



***ASSURANCE QUALITE FOURNISSEURS
MATIERES PREMIERES***

SEPTEMBRE 2020

DIRECTION OPÉRATIONNELLE ACHATS

SOMMAIRE

I – INTRODUCTION	3
II – PRINCIPES	3
III – SELECTION DES FOURNISSEURS	4
IV – DEMARCHE D’AGREMENT TECHNIQUE DES MATIERES PREMIERES	5
4.1 – Requis pour l’agrément d’une matière première	5
4.2 – Déroulement du processus d’agrément	6
V – MARCHÉ COURANTE	7
5.1 – Conditionnement - Transport	7
5.2 – Livraison	8
5.3 – Garantie qualité - Conformité	8
5.4 – Traitement des réclamations	9
5.5 – Progrès continu	9
5.6 – Bilan périodique de performance	10
5.7 – Management des fournisseurs	10

I – Introduction

La qualité des produits livrés aux clients de Michelin, priorité absolue du Groupe, est largement conditionnée par celle des matières premières achetées et transformées par Michelin et entrant dans ces produits.

La démarche d'assurance qualité fournisseurs précise comment Michelin entend appliquer les orientations de sa politique qualité dans les relations avec ses fournisseurs et le management de la qualité des matières premières achetées. Cette démarche est indispensable pour garantir la pérennité de la performance du groupe Michelin et lui permettre l'atteinte de ses enjeux stratégiques.

A travers cette démarche, Michelin souhaite :

- mettre en œuvre avec ses fournisseurs les conditions nécessaires pour assurer la qualité totale de toutes les matières premières achetées
- établir avec ses fournisseurs des relations fortes et durables, basées sur la confiance réciproque
- challenger ses fournisseurs dans la maîtrise de leur processus qualité et leurs démarches de progrès
- susciter la force de proposition de ses fournisseurs (en terme d'innovation et/ou de différenciation)
- encourager ses fournisseurs à adopter des pratiques responsables au niveau environnemental et sociétal.

Ce document est une extension du Principe des Achats Michelin.

II - Principes

Le fournisseur est entièrement responsable de la qualité des matières premières livrées.

Le fournisseur doit s'engager dans une démarche dynamique :

- de garantie qualité totale et pérenne au meilleur prix,
- de progrès continu, orientée notamment vers
 - une fabrication à zéro défaut
 - le respect à 100% des quantités et des délais
 - la réduction des coûts.

Il s'engage également à

- proposer des matières premières et des services innovants amenant de la création de valeur
- respecter les dispositions légales et réglementaires du pays destinataire quant à la composition des matières premières livrées.

L'engagement du fournisseur pour l'ensemble de ses activités doit se faire dans le respect du Principe des Achats Michelin.

Michelin évalue objectivement et challenge ses fournisseurs sur :

- l'ensemble de leurs performances, y compris sociétales et environnementales

- la tenue de leurs engagements
- leurs offres commerciales et leur compétitivité sur leur marché
- leur dynamique de progrès et leurs propositions d'innovation et de création de valeur pour développer des relations efficaces avec les meilleurs d'entre eux.

III - Sélection des fournisseurs

Cette phase ne concerne que les nouveaux fournisseurs ou nouveaux sites de fournisseurs.

Elle a pour but de valider le potentiel et la capacité du fournisseur à satisfaire les attentes de Michelin en matière de pratiques commerciales, technique, de qualité et de développement durable.

Cette phase se traduit par :

➤ Une évaluation préliminaire

Cette évaluation peut être réalisée dans un premier temps en se basant à titre d'exemple sur les éléments suivants:

- d'analyser la situation financière et économique de l'entreprise
- d'évaluer sa démarche qualité
- de mesurer sa capacité à répondre techniquement au cahier des charges de Michelin
- d'évaluer sa capacité à répondre à nos besoins quantitatifs dans les délais définis
- d'évaluer son engagement et sa démarche développement durable.

Cette évaluation préliminaire peut être complétée par :

➤ Une visite sur site

Cette visite permet de vérifier et compléter si nécessaire l'évaluation préliminaire. Elle peut se concrétiser par :

- Une visite ou un audit d'un ou plusieurs sites du fournisseur,
- Un essai sur un site du Groupe Michelin.

Pour être sélectionné, le fournisseur doit s'engager à :

- répondre et satisfaire au questionnaire d'évaluation
- respecter les requis du Principe des Achats Michelin
- faire respecter ces principes et ces requis à ses sous-traitants
- accueillir une équipe Michelin sur site pour un audit ou une visite technique
- mettre en œuvre une démarche de Responsabilité Sociétale et Environnementale et réaliser l'évaluation RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) demandée
- fournir sur demande toutes informations pertinentes pour la réalisation d'une analyse de cycle de vie
- s'engager à informer Michelin préalablement à toute modification :
 - de son procédé de fabrication, de son système qualité ou de sa sous-traitance
 - de la structure de son entreprise (site de fabrication, fusion, acquisition, affiliation).

