

Amal KERBOUT

L'externalisation logistique en industrie agroalimentaire : guide du qualicien pour la gestion des 3PL

Sous la direction de Madame SMAL-TAHA Justine

Mémoire de fin d'études de la 2^{ème} année de Master
Année universitaire 2016-2017



Composition du Jury :

Président : Dr. LANIER Caroline, Responsable Pédagogique du Master - ILIS

2^{ème} membre : Mme SMAL-TAHA Justine, Auditrice Formatrice - Alpa Consult Nord

3^{ème} membre : M. VANDENBUSCHE Eddy, Responsable Adjoint Qualité Logistique - Roquette

Date de soutenance : 20/10/2017

Remerciements

Pour leur contribution à l'aboutissement de ce travail :

Je tiens tout d'abord à remercier le Dr. Caroline LANIER, Responsable pédagogique du Master Nutrition et Science des Aliments à l'ILIS, de m'avoir encouragée et confortée dans mon choix de sujet de mémoire, ainsi que pour sa disponibilité et ses conseils.

J'adresse mes remerciements à ma Directrice de mémoire, Mme Justine SMAL-TAHA, pour son suivi et son écoute au cours de mes travaux de recherche et de rédaction.

Je remercie M. Eddy VANDENBUSCHE, Responsable Adjoint Qualité Logistique du site Roquette de Lestrem, pour son écoute, sa disponibilité et les conseils qu'il a su m'apporter au cours de mon travail de rédaction.

Je remercie l'équipe Qualité Logistique du site Roquette de Lestrem, pour leur soutien et leurs conseils tout au long de cette deuxième année de master en alternance : Anne Laure DELANNOY, Hélène BAUDE, Maréva WANNEPAIN, Amélie DERISBOURG, Benoit GARCZINSKY, Marine CHAUMONT et Marine FAIDEAU.

Je souhaite remercier mes camarades de promotion, Naziha BOUSLEH et Faïza BEDRANI, pour leur soutien, leurs conseils et leur esprit d'équipe.

Un grand merci à Ilias E., pour son soutien, sa présence et sa patience.

Enfin, pour clôturer mon parcours universitaire, je tiens à remercier mes parents et mes sœurs pour leur soutien pendant ces longues années d'études.

Sommaire

Introduction	1
Première partie : contextualisation de l'externalisation logistique	4
I. L'externalisation :	4
II. L'externalisation des fonctions logistiques :	9
Deuxième partie : le cas de l'industrie agroalimentaire	22
I. Présentation de l'industrie agroalimentaire et de son contexte règlementaire :	22
II. Exigences normatives en matière d'externalisation en industrie agroalimentaire :	30
Troisième partie : gestion des 3PL en industrie agroalimentaire	42
I. Guide du qualicien pour la gestion des 3PL en industrie agroalimentaire :	42
II. Discussion :	58
Conclusion et perspectives	61
Bibliographie	65
Glossaire	70
Liste des abréviations	76
Table des matières	77
Table des figures	78
Table des tableaux	78
Table des annexes	79
Annexes	80

Introduction

L'externalisation est définie comme la « La délégation de certaines fonctions (comme par exemple la comptabilité, les ventes, l'administration, l'informatique etc.) sur une durée contractuelle pluriannuelle à des prestataires de services extérieurs à l'entreprise » [ANDERSEN, 2001].

En 2014, 83% des entreprises de l'Industrie Agroalimentaire (IAA), externalisent des opérations logistiques ou de transport en France (**figure 1**) [AFT¹, 2015²]. Ce secteur est placé en avant dernière position, avant l'Industrie Automobile (81%) et derrière la Pharmacie-Parfumerie (85%), l'Industrie Chimie-Caoutchouc-Plastiques (90%), le Commerce (91%) et l'Industrie des Equipements Mécaniques (98%). 90% des entreprises, tous secteurs confondus, externalisent des opérations logistiques ou de transport en 2014.



Figure 1 : Externalisation d'opérations logistiques ou de transport en 2014 [AFT, 2015].

La tendance s'inverse pour les prévisions de l'année 2015. En effet, 87% des entreprises de l'IAA prévoient d'externaliser en 2015, soit 3% de plus qu'en 2014 (**figure 2**).

