

Maîtrise des « risques fournisseurs »

Pourquoi et comment ?

Le **pouvoir de négociation** des fournisseurs d'une part et des clients d'autre part constituent deux des cinq forces du modèle de Porter¹, régissant l'univers concurrentiel d'un marché. De son côté la norme ISO9001 établit comme principe les **relations mutuellement bénéfiques** entre clients et fournisseurs. Enfin, dans le monde de l'alimentation, la **qualité des matières premières et des ingrédients** est très souvent une composante déterminante du succès d'un produit.

Ces trois constats suffisent à faire de la **relation avec les fournisseurs un facteur-cléf de succès** pour une entreprise : il s'agit d'obtenir la « qualité » de produit ou de service souhaitée (au sens le plus large), dans le cadre d'une négociation parfois (souvent ?) déséquilibrée quant au pouvoir de négociation de chacune des deux parties, tout en construisant une relation durable donc « mutuellement bénéfique ».

Dans ce contexte il est demandé aux équipes en charge du référencement et du suivi des fournisseurs d'évaluer les risques qui pourraient impacter la qualité du produit ou service et de mettre en œuvre les mesures de maîtrise adéquates.

Ce numéro d'ExarisInfo est le troisième traitant de la relation avec les fournisseurs : le [n°22](#) s'interrogeait sur l'audit fournisseur tandis que le [n°31](#) posait la question de l'externalisation de la maîtrise des fournisseurs. Nous ne pouvons que vous encourager à relire ces deux numéros qui restent d'actualité ; toutefois de nouvelles contraintes se sont invitées depuis, **dont le risque de fraude**, que nous vous proposons de mettre en perspective dans ce nouveau numéro, en trois questions :

1. De quels risques s'agit-il ?
2. Comment structurer l'analyse en évitant une trop grande complexité ?
3. Quels moyens de maîtrise et comment les ajuster ?

1. De quels risques s'agit-il ?

Du point de vue du client, maîtriser les risques fournisseurs consiste à **éliminer ou réduire** à un niveau acceptable **les effets d'un dysfonctionnement** survenu dans le périmètre de responsabilité du fournisseur ; or le spectre des dysfonctionnements est infini, dans tous les domaines. Prenons quelques exemples, du point de vue client :

- Un évènement climatique dévaste plusieurs parcelles de cultures chez un fournisseur-cléf, incapable de nous fournir la quantité de matière prévue
- Une erreur humaine occasionne une erreur de recette sur une matière première clé, se traduisant par la présence d'un allergène non déclaré dans notre produit fini
- Un incident technique sur une vanne entraîne un déversement accidentel de produits chimiques dans le cours d'eau jouxtant l'usine d'un fournisseur ; contraint par les autorités de suspendre son activité ce dernier doit enclencher son Plan de Continuité d'Activité (cf. [ExarisInfo n°66](#)) et approvisionner notre site à partir d'une autre usine de son Groupe, non référencée par nos services
- Les palettes du fournisseur étaient cerclées pour des questions de sécurité du personnel à la mise en œuvre sur notre site; les palettes de la dernière livraison ne l'étaient pas, un presque-accident a été déclaré au service logistique...

Chacun de ces exemples peut être associé à un **domaine de risque SQEP (Sécurité-Qualité-Environnement-Performance - cf. [concept SQEP](#))** selon son impact sur l'activité du client : le premier exemple relate un incident d'ordre environnemental (E) chez le fournisseur se traduisant par une dégradation de la performance (P) voire de la qualité (Q) chez le client ; le second exemple traduit une erreur sur la maîtrise de la qualité du produit fourni (Q) impactant la sécurité du produit fabriqué par le client (Q) ; le troisième porte sur un accident environnemental (E) impactant là encore la performance et la qualité chez le client ; le dernier exemple propose une situation plus rare où un défaut de maîtrise de la qualité souhaitée par le client (Q) impacte la sécurité des personnes sur le site du client (S) ...

En outre de nouvelles considérations viennent compliquer la donne : notre deuxième exemple est ici présenté comme le fruit d'une erreur humaine mais il aurait pu être le fruit d'une **action frauduleuse**, consistant à substituer un ingrédient onéreux par un autre meilleur marché mais contenant un allergène exclu par le client. Nous avons dernièrement dédié un exemplaire d'ExarisInfo (le [n°64](#)) à la question de la fraude dans la chaîne alimentaire, dans lequel nous insistons sur la nécessité qui s'impose aujourd'hui de prendre en compte cette nouvelle cause potentielle de dégradation de la qualité et donc de la performance.

Du point de vue de l'acheteur l'idéal serait bien sûr de n'avoir qu'un risque fournisseur global à mettre en perspective de son indice d'engagement dans la matrice des achats (cf. [ExarisInfo n°22](#)), mais il semble difficile d'y parvenir sans passer par une étape intermédiaire un peu plus détaillée...

