

## Faut-il externaliser la maîtrise de vos fournisseurs ?

Dans le n° 22 d'ExarisInfo nous traitons de « l'audit fournisseur », parfois perçu à tort comme une exigence incontournable des normes et référentiels. Nous nous interrogeons ici sur l'opportunité pour un industriel d'**externaliser** tout ou partie de son **processus de référencement et de suivi** de ses fournisseurs. La notion de fournisseur est ici étendue aux **sous-traitants** éventuels.

Considérons un processus de référencement-type dans un système de management-type; il comporte quatre grandes composantes (cf. schéma 1 en page suivante) :

1. La **collecte d'informations** associées au couple fournisseur-produit proposé par le processus Achats
2. L'**analyse des risques** associés au couple fournisseur-produit
3. La détermination des **modes de gestion des risques**, pouvant impliquer des contrôles à réceptions, la mise en place de plans d'analyses, voire un audit fournisseur si cela s'avère nécessaire
4. L'**application** de ces modes de gestion du risque

Si l'étape 1, intimement interfacée avec le processus Achats, est difficile à externaliser, les étapes suivantes peuvent l'être... sous conditions.

### 1. La collecte d'information

Avant de référencer voire d'évaluer un fournisseur il convient de le connaître un minimum. Tout achat est ainsi précédé d'une collecte d'information, plus ou moins approfondie selon la politique de l'entreprise. Pour les achats « risqués » (cf. ExarisInfo 22) ou les achats « lourds » il est probable que l'on cherchera à obtenir davantage d'informations, qui évolueront rapidement vers la notion de garantie. Plus l'**indice d'engagement** de l'entreprise chez un fournisseur est fort (CA fournisseur/CA total des achats) plus l'acheteur demandera des garanties. Il s'agira de s'assurer que le fournisseur est **fiable** sur l'ensemble des axes de risques identifiés : capacité de production adaptée aux volumes, maîtrise suffisante de la sécurité des produits, conditions de services appropriées... (cf.2) C'est à cette étape que le **questionnaire fournisseur**, assorti d'annexes complémentaires pointues telles qu'un « questionnaire allergènes », sont utiles. Ils peuvent être accompagnés de garanties tierces sous forme de certificats (ISO 22000, IFS, BRC...), exigés **par défaut** ou après analyse des risques comme mesures spécifiques (cf. 2 & 3). Cette phase de collecte est à la base du processus de référencement et il semble difficile de l'externaliser. A ce stade la seule contribution efficiente d'une partie externe est l'**aide à l'élaboration des questionnaires** fournisseurs ; à l'heure de la multiplication des sollicitations écrites des clients vers leurs fournisseurs (certains responsables Qualité estiment à 40% le temps qu'ils consacrent à répondre aux questionnaires de leurs clients) un travail de **rationalisation** sur ce thème peut rapidement s'avérer bénéfique.

### 2. L'analyse des risques du couple fournisseur-produit (service)

Les données collectées permettront d'alimenter l'**analyse des risques** du couple fournisseur-produit. A cette étape plusieurs considérations peuvent entrer en compte. Plaçons-nous dans une optique globale de la maîtrise des fournisseurs qui comprend la qualité et la sécurité produit mais aussi les aspects environnementaux, sociaux et de sécurité des personnes (dans une perspective de « développement durable ») : cette analyse constitue l'un des socles d'une maîtrise intégrée des fournisseurs qui ne doit plus se focaliser uniquement sur la qualité et la sécurité des personnes. Dans le contexte actuel, un fournisseur pollueur ou ayant recours au travail d'enfants ou à de la main d'œuvre clandestine est un « mauvais » fournisseur et peut avoir un impact négatif très fort sur l'image de l'entreprise l'ayant référencé. L'**indice de risque** final est une combinaison de plusieurs facteurs ; nous pouvons en retenir quatre :

- la nature des **produits** achetés, leur mode d'obtention et de conservation
- le profil du fournisseur : localisation géographique, structure juridique, **politique** de développement et maturité du système de management
- l'indice d'engagement financier, facteur pondérateur
- l'**historique** lié au fournisseur, et les non conformités rencontrées (produit, service...)

