

Nous vous souhaitons  
une excellente année  
2008

## L'audit fournisseurs

### Contrainte ou nécessité ?

Aujourd'hui la plupart des entreprises, dont les activités se développent dans le cadre d'un Système de management de la Qualité et de la Sécurité des Aliments, pratiquent un minimum d'audits chez leurs fournisseurs. Et si elles ne le font pas (par manque de moyens, de temps, de compétences...) elles en conçoivent bien souvent une certaine mauvaise conscience.

Mais au fait pourquoi faudrait-il que chaque entreprise audite absolument ses fournisseurs ? Est-ce nécessaire ? Si oui, quelles sont alors les conditions de la pertinence de ces audits ?

### 1. L'audit fournisseurs est-il une nécessité ?

Les professionnels des industries agroalimentaires ne sont pas venus seuls à cette idée qu'il fallait impérativement auditer ses fournisseurs. Ils furent précédés par d'autres secteurs industriels, à l'origine des normes de management de la qualité qui s'articulent autour de la norme ISO 9001. Des normes fortement concurrencées ces dernières années par bon nombre de référentiels privés, dont l'IFS (version 5 depuis la fin de l'année 2007).

Or que nous dit l'IFS V5, en l'occurrence, sur l'audit des fournisseurs ? Reprenons le chapitre 4.4.4 ainsi libellé :

« La procédure de référencement et de suivi doit contenir des critères d'évaluation clairs, tels que des audits, des bulletins d'analyse, la fiabilité du fournisseur, des bilans de réclamations ainsi que les paramètres de performance requis, basés sur une analyse des dangers. »

On y lit que les fournisseurs doivent impérativement faire l'objet d'une **évaluation**. Doit-on en conclure que chaque opérateur des filières agroalimentaires doit auditer ses fournisseurs ? Certes non ! Alors que 80% du tissu industriel agroalimentaire français est constitué de PME (et le pourcentage est bien supérieur si l'on s'intéresse aux seuls industriels fournisseurs de produits à marque de distributeurs), où seraient la légitimité, la pertinence et l'intérêt économique d'une telle disposition ?

L'enjeu pour toute entreprise est d'identifier les fournisseurs qui sauront répondre à ses besoins dans les « **meilleures conditions** ». La clef réside dans ce que l'on entend par « meilleures » : quels sont les **critères de référencement** qui nous semblent pertinents ? Quels sont les moyens de mesure et de **suivi** dans le temps de la capacité du fournisseur à honorer sa prestation dans les conditions définies (dans un contrat voire dans un cahier des charges le cas échéant) ? Plusieurs moyens existent, dont les audits. A chacun d'évaluer dans quelle mesure l'audit d'un fournisseur est nécessaire, ou présente une réelle valeur ajoutée dans la **performance économique** de la collaboration.

Prenons une PME de 100 personnes, fabricant des pâtisseries industrielles. Cette entreprise s'approvisionne en farine, améliorants de panification, matières grasses, sucre et œufs auprès de groupes industriels majeurs. Ces groupes comptent chacun, parmi leurs clients, quasiment tous les acteurs du secteur. Est-il pertinent que notre PME audite elle-même ces « gros » fournisseurs ? Dispose-t-elle de ressources compétentes ? Est-elle légitime pour exiger la possibilité de conduire un audit complet, chez un fournisseur qui afficherait déjà un panel de certifications ou autres démarches d'audit externe ?

A ce titre la construction d'outils de référencement judicieux fondés sur une **analyse d'opportunités** et de risques est vitale pour déterminer dans quelle mesure il faudra ou non recourir à des audits complémentaires. Il en ressortira bien souvent que pour la majorité des entreprises (en nombre) rares sont les situations imposant un audit.

### 2. Dans quelles situations un audit fournisseur peut-il être nécessaire ?

Plusieurs scénarios peuvent conduire un professionnel à considérer qu'il doit auditer son fournisseur :

1. la difficulté technique de la collaboration (projet pointu),
2. le niveau de maîtrise incertain et les risques associés (en fonction de la localisation géographique du fournisseur par exemple),
3. le poids économique de la collaboration,
4. la récurrence des dysfonctionnements dans l'exécution d'un contrat (sans qu'une rupture avec le fournisseur soit souhaitable),...

