables aux perturbations ainsi que les conclusions de (Deléthie, 2016), qui met en garde contre les risques liés à un portefeuille fournisseurs peu diversifié. Cependant, alors que ce dernier insiste sur l'utilisation d'outils digitaux (ex. : Provigis, Acesia) pour anticiper et évaluer les risques, SIM AGRO ne semble pas encore tirer parti de telles solutions, se contentant d'évaluations manuelles basées sur des entretiens et des données internes. SIM AGRO partage cette vision en mettant en avant l'importance des retards de livraison et des ruptures d'approvisionnement comme risques fréquents, en particulier dans le secteur agroalimentaire.

Par ailleurs, la littérature indique que la cartographie des risques et l'évaluation continue des fournisseurs sont des stratégies clés pour anticiper les perturbations. Or, les résultats révèlent que, bien que SIM AGRO dispose de certains outils d'évaluation (fiches de notation) mais ces derniers ne sont pas toujours actualisés ni systématiquement appliqués. Cela montre un écart entre les recommandations théoriques et les pratiques réelles.

D'autre part, les retards de livraison fréquents rapportés dans l'étude corroborent les analyses de (Bahroun et al.,2015) sur les failles dans la fiabilité logistique et le rendement fournisseur. Ces auteurs recommandent une modélisation probabiliste du risque de rupture, une pratique qui n'a pas été observée dans le fonctionnement actuel de SIM AGRO, dont la gestion reste essentiellement réactive.

De plus, la revue de littérature met en avant l'importance de la diversification des sources d'approvisionnement pour réduire la dépendance à un fournisseur unique. Cependant, les données collectées indiquent que SIM AGRO privilégie encore un nombre limité de fournisseurs par souci de relation de confiance et de stabilité, ce qui peut accentuer la vulnérabilité en cas de défaillance.

Concernant la gestion proactive des risques, la littérature insiste sur la nécessité d'intégrer le management des risques dans la stratégie globale de l'entreprise (Harland et al., 2003). Or, à SIM AGRO, bien que la direction soit consciente des enjeux, la gestion des risques fournisseurs reste majoritairement réactive : les mesures sont souvent prises après l'apparition d'un problème plutôt que de manière préventive.

Enfin, l'aspect collaboratif est souligné dans la littérature comme facteur clé pour atténuer les risques cependant l'étude de terrain montre que SIM AGRO maintient des relations relativement étroites avec ses fournisseurs principaux, mais que la communication et le partage d'information peuvent être renforcés pour atteindre une meilleure résilience collective.

Suggestions :

Afin d'optimiser la fonction d'approvisionnement au sein de Sim agro dans ses différents départements, on propose à l'entreprise de mettre en œuvre les actions et les stratégies suivantes :

- Mettre en place une procédure structurée de gestion des risques fournisseurs
- Renforcer les contrôles qualité à la réception des produits
- Négocier des clauses de qualité et de conformité avec les fournisseurs
- Former le personnel à la détection et à la gestion des risques fournisseurs
- Utiliser des logiciels spécialisés pour optimiser le processus d'approvisionnement tels que SAP
- Réviser le processus de sourcing et rechercher de nouvelles pistes d'amélioration
- Mettre en place une veille active pour diversifier les sources d'approvisionnement
- Instaurer un système de prévision et planification, notamment pour le département d'emballage.

Conclusion :

Ce troisième chapitre a permis de mettre en lumière la démarche méthodologique adoptée pour analyser les risques fournisseurs au sein de SIM AGRO, ainsi que les outils et les indicateurs mobilisés pour évaluer leur impact sur la chaîne d'approvisionnement. À travers l'étude de cas, nous avons pu identifier les risques majeurs rencontrés par l'entreprise, notamment ceux liés aux retards de livraison, à la qualité des produits, et à la dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs. L'analyse a également révélé les limites actuelles du système de gestion des risques en place, tout en soulignant les efforts entrepris par l'entreprise pour renforcer la collaboration avec ses partenaires et diversifier ses sources d'approvisionnement. Ces constats ouvrent la voie à une réflexion stratégique sur les leviers d'amélioration, qui seront approfondis dans le chapitre suivant à travers des recommandations concrètes pour une meilleure maîtrise des risques fournisseurs.

CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire s'est inscrit dans une démarche d'analyse approfondie des risques fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement, avec pour objectif principal de les identifier de proposer des pistes d'atténuation adaptées. En partant d'une revue de littérature structurée, nous avons pu comprendre les concepts fondamentaux liés au management des risques dans un contexte logistique, ainsi que les meilleures pratiques en matière de prévention et de gestion.

L'étude de cas menée au sein de l'entreprise SIM AGRO a permis de confronter ces apports théoriques à la réalité du terrain. À travers les entretiens réalisés avec les responsables des différents départements, plusieurs types de risques ont été identifiés, notamment les défauts de qualité, la dépendance à certains fournisseurs et l'insuffisance de communication dans la chaîne. Bien que des efforts aient été déployés pour encadrer les relations fournisseurs (par exemple à travers des évaluations ponctuelles), notre analyse a montré que la gestion des risques reste encore partiellement réactive et nécessite une structuration plus rigoureuse.

Par ailleurs, notre travail a mis en évidence l'importance de la mise en place d'outils d'aide à la décision comme la cartographie des risques, l'évaluation régulière des fournisseurs selon des critères prédéfinis, et la diversification des sources d'approvisionnement pour renforcer la résilience de la chaîne.

Les principales limites de ce travail résident dans le périmètre de l'étude, restreint à un seul organisme, et la disponibilité limitée de certaines données internes. Cependant, ces contraintes n'ont pas empêché de formuler des constats pertinents et d'ouvrir la voie à de futures recherches qui pourraient élargir l'analyse à d'autres acteurs du secteur agroalimentaire.

Enfin, ce stage m'a permis de développer des compétences concrètes en gestion des risques fournisseurs, en conduite d'enquête qualitative, et en analyse organisationnelle. Il constitue ainsi une étape déterminante dans mon parcours académique, en renforçant la capacité à proposer des solutions pratiques face aux défis complexes de la chaîne d'approvisionnement.

REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE

Bibliographie

Abouddrar, Z., Rodovalho, B., Seck, A., Farges, G., & Caliste, J. (2014). « PERFO » : la maîtrise des risques « fournisseurs » pour des achats performants. France: Université de Technologie de Compiègne.

- Appvizer. (s.d.). *Gestion de risque fournisseur*. Récupéré sur Appvizer.
- Aubin-Auger, A. M., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *La revue de médecine générale*.
- Bahroun, M., Harbi, S., & Ben Ayed, A. (2015). Analyse du risque d'approvisionnement et processus de prise de décision. Canada: 11e Congrès International de Génie Industriel (CIGI 2015).
- Barry, m. (2009). *audit et controle interne*. Edition sénégalaise d'imprimerie.
- Bernard, F., Gayraud, R., & Rousseau, I. (2013). *Contrôle interne*. Paris: Maxima.
- Bernstein, P. L. (1996). *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*.
- Carter, C. (2008). a framework of sustainable supply chain management: moving toward. *international journal of physical distribution*.
- Claude, G. (2019). *Étude qualitative : définition, techniques, étapes et analyse*.
- Clicours.com. (s.d.). <https://www.clicours.com/definitions-et-enjeux-de-la-logistique/>. Récupéré sur Clicours.com.
- CNA-JICAP. (2022). *Gestion des risques fournisseurs*. Paris.
- Darsa, J. (2013). La gestion des risques en entreprise.
- Deléthie, C. (2016). Acheteurs, attention aux risques fournisseurs! Groupe AFNOR.
- Dionne, G. (2013). *Gestion des risques : histoire, définition et critique*. Gestion des risques à hec montréal.
- Duran, J. (2003). *Les approvisionnements*. Paris: Edition Gualino.
- El Baz, J., & Ouabouch, L. (2012). La gestion des risques liés au processus d'approvisionnement : Etude exploratoire des entreprises importatrices d'engrais de la région Souss Massa Darâa.
- Franck, L. N. (2014). Évaluation des risques opérationnels du cycle achat/fournisseurs : cas du Cours Sainte Marie de Hann (CSMH). Senegal.
- Frosdick, S. (1997). *The techniques of risk analysis are insufficient in themselves*.
- Gavard-Perret, M., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson education.
- Gonca, t. (2010). *Risk assessment and management for Supply Chain networks*.
- groupesim. (s.d.). <https://groupesim.com/>. Récupéré sur <https://groupesim.com/>.
- Guillaume, R. (2011). *Gestion des Risques dans les Chaînes Logistiques : planification sous incertitude par la théorie des possibilités*. Toulouse, France.
- JÉRÔME, D. (2023). Tout savoir sur la Supply Chain : définition, métiers, caractéristiques et plus encore.... Expert Logistique.
- Karningsih. (2012). Scris a knowledge-based system tool for assisting manufacturing.
- Khalid, C., & Boubker, O. (2016). « Revue Marocaine de management logistique et. 45.
- Kuada, J. (2012). *Research methodology: A project guide for university students*.