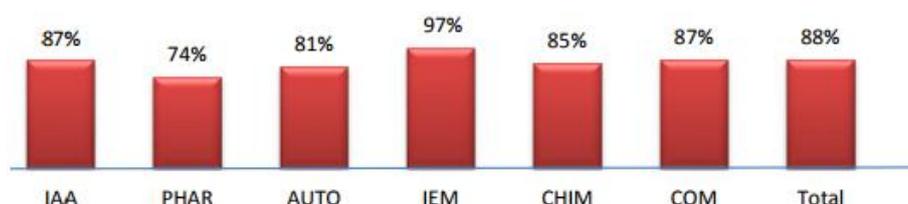


Figure 2 : Prévision d'externalisation d'opérations logistiques ou de transport en 2015 [AFT, 2015].

L'IAA est alors placée en 2^{ème} position aux côtés du Commerce (87%) qui perd 3 points par rapport à 2014, après l'Industrie des Equipements Mécaniques en première position

¹ AFT : Association pour le développement de la formation professionnelle dans le transport.

² 21^{ème} enquête de l'AFT sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions de la logistique, comparant les prévisions des entreprises de plus de 100 salariés en matière d'externalisation d'opérations logistiques, pour les secteurs suivants : Industrie Agroalimentaire, Pharmacie-Parfumerie, Industrie Automobile, Industrie des Equipements Mécaniques, Chimie-Caoutchouc-Plastiques, Commerce. L'échantillon est composé de 467 établissements de 100 salariés et plus, constitué à partir du fichier « Démographie des établissements INSEE au 01/01/2014 » - Taux de sondage de 9%.

(97%) qui perd 1 point, et avant l'Industrie Chimie-Caoutchouc-Plastiques (85%) qui perd 5 points, l'Industrie Automobile (81%) qui reste au même niveau et la Pharmacie-Parfumerie (74%) qui perd 11 points. 88% des entreprises, tous secteurs confondus prévoient d'externaliser des opérations logistiques ou de transport en 2015, soit 2 points perdus par rapport à 2014.

Ces chiffres démontrent à première vue que l'externalisation d'opérations logistiques est une pratique répandue dans divers secteurs d'activités en 2014. Si les prévisions pour l'année 2015 indiquent une tendance à la baisse tous secteurs confondus, l'IAA est le seul secteur dont les entreprises sont plus nombreuses à prévoir une externalisation des opérations logistiques ou de transport en 2015.

L'IAA est un secteur d'activités transformant des produits agricoles, sylvicoles ou issus de la pêche, principalement pour produire des aliments et des boissons destinés à la consommation humaine ou animale. La réglementation de ce secteur, impose à chaque exploitant de maîtriser la sécurité des aliments³ à toutes les étapes de la production, de la transformation et de la distribution en vue de protéger les consommateurs finaux. Qu'est-ce que cela implique pour une entreprise de l'IAA externalisant sa logistique ? Dans quelle mesure une entreprise doit-elle et peut-elle s'assurer que son prestataire maîtrise les risques de contamination des aliments à son niveau de la chaîne logistique alimentaire ?

L'enjeu pour un exploitant de l'IAA est d'assurer que son prestataire se conforme bien aux exigences réglementaires mais également à ses exigences propres, dans l'optique :

- D'assurer des produits conformes et sûrs à ses clients ;
- D'assurer un niveau de prestation équivalent au sien chez ses prestataires ;
- D'être transparent vis-à-vis de ses clients ;
- D'inspirer la confiance de ses clients et des consommateurs finaux ;
- De préserver son image de marque.

A ce titre et en vue d'apporter des éléments de réponse à la problématique soulevée, nous avons effectué une revue de la littérature afin de mieux cerner le phénomène d'externalisation logistique. Nous avons pour cela consulté les études de tendances orientées sur les stratégies d'externalisation des entreprises ainsi que les ouvrages et articles de chercheurs et professionnels de la logistique. Puis nous avons étudié les

³ Sécurité des aliments : se référer au glossaire.

exigences réglementaires et normatives en matière de sécurité des aliments et d'externalisation. Les résultats de nos recherches seront déroulés selon le plan suivant :

La première partie de notre développement permettra de contextualiser l'externalisation logistique. Nous mettrons ainsi en évidence les raisons conduisant les entreprises à externaliser des opérations logistiques et le niveau de responsabilité donné aux prestataires dans le cadre d'une externalisation. Puis, nous définirons les types de prestations existantes, les étapes qu'une entreprise doit suivre pour externaliser sa logistique et enfin les facteurs de succès et les risques induits par cette pratique.