2. Comment structurer l'analyse en évitant une trop grande complexité ?

Le référencement et le suivi des fournisseurs impliquent une approche par couples matière-fournisseur, voire au trinôme matière-fournisseur-fabricant lorsque fournisseur et fabricant ne sont pas les mêmes (par souci de simplification nous considérons par la suite

Exaris et vous

➤ Consultez [nos formations](#), dont:

- **Optimiser la maîtrise des fournisseurs (C4)**
- **Construire & optimiser votre système de management QHSE (B1, BE1, BS1)**
- **Construire un système de lutte contre la fraude alimentaire (B14)**
- **Déployer un système de management de l'énergie (BE3) ...**

➤ Découvrez notre solution complète de veille et assistance réglementaire



Contactez-nous :
exaris@exaris.fr

¹ Michael Porter est un professeur de l'Université de Harvard qui a établi dans les années 70 les règles du management stratégique, encore largement utilisées aujourd'hui bien que de nouveaux modèles aient vu le jour dans les années 2000.

que le fournisseur est également le fabricant). Un même fournisseur peut en effet fournir des matières qui ne présentent pas les mêmes risques intrinsèques ou pas le même niveau d'engagement (poids financier dans les achats), de même qu'une matière peut être fournie par deux fournisseurs qui ne présentent pas le même niveau de fiabilité. Commencent alors à se dessiner des tableaux contenant beaucoup de lignes et de colonnes...

Il s'agit donc d'identifier les **principaux critères** pris en compte lors du référencement puis de l'évaluation des risques fournisseurs ; le tableau ci-dessous en propose quatre, la problématique croissante liée à la fraude étant mise en exergue:

Critère	Données factuelles pour l'évaluation des risques	Domaine de risque potentiel	Facteur lié principalement	
			Au fournisseur	A la matière
1. Nature des produits achetés, leur mode d'obtention et de conservation	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilité intrinsèque de la matière à des contaminants - Type de process appliqué par l'utilisateur (traitement thermique, filtration...) - Complexité du flux logistique (intermédiaires...) - Historique de fraudes associé à la matière - Allégation qualité de la matière (Bio, label, allégation d'origine) pouvant encourager la fraude 	Sécurité sanitaire / Qualité produit		X
2. Profil du fournisseur : localisation géographique, structure juridique, politique de développement et maturité du système de management	<ul style="list-style-type: none"> - Certifications externes (FSSC22000, IFS, BRC...) - Implication en matière de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) - Historique des non conformités et capacité de réaction - Pression réglementaire dans le pays de production (conditionne également fortement le risque de fraude) 	Sécurité sanitaire / Qualité produit Performance (en cas de rupture d'approvisionnement)	X	
3. Indice d'engagement financier chez le fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> - Poids financier des achats chez le fournisseur (influence favorablement le pouvoir de négociation du client) - Poids financier de la matière dans le portefeuille des achats (exposition accrue en cas de défaut sur cette matière) 	Performance (en cas de rupture d'approvisionnement)	X	X
4. Cours de la matière	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution du cours de la matière pouvant rendre plus attractive une fraude 	Sécurité sanitaire / Qualité produit		X

Une analyse fondée sur ces quatre critères pourra sembler trop limitée à certains dont le système de management est déjà doté d'outils et de ressources conséquents, mais elle peut constituer une base de travail tout à fait adaptée pour des équipes plus restreintes et moins équipées, pourvu que les outils d'aide à la décision et de suivi soient bien construits. Reste ensuite à ajuster les moyens de maîtrise.

3. Quels moyens de maîtrise et comment les ajuster ?

Nous avons déjà assez largement abordé les moyens de maîtrise dans ExarisInfo [n°22](#) et [n°31](#), notamment la question de l'**audit fournisseur**, et plus récemment dans ExarisInfo [n°64](#) pour ce qui est de la fraude ; rappelons seulement ici que l'audit, souvent mis en avant dans les référentiels de certification comme un outil incontournable du référencement et du suivi des fournisseurs, est à **utiliser avec discernement** et pas nécessairement en première intention. D'une part le pouvoir de négociation entre fortement en jeu lorsqu'il s'agit d'audit fournisseur, rendant l'exercice parfois peu pertinent voire impossible, d'autre part l'audit fournisseur ne permet pas toujours de détecter de « gros » risques (tels que le risque de fraude...). Cet outil montrera le maximum de son efficacité dans une **approche ciblée** (respect d'un cahier des charges, résolution de problème...). Le BRC version 7, plutôt précis sur ce chapitre, ne contredit pas ces considérations, réservant l'audit fournisseurs aux fournisseurs « à risques » et non certifiés selon une démarche « GFSI » (IFS, BRC, FSSC22000...).

Parmi les **autres moyens de maîtrise** classiques on peut citer : la vérification régulière des certifications externes du fournisseur (en restant vigilant sur leur portée), l'obtention le cas échéant de preuves complémentaires pour quelques mesures de maîtrise ciblées déployées par le fournisseur (par exemple comment sont maîtrisés ses propres fournisseurs, maîtrise de CCP spécifiques...), la signature d'un cahier des charges plus ou moins précis quant aux garanties exigées en matière de maîtrise des risques, l'exigence de certificats d'analyse en accompagnement des livraisons,... et enfin la réalisation d'analyses complémentaires à réception.

Il est donc tout à fait possible de construire une approche raisonnée et raisonnable sur la base d'une analyse des risques relativement simple, pourvu que les critères soient pertinents et validés par leurs utilisateurs et que les outils de maîtrise soient robustes et utilisés en cohérence avec cette analyse des risques.

Conclusion

Chacun dans la chaîne est tour à tour client et fournisseur, fondant théoriquement la capacité de chaque acteur à déterminer un processus pertinent de référencement et de suivi des fournisseurs sur la base son expérience et de ses contraintes. L'exercice n'est pas aisé pour autant. Notre équipe peut vous accompagner dans la **construction de vos outils et de votre méthode de référencement et de suivi des fournisseurs**, alors n'hésitez pas...

Contactez-nous pour avancer ensemble !
et retrouvez-nous sur www.exaris.fr

olivier.dagoreau@exaris.fr



antoine.saily@exaris.fr