- Le Moigne, R. (2017). « Supply Chain Management : achat, production, logistique, transport vente ». 11. (Dunod, Éd.) 2^{ème} Edition.
- Mahmoudi, J. (2008). Simulation et Gestion des Risques en planification distribuée de chaîneLogistique. *Thèse de doctorat* . L'Ecole Nationale Supérieure de L'Aéronautique et de l'Espace.
- Manutan. (2020). Le risque fournisseur : définition et catégories .
- Mialaret, G. (2004). *Méthodes de recherche en sciences de l'éducation*. Presses universitaire de france.
- Mongeau, P. (2008). Réaliser son mémoire ou sa thèse. Presses de l'Universitaire du Québec.
- Moore, p. (1989). *The business of risk*.
- Moutot, J. E. (2010). *Mesurer la performance de la fonction achat*. Paris.
- Oihab, A. (2011). *Gestion futée -TPE-PME- Optimisez vos achat : Construisez votre performance de demain*. Paris: AFNOR.
- Perrotin, r. (2007). *le manuel des achat : processus de management , audit*. Paris.
- Person, H. (2000). *Guide pratique de la fonction achat et approvisionnement en PME/PMI*. Paris.
- Philipe, p. (2012). *Tout le fonction achat : savoir , savoir faire , savoir etre*. (Dunod, Éd.) Paris.
- Pierre, M., & Anne, G. (2008). Logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale. 19. Belgique: Dunod.
- Poylo, M. (2010). La gestion des risques fournisseurs. France.
- Prevalent. (2023). Suppliers risk management.
- Salviac, E. (2011). Les risques achats-fournisseurs.
- SAP, a. c. (2023). Gestion des risques fournisseurs et résilience de la chaîne d'approvisionnement.
- Sienou, A. (2009). Proposition d'un cadre méthodologique pour le management intégré des Risques et des processus d'entreprise. *Thèse de doctorat*. Toulouse: Institut National Polytechnique de Toulouse.
- Silex. (2024). Récupéré sur Comment optimiser la gestion des risques fournisseurs.
- Sneider, H. (2009). *Risk Management:a retrospective view*. Risk management.
- Tahraoui, Y., & Khalfi, S. (2013). Gestion des risques des chaînes logistiques. Ecole Nationale Polytechnique.
- Thomas, D. (2010). *State of the art in Supply Chain Risk management research:Empirical and conceptual findings and a roadmap for the implementation*. Springer-verlag.
- Vilko, J. (2012). *Risk assessment in multimodal supply chains*. International journal of production economic.
- Work, P. (2023). Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et leur impact sur les entreprises.
- Yves, P. (2008). « Logistique, technique et mise en œuvre ». 5. (Dunod, Éd.) Paris: 2^{ème} Edition.