Le fournisseur devra être certifié ISO 9001, les certifications IATF 16949 et ISO 14001 représentent un avantage.

IV - Démarche d'agrément technique des matières premières

Selon le niveau de risque qualité, Michelin procède à l'agrément d'une matière première pour un ou plusieurs de ses sites.

L'agrément doit garantir à Michelin, que le fournisseur est capable de livrer une matière première, au meilleur coût et conforme aux exigences du cahier des charges, que ce soit en termes de qualité, de quantité, de délai, de services associés et de pérennité.

L'agrément concerne une matière première :

- spécifiée dans un cahier des charges Michelin
- élaborée sur un procédé défini, voire une ligne ou machine de fabrication
- dans un site de fabrication donné.

Le trio "matière première/procédé/site fournisseur" sera sous-entendu chaque fois que le terme matière première sera utilisé dans cette démarche.

4.1 - Requis pour l'agrément d'une matière première

Pour pouvoir initier la démarche d'agrément, le fournisseur devra :

- répondre aux exigences et contraintes légales et réglementaires du pays destinataire quant à la composition et utilisation de la matière première livrée (comme par exemple le règlement REACH⁽¹⁾ concernant les substances chimiques destinées aux pays de l'Union Européenne, etc.)
- répondre aux demandes d'informations relatives à leur approvisionnement concernant les matières premières pouvant contenir des minéraux de conflit (Tantale, Etain, Tungstène, Or, Cobalt), cela en utilisant les formulaires et listes du Responsible Minerals Initiative (RMI)
- accepter et signer le cahier des charges Michelin (cahier des charges technique, et si nécessaire expression du besoin concernant l'identification, la traçabilité, la protection, le conditionnement, le transport, la livraison, la manutention, etc.). Michelin et le fournisseur doivent s'accorder sur les méthodes de mesure à utiliser
- fournir la fiche d'hygiène et sécurité de la matière première, dans les langues exigées dans la demande et conforme à la législation et la réglementation du pays destinataire. Cette fiche devra obtenir le visa Michelin avant utilisation
- définir et communiquer les caractéristiques non formulées par Michelin, s'il les juge nécessaires pour l'usage spécifié ou prévisible
- avoir répondu à l'évaluation RSE menée par une société de notation externe et qui mesure le niveau d'engagement et de maturité sur les thématiques, droit du travail et des personnes, environnement, éthique et achats responsables.

S'il le juge nécessaire, Michelin peut demander au fournisseur de :

- lui communiquer des informations complémentaires (qui font partie du questionnaire d'audit fournisseur) qui concernent :
 - sa conception et son développement,
 - sa gestion des fournisseurs,
 - son procédé de fabrication et sa robustesse,
 - ses moyens de production, préservation, stockage, conditionnement et transport,
 - son système d'identification et de traçabilité,
 - ses moyens de communication (dont la gestion des commandes en EDI⁽²⁾, prestations de service),
 - le recyclage, la manutention ou l'élimination des matériaux
- lui démontrer la maîtrise :
 - de son procédé de production (résultats AMDEC⁽³⁾, processus de fabrication, capacité procédé Cp, Cpk),
 - de la qualité des matières premières fabriquées, stockées et livrées (gestion de la conformité matière première : plan de surveillance, capacité, qualité de la mesure, etc.),
 - des matières premières entrantes et de la sous-traitance,
 - de sa gestion de production et de sa logistique
- lui démontrer sa capacité de gestion :
 - des risques de "business continuity" : fourniture des besoins exprimés, des besoins exceptionnels et des urgences,
 - des caractéristiques spéciales,
 - des non-conformités et des réclamations,
 - des modifications
- lui fournir un plan d'actions basé sur l'évaluation RSE
- Michelin se réserve le droit d'effectuer des visites techniques ou des audits de tout ou partie des exigences exprimées, en fonction de la criticité de la matière première et de la connaissance du fournisseur par Michelin. Les résultats de ce qui précède détermineront si le processus d'agrément de la matière première se poursuit ou non.

Le résultat de ces activités conditionne la poursuite de la démarche d'agrément.

(1) REACH : enRegistrement, Evaluation et Autorisation des substances Chimiques

(2) ⁽²⁾ EDI : Echange de Données Informatisées

(3) ⁽³⁾ AMDEC : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité

4.2 - Déroulement du processus d'agrément

Selon les éléments présentés par le fournisseur et la criticité des matières premières, Michelin établit un protocole d'agrément qui définit :

- le nombre et la nature des étapes à mettre en œuvre
- les volumes à livrer par étape et les sites Michelin concernés
- la liste des données à produire par le fournisseur (administratives, logistiques, techniques)
- le niveau de performances à obtenir pour agréer la matière première, sur les plans :
 - des propriétés intrinsèques (par rapport au cahier des charges)
 - du comportement dans le procédé de fabrication Michelin
 - de l'aptitude à répondre au besoin Michelin.