La deuxième partie permettra de présenter le secteur de l'IAA ainsi que son cadre réglementaire et normatif afin d'identifier les obligations et/ou lignes directrices destinées aux exploitant dans le cadre d'une externalisation.

En réponse aux résultats de nos recherches et aux lacunes identifiées, nous apporterons, dans une troisième et dernière partie, un guide de recommandations destiné au département qualité d'un exploitant du secteur de l'IAA externalisant ou souhaitant externaliser sa logistique.

I. L'externalisation :

I.1. Pourquoi les entreprises externalisent-elles ?

Cent vingt-sept Directions Générales d'entreprises de toutes tailles furent interrogées dans le cadre d'une enquête orientée sur les stratégies d'externalisation des entreprises françaises, menée par l'observatoire CEGOS (2011) (**figure 3**). A la question « Pourquoi votre entreprise a-t-elle choisi d'externaliser ? » La réduction des coûts et le gain en efficacité/flexibilité/réactivité sont les deux premiers critères cités avec 49% de répondants pour le premier et 39% pour le deuxième. Le recentrage sur le cœur de métier est également cité par 39% des participants. 36% des entreprises externalisent car elles manquent d'expertise en interne. Les deux derniers critères, choisis par une minorité des entreprises sont le besoin d'innover (12%) et l'amélioration de la qualité (11%).



Figure 3 : Pourquoi les entreprises choisissent-elles d'externaliser ? [CEGOS, 2011].

Il ressort de ce graphique que les entreprises souhaitent externaliser dans l'optique de se recentrer sur leur cœur de métier. Il s'agit également d'une décision stratégique étant donné qu'elle implique une meilleure performance (efficacité, flexibilité, réactivité) à moindre coût. Notons que si l'amélioration de la qualité est située en dernière position et n'est donc pas un critère d'externalisation pour une majorité d'entreprises, le contrôle qualité de la fonction externalisée revêt une importance cruciale pour une majorité d'entreprises. En effet, dans le cadre de cette même enquête, 66% des entreprises interrogées sur les challenges liés à l'externalisation répondent que le contrôle qualité de la prestation en est un.

I.2. Fonctions externalisées par les entreprises :

L'enquête CEGOS de 2011 fait également état des fonctions externalisées par les entreprises françaises (**figure 4**) :

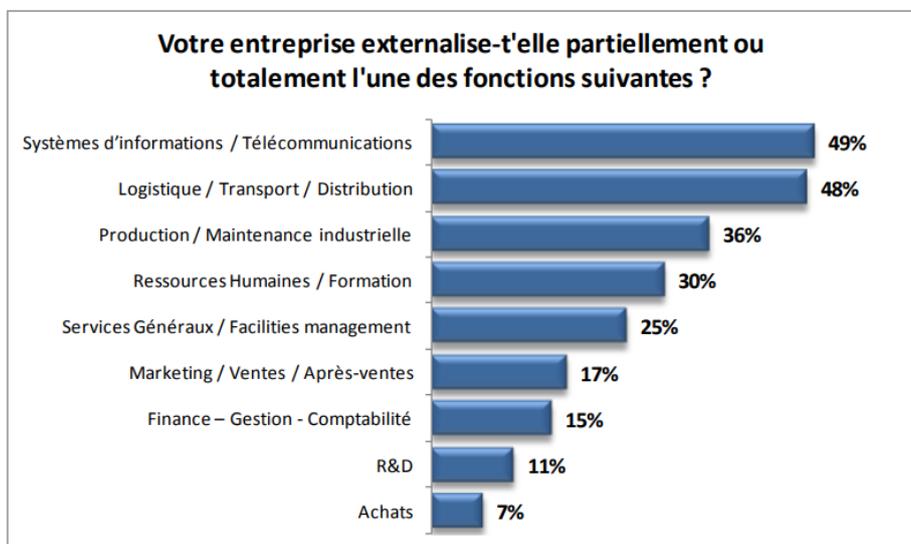


Figure 4 : Fonctions externalisées par les entreprises [CEGOS, 2011].