Cette phase d'analyse des risques est intimement liée à l'expérience de l'entreprise, à son expertise et à sa politique en matière d'achats ; mais contrairement à l'étape 1 une **expertise externe** peut être utile à ce niveau pour **accroître le niveau de pertinence** de l'analyse (connaissance du contexte lié aux produits, aux filières...).

### 3. La détermination des modes de gestion du risque

Dans le prolongement de l'étape 2 il s'agit de mettre en place des modes de gestion adaptés selon les risques identifiés. Parmi les outils classiquement utilisés on retrouve :

- l'exigence de certifications externes du système de management voire de production du fournisseur. Rappelons ici ce que couvrent les plus courantes :
  - ISO 22000 : sécurité des aliments - garantit que le fournisseur fabrique ses produits dans le cadre d'un système fondé sur des analyses HACCP rigoureuses
  - ISO 9001 : qualité – garantit que l'organisation du fournisseur est structurée conformément aux principes de gestion de la qualité, de sorte à écouter et à satisfaire au mieux ses clients
  - ISO 14001 : environnement – garantit que le fournisseur gère ses impacts environnementaux dans le cadre d'un système de management [attention, le fournisseur peut être un « pollueur » significatif tout en étant certifié ISO 14001, pourvu que les dérives soient identifiées et gérées dans le cadre de son système]

Exaris et vous

**Formation « Validation et optimisation du PRP Nettoyage-désinfection »**

25 & 26 mars 2009 à Laval  
>> [téléchargez le bulletin \(pdf\)](#)

**Et découvrez toutes nos formations 2009**

>> [téléchargez le catalogue \(pdf\)](#)

Contactez-nous :  
[exaris@exaris.fr](mailto:exaris@exaris.fr)

ou

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

- OHSAS : sécurité des personnes - garantit que le fournisseur a mis en place un système de management de la sécurité des personnes
- SA8000 : sociétale – garantit que le fournisseur a mis en place des mesures sociétales sur des problématiques comme le travail des enfants ou la discrimination
- IFS/BRC : qualité et sécurité des aliments – garantit qu'un minimum de pré-requis sont en place, conformément à ce que détaillent ces référentiels privés [attention, le fournisseur peut être certifié IFS ou BRC sans que le certificat couvre le périmètre qui vous concerne]

- l'exigence de certificats d'analyse systématiques à réception de matières jugées très sensibles (ovoproduits par exemple...)
- le déclenchement d'audits de référencement d'un nouveau fournisseur ou d'audits de suivi de fournisseurs critiques ou « à problème »

Là encore ce travail de détermination des modes de gestion du risque est avant tout interne, mais le recours à une expertise externe peut s'avérer utile ponctuellement.

#### 4. L'application des modes de gestion du risque

C'est à cette étape que l'intervention d'une partie externe peut s'avérer intéressante. Outre la réalisation d'analyses par des laboratoires tiers, il peut être pertinent de recourir à des spécialistes pour la réalisation d'audits chez vos fournisseurs ou vos sous-traitants. Toutefois une externalisation réussie implique quelques pré-requis, notamment :

- la portée de ces audits doit être clairement définie dans le cadre d'un « référentiel » interne basée sur l'évaluation du risque fournisseur – produit ; idéalement ce référentiel s'appuiera explicitement sur des normes existantes. Il ne devra cependant surtout pas tomber dans le plagiat d'un audit tierce partie sur une norme spécifique, le référentiel d'audit doit être contextuel, adapté aux problématiques associées au fournisseur évalué... rappelons que la finalité de l'audit est de référencer un fournisseur avec un **niveau de maîtrise** jugé satisfaisant par l'entreprise
- les modalités de l'audit sont connues du fournisseur qui dispose d'une information transparente sur sa portée
- le prestataire sélectionné pour réaliser les audits est lié à l'entreprise par une **relation de confiance** éprouvée.