Webographie :

<https://www.clicours.com/> consulté le 18/04/2025

<https://www.expertlogistique.fr/> consulté le 06/04/2025

<https://www.manutan.com/blog/fr> consulté le 20/04/2025

<https://www.appvizer.fr/> consulté le 27/03/2025

<https://www.certification-qse.com/> consulté le 10/04/2025

<https://groupesim.com/> consulté le 01/04/2025

<https://silex-app.com/> consulté le 25/03/2025

ANNEXES

Annexe A

Guide d'entretien

Introduction :

Bonjour Monsieur,

Je me présente, Je m'appelle Largat Nour, étudiante en Master 2 à l'école nationale supérieure de Koléa. Cet échange s'inscrit dans le cadre de mon projet de recherche de fin d'étude.

Notre démarche implique une compréhension approfondie de l'organisation et de processus d'approvisionnement et l'analyse de ses risques fournisseurs afin de les gérer. Nous chercherons à saisir et analyser les problèmes récurrents avec les fournisseurs pour les évaluer et les gérer, ainsi que les différentes méthodes employées pour leurs traitements. En analysant ces divers aspects, notre objectif est d'établir une démarche de gestion des risques fournisseurs.

C'est pour cela je compte sur votre collaboration et expérience dans le domaine afin d'améliorer et d'enrichir ma documentation avec des résultats issus du terrain et la réalité.

Les Questions :

- Pouvez-vous me décrire les processus d'approvisionnement chez « SIM AGR » ?
- Quels sont les produits que vous achetez ?
- Qui sont vos fournisseurs ?
- Quels types de problèmes rencontrez-vous fréquemment avec vos fournisseurs ?
- Avez-vous déjà été confronté à des situations critiques liées aux fournisseurs ?
- Utilisez-vous une démarche de gestion des risques ?
- Utilisez-vous une méthode d'évaluation des fournisseurs ?
- Quelles actions sont mises en place pour éviter ou atténuer les risques ?

Conclusion :

Avez-vous d'autres commentaires ou informations que vous aimeriez partager avant de conclure l'entretien ?

Je vous remercie pour votre temps et pour votre réponses et informations enrichissantes et précieuses.

Annexe B

MATRICE CONDONSEE

	A : Q1	B : Q4	C : Q5	D : Q6	E : Q7	F : Q8
1 : Responsable de matière première	<p>Depuis la nouvelle réglementation mise en place en 2021 on ne suit plus les étapes classiques du processus d'approvisionnement.</p> <p>L'approvisionnement en blé dur et blé tendre est exclusivement assuré par la CCLS Coopérative des Céréales et des Légumineuses Sèches de Blida</p> <p>qui est aujourd'hui notre seul fournisseur agréé. La répartition imposée est de 60 % blé dur et 40 % blé tendre limite notre production.</p> <p>Nous avons plus de liberté : nous réalisons un sourcing complet, comparions les offres, négociions les prix, et sélectionnions le fournisseur le plus adapté en fonction de critères de coût, qualité et délai.</p>	<p>Pour la matière première, notre unique fournisseur est la CCLS de Blida, ce qui exclut les problématiques habituelles</p> <p>Toutefois, nous rencontrons plusieurs difficultés, principalement liées à la qualité du blé livré</p> <p>Il peut arriver que le blé est de mauvaise qualité Malgré ça , nous ne pouvons pas déposer de réclamation, car le fournisseur est imposé par la réglementation, et ses livraisons sont considérées comme définitives</p> <p>on trouve souvent des décalages de quantité livrée dus au pont bascule utilisé pour la pesée</p> <p>La répartition réglementée (60 % blé dur / 40 % blé tendre) est également une contrainte</p> <p>le transport est à notre charge, et en cas d'indisponibilité ou insuffisance de nos propres moyens.</p>	<p>Nous sommes confrontés à une situation critique liée à la qualité de la matière première, en l'occurrence le blé, fourni par un seul prestataire : la CCLS</p> <p>Cette dépendance à un fournisseur unique, imposé institutionnellement, limite considérablement notre marge de manœuvre en matière d'approvisionnement</p> <p>nous ne sommes pas autorisés à exiger une autre qualité de blé, ce qui rend toute négociation ou ajustement impossible.</p>	<p>Bien que les risques liés aux fournisseurs soient globalement connus, aucune démarche formelle de gestion des risques n'est mise en place</p> <p>Les problèmes sont généralement traités de manière réactive, c'est-à-dire une fois qu'ils se sont produits, en essayant de trouver des solutions immédiates sans passer par une analyse ou une planification préventive structurée.</p>	<p>Dans notre ce cas-là, nous ne recourons pas à une méthode d'évaluation des fournisseurs</p> <p>A cause d'une contrainte structurelle : la matière première principale, à savoir le blé, est exclusivement fournie par la CCLS (Coopérative des Céréales et des Légumineuses Sèches), un fournisseur unique imposé par les autorités publiques.</p>	<p>D'abord, un contrôle qualité est réalisé à la réception de chaque lot afin de détecter les non-conformités</p> <p>Ensuite, lorsque le blé reçu est de qualité inférieure, les équipes techniques ajustent les paramètres de production pour limiter l'impact sur le produit final</p> <p>Enfin, l'entreprise essaie de constituer un stock de sécurité pour éviter les interruptions en cas de retard ou de réception de matières non conformes.</p>