Les fonctions les plus externalisées en France sont les systèmes d'information et les télécommunications (49% des entreprises) ainsi que les fonctions de logistique, transport et distribution (48%). Ces chiffres viennent confirmer que les entreprises souhaitent se recentrer sur leur cœur de métier et externalisent certaines fonctions support dans une recherche de performance (logistique) et d'expertise (Systèmes d'information) à moindre coût.

Les fonctions de production et de maintenance industrielle arrivent en 3^{ème} position (36%) suivies par les ressources humaines et la formation (30%) puis par les services généraux et le facilities management (25%). La maintenance, les ressources humaines et les formations ainsi que les services généraux (nettoyage, restauration ...) sont également des fonctions support mais moins stratégiques pour les entreprises que les systèmes d'information et la logistique. Leur externalisation est probablement liée à la recherche de tarifs bas et/ou à un manque d'expertise en interne.

Notons qu'il aurait été préférable de séparer les fonctions de production et de maintenance industrielle afin d'avoir des chiffres précis sur chacune d'elles. La production peut en effet être au cœur du métier de certaines entreprises tandis que la maintenance est plutôt une fonction support.

Moins de 20% des participants externalisent les fonctions de marketing, ventes et après-ventes, de finance, gestion et comptabilité, de Recherche & Développement et

d'achats. Ces fonctions sont les moins externalisées car elles sont au cœur du métier d'une entreprise : elles représentent son avantage concurrentiel et sa source principale de revenus.

1.3. De la sous-traitance à l'externalisation : quelles responsabilités pour le prestataire ?

Il est nécessaire, dans un premier temps, de s'entendre sur les définitions des termes « sous-traiter » et « déléguer » :

- **Sous-traiter** : opération par laquelle un entrepreneur confie, sous sa responsabilité et sous son contrôle, à une autre personne (sous-traitant) tout ou partie de l'exécution des tâches qui sont à sa charge (*Source : Larousse*).
- **Déléguer** : confier un pouvoir à quelqu'un, le lui transmettre (*Source : Larousse*).

La première définition implique qu'un sous-traitant ne fait qu'exécuter une ou plusieurs tâche(s) en respectant les consignes transmises par un donneur d'ordre. La seconde implique que le donneur d'ordre confie une ou plusieurs missions avec un transfert des responsabilités associées. Selon la définition d'ANDERSEN, l'externalisation correspond à la délégation d'une fonction, et donc à un transfert de responsabilité à un prestataire de service.

Cette différence est mise en évidence par Philippe ARBOUCH et Alexis TRICLIN (2007). Ils opposent en effet la notion d'externalisation à celle de sous-traitance, la principale distinction se trouvant en l'obligation de résultats pour la première et l'obligation de moyens pour la seconde. Le sous-traitant apporte en effet ses propres ressources tandis que le client conserve la gestion de l'activité sous-traitée. Dans le cadre de l'externalisation, le prestataire apporte ses ressources propres mais est en charge de la gestion de l'activité externalisée par le donneur d'ordre.

Le baromètre de l'outsourcing d'ANDERSEN, cité précédemment, fait état des pratiques et des tendances du marché de l'externalisation en France depuis 1999. L'intégralité des données récoltées, analysées et présentées, sont reprises en 2002 par l'organisation ERNST & YOUNG.

Le graphique présenté ci-après (**figure 5**) est issu du baromètre d'ERNST & YOUNG (2003). Il met en évidence l'évolution, de 1999 à 2003, des définitions spontanées de

l'externalisation données par des dirigeants d'entreprise. Cinq définitions de l'externalisation ont été proposées aux 220 entreprises sondées⁴ qui peuvent effectuer des choix multiples :

- Se recentrer sur son métier de base ;
- Avoir recours à un spécialiste ;
- Faire faire ce qu'on pourrait faire soi-même ;
- Délégation d'une fonction ;
- Sous-traitance.