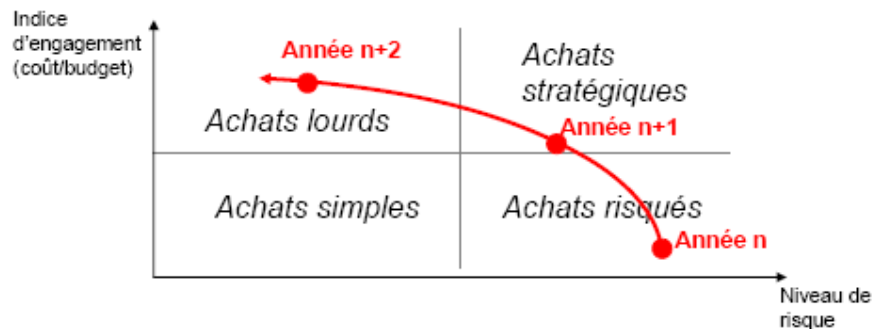
### Exaris et vous

*Vous souhaitez optimiser la méthode de référencement de vos fournisseurs ?*

*A l'heure des exigences croissantes sur ce thème, des outils efficaces existent pour améliorer la performance de votre processus de référencement et de suivi des fournisseurs (matrices multi-attributs & analyses des risques), dans le respect de la norme ISO 22000 et des référentiels privés (BRC, IFS...)*

Contactez-nous

La « matrice des achats » (schéma ci-après) illustre comment un achat « risqué » en année n, par exemple l'année d'un développement technique innovant, deviendra stratégique en n+1 si l'innovation est concluante du point de vue du marché, pour enfin devenir un achat lourd en n+2 en cas de succès commercial.



Il sera sans doute justifié d'exercer davantage de vérification et de suivi chez les fournisseurs situés dans la partie droite du schéma, du côté des achats risqués. Pour les achats simples ou lourds (peu risqués), il ne sera peut-être pas nécessaire, en revanche, d'auditer les fournisseurs. Dans l'exemple de la PME fabricant des pâtisseries industrielles, bien que les achats de farine puissent être considérés comme lourds, le **faible risque** (selon les critères de référencement définis par l'entreprise) associé à l'achat rendrait peu pertinent le déclenchement d'un audit.

En complément la notion de « **non conformités récurrentes** » entre en jeu, rendant nécessaire un audit qui pouvait jusque là être considéré comme seulement souhaitable.

### 3. Quelles seraient alors les conditions de la pertinence de l'audit ?

Quelle qu'en soit la raison, l'audit fournisseur réalisé par un client ne devrait pas être un audit « IFS bis ». Le processus de référencement ayant, en amont, défini et garanti les pré-requis de la collaboration, notamment par le biais de certifications externes, voire d'autres outils qui restent à inventer. La pertinence d'un audit par le client lui-même repose sur la **définition** préalable claire de la **problématique** qui l'a déclenché : l'audit du client devra alors se concentrer sur cette problématique, généralement focalisée sur les conditions d'exécution du contrat qui lie les deux parties.

Par exemple dans le cadre d'un achat risqué l'audit aura-t-il pour vocation d'établir la capacité ou non du fournisseur à exécuter dans le respect des spécifications techniques ; on parlera « d'**audit produit** ».

Ou encore si l'audit a été déclenché par une série de dysfonctionnement, on parlera plutôt d'un audit « **résolution de problèmes** », visant à rétablir la confiance sur la base d'actions correctives jugées efficaces, ou tout au moins crédibles dans un premier temps...

Ensuite il revient au client de garantir que l'audit sera réalisé dans le respect des « bonnes pratiques de l'audit ». Légitimé, réalisé de manière professionnelle selon un processus fiable et objectif, l'audit fournisseur peut alors avoir un sens, en complément des conditions formant le socle du référencement et censées établir la garantie minimum acceptable en termes de risques opérationnels, qu'il s'agisse de sécurité des aliments ou d'autres problématiques (éthique, environnement...). On devine que pour certains acteurs dont les achats sont largement internationalisés l'audit fournisseurs puisse devenir un sous processus-clé du référencement.

### Conclusion

Avant de vous imposer un planning d'audit de vos fournisseurs nous ne saurions que trop vous encourager à diagnostiquer votre processus de référencement et à vous interroger sur la pertinence des outils qui vous permettent d'enclencher une relation commerciale de confiance avec un fournisseur... Il pourrait en ressortir que ces outils parfois imparfaits sont des sources d'optimisation insoupçonnées lorsqu'ils sont réajustés. Il s'agira notamment de sélectionner les outils externes (certification...) capables de contribuer à établir un niveau de confiance, pourvu qu'on sache les exploiter.

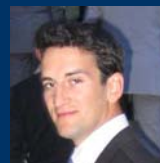
#### Dans le prochain numéro

- ▶ **BRC Version 5, bonne ou mauvaise nouvelle?**

Retrouvez-nous sur [www.exaris.fr](http://www.exaris.fr)

Olivier DAGOREAU

[odagoreau@exaris.fr](mailto:odagoreau@exaris.fr)



Antoine SAILLY

[asailly@exaris.fr](mailto:asailly@exaris.fr)