<p>2 : Responsable des emballages</p>	<p>Le processus d'approvisionnement de l'emballage passe par plusieurs étapes</p> <p>de la détection des besoins qui est réalisée en collaboration avec unités de production et de gestion stock</p> <p>Le choix des fournisseurs en fonction du type de produit</p> <p>On sélectionne des fournisseurs locaux spécialisés pour les emballages (sacs, cartons, films) et rarement de l'étranger (Italie, Turquie)</p> <p>Une fois le fournisseur est choisi, une commande est livrée avec toutes les informations nécessaires comme la quantité le produit</p> <p>la réception, on vérifie si c'est identique de ce qu'on a commandé.</p> <p>toutes les pièces justificatives (bon de livraison, bon de commande, bon de réception, facture) sont regroupées pour le traitement comptable de la facture.</p>	<p>Nous rencontrons plusieurs types de problèmes avec nos fournisseurs notamment en ce qui concerne la qualité des emballages (cartons, films, sacs)</p> <p>Il arrive que l'impression soit décalée, que les couleurs soient non conformes, ou que le film présente un défaut de glissement, de découpe, ou encore une épaisseur inadaptée. On rencontre aussi des cas de délamination ou de décollement des sacs et cartons, ainsi qu'une mauvaise qualité générale des matériaux</p> <p>les produits livrés sont sales à cause des conditions de transport ou de stockage chez le fournisseur, ce qui pose des problèmes d'hygiène</p> <p>nous faisons aussi face à des retards de livraison, en particulier lorsque les articles sont importés.</p> <p>Cela nous oblige à constituer des stocks de sécurité importants, ce qui entraîne parfois un surstockage difficile à gérer</p> <p>lorsque nous demandons un changement de packaging, l'adaptation du fournisseur prend souvent du temps, et cela peut impacter le planning de production mais on essaie toujours de laisser un stock pour ces cas.</p>	<p>il y a eu un cas où le stock d'emballages était insuffisant pour couvrir la production en cours</p> <p>Un autre cas s'est produit lorsqu'un de nos fournisseurs d'emballage a vendu usine</p> <p>Ce changement nous a fait craindre une variation de qualité ou un changement dans les pratiques.</p>	<p>Non, Même si les risques avec les fournisseurs sont en général connus, il n'existe pas de méthode formelle pour les gérer</p> <p>Les problèmes sont souvent traités après leur apparition, en cherchant des solutions rapidement, sans vraie analyse ou planification à l'avance ou même une évaluation pour les prioriser.</p>	<p>Il n'existe pas de méthode formelle d'évaluation des fournisseurs</p> <p>Aucune évaluation quotidienne n'est effectuée, et aucun critère d'évaluation précis n'a été défini ou appliqué de manière systématique.</p>	<p>Lorsqu'il est possible, on travaille avec plusieurs fournisseurs pour le produit</p> <p>Cela permet de limiter la dépendance à un seul fournisseur et de sécuriser l'approvisionnement en cas de défaillance de l'un d'eux</p> <p>De plus la bonne gestion de stock permet d'éviter à la fois les ruptures et le surstockage, deux risques majeurs qui peuvent impacter la production et la rentabilité</p> <p>Lorsqu'un fournisseur commence à diminuer la qualité de ses produits, on réduit progressivement ses commandes, ce qui pousse souvent le fournisseur à réagir et à corriger ses défauts pour ne pas perdre le partenariat.</p>
---------------------------------------	--	---	--	--	---	---