Sur ces bases l'externalisation peut être un choix économiquement et techniquement pertinent, Economiquement dans la mesure où la prestation constitue alors une charge variable bien maîtrisée dont la valeur ajoutée peut être directement mesurée, dans le cadre d'un contrat spécifique. Techniquement dans la mesure où les évaluations sont réalisées par des professionnels expérimentés qui maîtrisent les techniques de l'audit et les normes utilisées comme base à l'évaluation des fournisseurs. L'externalisation des audits fournisseurs peut également s'avérer très pertinente pour des fournisseurs étrangers (pays tiers) où l'audit peut être réalisé en anglais dans des conditions parfois délicates. Cette externalisation doit vous permettre **d'augmenter votre niveau de maîtrise** et de ne pas être en prise directe avec vos fournisseurs lors de ces phases de vérification. Enfin l'externalisation atténue grandement le conflit d'intérêt et la subjectivité associée, inévitables lors d'une évaluation directe par des membres de l'entreprise qui par définition ne sont pas indépendants.

#### Conclusion

L'**externalisation** d'une partie de votre processus de référencement et notamment l'audit de vos fournisseurs critiques peut s'avérer **pertinente et rentable** sous réserve d'avoir clairement **identifié vos besoins** en termes d'évaluation et de vérification, sur la base d'une analyse des risques associée au couple produit – fournisseur. Dans le cadre d'une politique de développement durable cette analyse ne sera pas basée uniquement sur la qualité et la sécurité des produits mais élargie aux problématiques environnementales, économiques, sociales et de sécurité des personnes déployée. Ces enjeux requièrent un profil d'expertise large qui justifie le recours à un partenaire externe.

Autant de perspectives sur lesquelles, du fait de son expérience, de son expertise et de sa vision, **Exaris est votre partenaire idéal.**

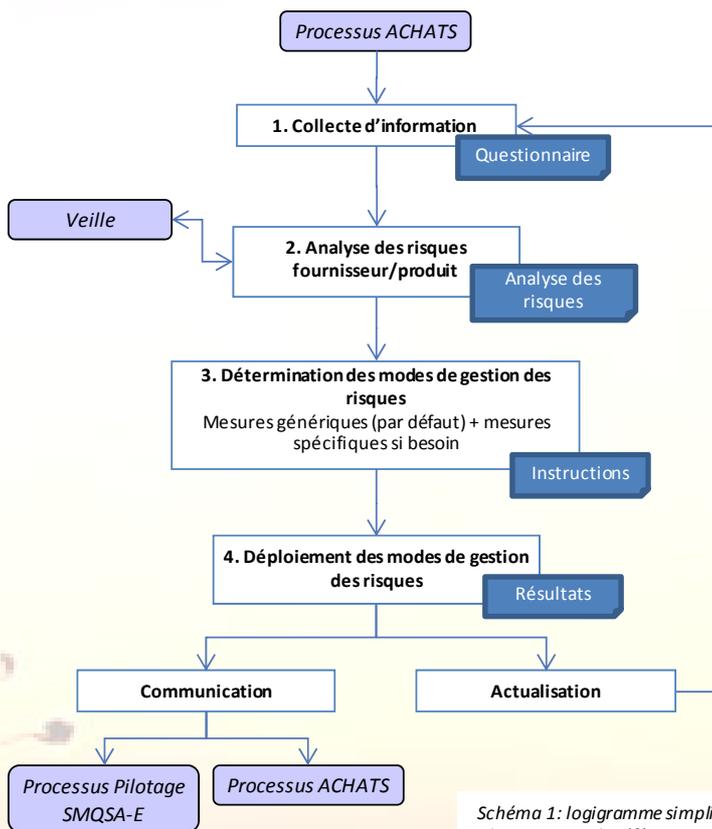


Schéma 1: logigramme simplifié du processus de référencement

#### Dans le prochain numéro

► **Concilier efficacité et réduction des coûts de nettoyage, le pari impossible ?**

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

[olivier.dagoreau@exaris.fr](mailto:olivier.dagoreau@exaris.fr)



[antoine.saily@exaris.fr](mailto:antoine.saily@exaris.fr)