Par ailleurs, Michelin et son fournisseur doivent s'accorder :

- sur la définition du lot, son identification, sa traçabilité,
- sur les documents d'enregistrement qualité, les résultats à produire relatifs à la conformité des matières premières livrées.

De son côté, Michelin met en œuvre les ressources nécessaires pour exécuter et finaliser cette démarche dans les meilleurs délais.

Michelin prononce l'agrément lorsqu'il juge que tous les requis sont maîtrisés (aspects techniques, logistiques, commerciaux et communication).

L'agrément peut être révisé, en cas d'évolution du périmètre d'utilisation chez Michelin ou de modifications liées fournisseur.

Le traitement de chaque extension de périmètre ou de modification liées au fournisseur fait l'objet d'une analyse de risques qui comprend, entre autres, le respect des exigences et contraintes légales et réglementaires du pays, ainsi que les particularités locales de production.

V - Marche courante

En marche courante, Michelin attend de son fournisseur :

« 100% des livraisons de matières premières dans les délais, avec zéro défaut, au meilleur prix. »

L'objectif est de développer des relations à long terme entre Michelin et ses fournisseurs dans l'optique de gains mutuels.

A ce stade, le fournisseur et Michelin se sont échangés :

- les coordonnées de leurs correspondants et suppléants des domaines achats, supply chain, techniques et représentant pour la sécurité des produits (ProduktSicherheit Beauftragter)
- leurs coordonnées bancaires
- les règles de communication telles que la langue utilisée et les interfaces informatiques (EDI, traitement des commandes, supply chain)
- le mode de fonctionnement en cas de crise, incluant les noms et coordonnées des personnes à contacter par Michelin.

Toute matière première livrée doit impérativement respecter en intégralité les termes du contrat et de la commande ainsi que les exigences du cahier des charges. Toute livraison de matière première non conforme est interdite.

5.1 - Conditionnement – Transport

Les matières premières livrées sont

- accompagnés des documents administratifs avec toutes les informations requises par le cahier des charges ou spécifiées sur les commandes et/ou appels de livraison.
- conditionnés de manière à préserver leur intégrité et leur conformité pendant les opérations de manutention, stockage et transport.

Les conditionnements individuels et collectifs doivent répondre aux exigences légales des pays destinataires des matières premières.

En fonction des situations et des matières premières, le fournisseur et Michelin s'accordent pour optimiser le processus de packaging et participer ainsi à la baisse des coûts et à la protection de l'environnement.

5.2 - Livraison

Le fournisseur doit prévenir Michelin au plus tôt de tout écart de livraison par rapport à la commande sur la quantité ou le délai.

Les interlocuteurs achat et supply chain Michelin lui communiquerons alors la marche à suivre et les dérogations si nécessaires.

Le fournisseur s'engage à informer Michelin de tout supplément de fret, qu'il soit supporté par Michelin ou par lui-même.

5.3 - Garantie qualité – conformité

Le fournisseur est entièrement responsable de la qualité des matières premières livrées. Il doit mettre en œuvre et vérifier l'efficacité des procédures de son système qualité, pour assurer que toutes les matières premières livrées sont conformes aux exigences de Michelin.

Michelin peut demander au fournisseur :

- de lui communiquer les informations concernant les moyens et les enregistrements relatifs au management de la qualité
- de participer à la démarche de validation ou d'alignement de son laboratoire
- de signaler ou de repérer tout lot livré à Michelin qui aura fait l'objet d'un tri ou d'une réparation, suite à une non-conformité interne
- de lui envoyer un échantillonnage de chaque lot livré, ceci indépendamment de la livraison
- de conserver, pendant une durée définie, un échantillon représentatif de chaque lot livré
- de conserver ses résultats produit/procédé, pendant une durée définie
- de vérifier sur site, tout ou partie de son système de management de la qualité.

Michelin précise les paramètres nécessaires à la bonne application des points ci-dessus.

Pour chaque matière première, Michelin définit en accord avec le fournisseur, la nature, le contenu et l'expédition des documents qui doivent accompagner chaque livraison comme par exemple : les bordereaux de livraison, un certificat de conformité (COA), un marquage attestant de la conformité de la matière première.

Le niveau de qualité est apprécié au travers d'indicateurs de mesure de la performance. Ces indicateurs sont :

- établis par Michelin et le fournisseur
- suivis et communiqués périodiquement par le fournisseur.