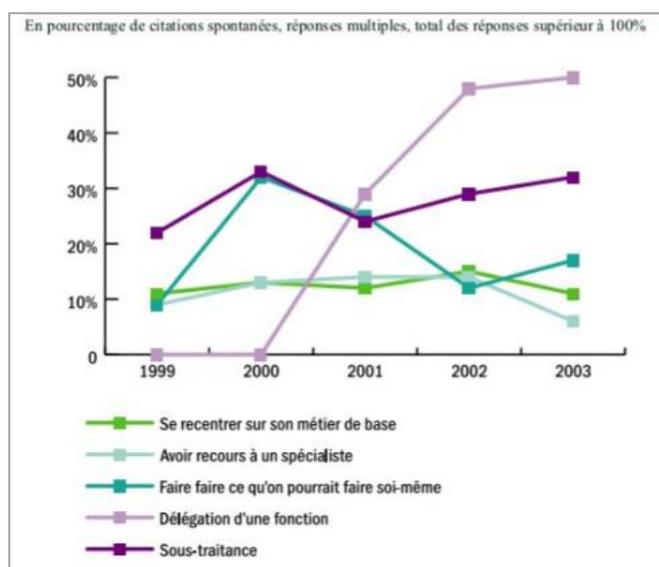


Figure 5 : Définitions spontanées de l'externalisation par des dirigeants d'entreprises, de 1999 à 2003 [ERNST & YOUNG, 2003].

Entre 1999 et 2003, la proportion d'entreprises qui définissent l'externalisation comme le fait de « se recentrer sur son métier de base » ou d'« avoir recours à un spécialiste » reste relativement stable (autour de 10%) avec une légère diminution pour la seconde définition en 2003 (5%).

En 1999, 20% des entreprises interrogées considèrent l'externalisation comme de la « sous-traitance ». 10% estiment qu'il s'agit de « faire faire ce que l'on pourrait faire soi-même ». En 2000, la proportion d'entreprises choisissant ces deux définitions augmente pour atteindre plus de 30% pour chacune d'elles. Aucune entreprise n'a défini l'externalisation comme la « délégation d'une fonction », ni en 1999, ni en 2000.

⁴ Echantillon principalement composé de grandes entreprises au chiffre d'affaires supérieur à 150 millions d'euros et d'entreprises cotées sur le Nouveau Marché (Le Nouveau Marché est créé en 1996. Il est destiné aux entreprises à fort potentiel de croissance qui recherchent un financement. Il disparaît en 2005 lors de la création d'Alternext, désormais appelé Euronext Growth [Les Echos]).

En 2001, la tendance s'inverse, environ 30% définissent l'externalisation comme la « délégation d'une fonction » tandis que la proportion d'entreprises la définissant comme de la « sous-traitance » ou le fait de « faire faire ce que l'on pourrait faire soi-même » passe à 25%. En 2002 et 2003, cette dernière définition passe sous la barre des 20%. La notion de « délégation d'une fonction » reste en tête. Elle poursuit sa montée pour atteindre les 50 % en 2003. La notion de « sous-traitance » fluctue sans jamais dépasser les 30%.

La vision de l'externalisation par les entrepreneurs évolue ainsi entre 1999 et 2003, de la notion de « sous-traitance » vers la notion de « délégation d'une fonction », avec en parallèle une proportion relativement stable d'entreprises ayant choisi le fait de « se recentrer sur son métier de base ».

Cette évolution amène à supposer que les entreprises qui externalisent ne se limitent plus au fait de faire exécuter des tâches sous leur contrôle, mais transfèrent de plus en plus la responsabilité de leur gestion aux prestataires. En outre, pour ERNST & YOUNG (2008), l'externalisation est « une stratégie tournée vers l'économie de coûts et l'accès à la valeur ajoutée », contrairement à la sous-traitance. L'externalisation revêt alors un caractère stratégique pour les entreprises et induit au fil des années une responsabilisation et une collaboration active des prestataires.

1.4. Conclusion :

L'externalisation est une pratique des entreprises qui souhaitent se recentrer sur leur cœur de métier tout en recherchant, en externe, une meilleure performance à moindre coût : plus de flexibilité, d'efficacité et de réactivité voire la recherche d'une expertise non disponible en interne. A ce titre, les systèmes d'information et télécommunications ainsi que la logistique représentant des fonctions support, sont les plus externalisées par les entreprises.

L'externalisation consiste à déléguer certaines fonctions à des prestataires de services externes et à leur transférer ainsi la responsabilité de leur gestion. Elle implique une obligation de résultats pour les prestataires contrairement à la sous-traitance qui, elle, implique une obligation de moyens sans transfert de responsabilités.