<p>3 : Responsable des pièces de rechange</p>	<p>Le processus d'approvisionnement des pièces de rechange débute par la réception de la fiche technique émise par le service demandeur.</p> <p>Une phase de sourcing est ensuite lancée pour identifier les fournisseurs capables de répondre aux besoins spécifiés.</p> <p>Les offres recueillies sont comparées à l'aide de TCO, qui prend en compte plusieurs critères tels que le prix, la qualité, les délais de livraison et les conditions commerciales.</p> <p>Le fournisseur présentant la meilleure offre globale est alors sélectionné.</p> <p>Une fois le fournisseur choisi, une commande est émise avec toutes les informations nécessaires, notamment la désignation du produit et les quantités demandées.</p> <p>À la réception, une vérification est effectuée afin de s'assurer que le produit livré correspond bien à la commande.</p> <p>l'ensemble des pièces justificatives (bon de commande, bon de livraison, bon de réception, facture) est regroupé pour permettre le traitement comptable de la facture.</p>	<p>L'un des problèmes récurrents concerne la non-conformité des caractéristiques techniques des pièces commandées par rapport aux besoins réels.</p> <p>Cette situation résulte souvent d'un manque de coordination ou d'une communication insuffisante entre les services techniques et le département approvisionnement lors de l'élaboration des fiches techniques.</p> <p>des problèmes de qualité peuvent également survenir, tels que la réception de pièces défectueuses, non conformes aux normes attendues, ou présentant des dimensions incorrectes</p> <p>D'autres dysfonctionnements de nature organisationnelle et administrative sont aussi observés.</p> <p>ainsi que de l'absence de mise en concurrence pour certains achats</p> <p>des problèmes administratifs fréquents.</p>	<p>Il arrive que certaines pièces reçues ne correspondent pas aux besoins réels, soit en raison d'une erreur dans la spécification initiale, soit d'un défaut de fabrication.</p> <p>Ce type d'erreur peut avoir un impact important, notamment lorsque le fournisseur est basé à l'étranger.</p>	<p>On connaît les risques avec les fournisseurs, mais il n'y a pas de démarche de gestion de risque fournisseur pour les gérer.</p> <p>on réagit seulement quand un problème arrive, et on essaie de le régler tout de suite, sans avoir prévu de solution à l'avance.</p>	<p>Oui, on fait une évaluation continue de nos fournisseurs pour savoir nous achats stratégiques et les fournisseurs qu'on travaille avec le plus, l'évaluation se fait sur respect de délais, les attentes, la qualité de service, la ponctualité, le coût ou la conformité.</p>	<p>Tout d'abord, une meilleure communication est encouragée entre les services techniques et le service achat, afin de garantir une compréhension claire des besoins avant l'émission des fiches techniques</p> <p>un contrôle rigoureux est effectué à la réception des pièces afin de vérifier leur conformité avec la commande</p> <p>En cas de non-conformité, une réclamation est immédiatement formulée auprès du fournisseur</p> <p>Enfin, pour les pièces critiques ou commandées à l'étranger, l'entreprise essaie, dans la mesure du possible, de prévoir des délais supplémentaires et d'anticiper les besoins</p> <p>un stock de sécurité peut être constitué pour pallier d'éventuels retards ou erreurs de livraison</p>
---	---	--	---	--	---	--