Les éléments transmis par le fournisseur pourront être vérifiés à tout moment par le biais d'audits internes à Michelin. La fourniture d'indicateurs erronés peut entraîner l'arrêt des relations avec le fournisseur.

5.4 - Traitement des réclamations

Réactivité et efficacité sont exigées pour l'éradication des défaillances et le traitement des réclamations.

L'origine d'une réclamation peut être une défaillance détectée à la réception ou en cours d'utilisation. Chaque réclamation est accompagnée des preuves et/ou du chiffrage de la non-conformité. Michelin s'engage à fournir au fournisseur dans les meilleurs délais, tous les éléments nécessaires à la compréhension et au traitement de la non-conformité.

Pour chaque réclamation, le fournisseur doit se conformer au dossier de réclamation, formulé par Michelin, soit :

- accuser réception et prendre en compte la réclamation
- traiter la matière première refusée, selon la décision prise
- donner à Michelin la preuve de la mise en place d'une **méthodologie 8D** (format Michelin ou équivalent) :
 - Composition de l'équipe pluridisciplinaire,
 - Description de l'anomalie,
 - Identification des actions curatives immédiates pour la protection du client,
 - Identification de la/des cause(s) racine(s) (« 5 Pourquoi », « arbre des causes » ou outil approprié dans l'identification des causes),
 - Identification des actions correctives pour corriger l'anomalie,
 - Vérification des actions correctives,
 - Identification des actions préventives pour éviter toute forme de récurrence de l'anomalie,
 - Communication et reconnaissance de l'équipe.

- respecter les délais demandés.

Quelle que soit l'importance de la réclamation, Michelin se réserve le droit :

- de convoquer le fournisseur pour qu'il lui présente son plan d'amélioration
- d'imputer à son fournisseur les surcoûts engagés comme par exemple les contrôles et les transports supplémentaires, les frais de réparation, tris et déchets, les pertes de productivité
- d'imposer des exigences particulières aux frais du fournisseur, pour assurer la conformité des matières premières reçues (validation du plan de surveillance, preuves des résultats évaluation de performance produit, procédé ou audits des actions correctives),
- de faire un audit du plan d'actions correctives.

5.5 - Progrès continu

En marche courante, le fournisseur peut définir et communiquer à la demande de Michelin, son plan directeur d'amélioration et de progrès continu.

Dans ce cas, il peut faire preuve qu'il s'engage dynamiquement dans des démarches:

- de qualité totale pour une amélioration ciblée et pertinente de la qualité
- de réduction des coûts
- de veille technologique et d'anticipation des évolutions des requis.

Si le fournisseur n'est pas certifié ISO 14001, cette certification peut aussi faire partie intégrante des axes de progrès retenus.

Ces démarches peuvent conduire le fournisseur à faire des modifications susceptibles d'avoir un impact sur la performance des matières premières livrées à Michelin.

Le fournisseur a l'obligation d'informer au plus tôt Michelin, de toute intention de :

- changement de son site de fabrication ou de structure
- modification de son procédé, de sa ligne de fabrication, de ses matières premières entrantes ou de son système qualité.

Cette information doit se faire avant tout lancement de modification touchant les matières premières livrées à Michelin. Suite à analyse de risques, Michelin définit avec le fournisseur la démarche d'agrément pour valider la nouveauté.

Le fournisseur et Michelin doivent s'accorder sur les conditions et le planning de livraison des matières premières fabriquées selon la modification à valider.

La livraison de matières premières correspondantes est interdite avant l'autorisation de Michelin. Les matières premières sous-traitées par le fournisseur sont soumis aux mêmes exigences.

5.6 - Bilan périodique de performance

Michelin organise périodiquement des réunions de bilan performance avec ses principaux fournisseurs.

La fréquence et le contenu de ses réunions sont définis en accord avec le fournisseur.

L'objectif de ces réunions est de faire le point et de s'accorder sur :

- le bilan de la performance du fournisseur
- le plan de progrès continu, avec la définition et la planification des objectifs d'amélioration
- l'évaluation par le fournisseur de la qualité des relations avec Michelin.

5.7 - Management des fournisseurs

Michelin réalise régulièrement des suivis, contrôles ou audits de ses fournisseurs, en fonction du niveau de confiance acquis.

En cas :

- de dérive ou défaillance qualité ou résultats insuffisants
- d'insuffisance ou d'inefficacité dans le traitement des réclamations et ou des actions correctives
- d'écart majeur par rapport au requis, constaté lors d'une visite technique
- de modification du procédé sans information préalable à Michelin
- de non-respect des engagements.

Michelin se réserve le droit de sanctionner le fournisseur par une réduction des achats, voire une exclusion du portefeuille des fournisseurs Michelin.