La partie suivante traitera spécifiquement de l'externalisation des fonctions logistiques. Nous présenterons, dans un premier temps, le contexte historique dans lequel est née l'externalisation logistique en France, avant de définir les différents types de prestations logistiques existantes à ce jour. Nous détaillerons par la suite les étapes à suivre par une

entreprise qui souhaite acheter des prestations logistiques. Une dernière partie décrira les facteurs de succès et les risques induits par l'externalisation logistique.

II. L'externalisation des fonctions logistiques :

II.1. Contexte historique de l'externalisation logistique :

Jacques COLIN (1996), retraçant l'histoire de la logistique, situe l'apparition de la logistique d'entreprise en France dans les années 70. Cette période est marquée par une recherche d'optimisation d'opérations telles que la gestion des stocks ou encore les tournées de livraison. Elle se caractérise d'abord par la recherche d'efficience (réduction des coûts d'opérations) et la quête de fluidité (réduction des capacités nécessaires à la circulation des flux), dans une logique de productivité, puis par la diminution du nombre d'emplois et le transfert d'activités logistiques vers des transporteurs et prestataires.

Dans les années 80 à 90, la logistique connaît une phase de croissance. Elle priorise la coordination des fonctions de l'entreprise concourant à la mise en circulation des flux (retrait, service après-vente, distribution, production, achat et conception) en procédant à leur décloisonnement. Si les opérations de circulation des marchandises sont souvent externalisées à cette période, le pilotage des flux devient une préoccupation centrale des entreprises.

A partir des années 90, la logistique connaît une phase de maturité. Cette dernière est marquée par une mobilisation des ressources internes de l'entreprise et des ressources externes des partenaires dans une logique de transversalité et de construction d'une chaîne logistique complexe dont les maillons sont imbriqués et interdépendants.

La « chaîne logistique » évoquée par COLIN, également connue sous le nom de « supply chain », est un sujet de recherche récurrent dans la littérature du domaine de la logistique. Rémy LEMOIGNE (2017) la définit comme étant « *un réseau d'organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques...) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client* ». LEMOIGNE souligne que ce réseau se caractérise par les flux financiers, les flux de matières et les flux d'informations échangés entre ses organisations. Il met en évidence la complexité des chaînes logistiques qui « *n'ont de chaînes que leur nom* » (**figure 6**) : chaque fournisseur de l'entreprise peut faire appel à plusieurs fournisseurs et chaque client possède lui-même plusieurs clients.

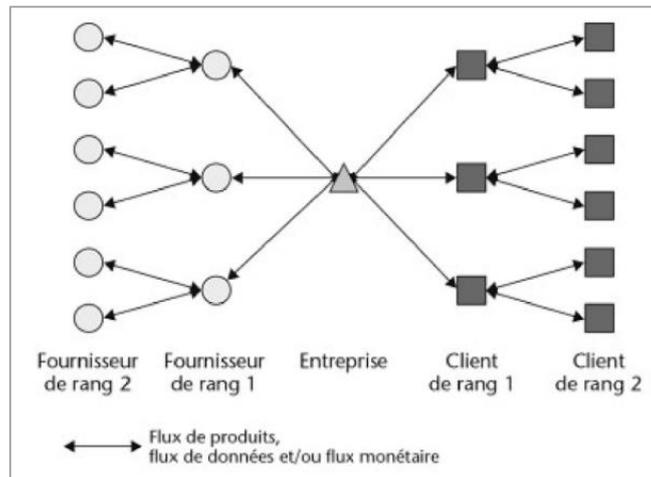


Figure 6 : Schématisation d'une supply chain [LEMOIGNE, 2017].

MENTZER & al. (2001) nous offrent également une représentation de la complexité que peut atteindre une chaîne logistique en comparant différents types de chaînes (**figure 7**) : une chaîne logistique directe (**1a**) qui lie fournisseur, entreprise et client ; une chaîne logistique élargie (**1b**) qui commence chez le fournisseur du fournisseur et s'achève chez le client du client; Une chaîne logistique globale (**1c**), représentative de la complexité d'un réseau logistique par la présence d'un prestataire de services financiers pouvant à la fois assurer un financement, prendre une part des risques et offrir des conseils financiers ; la présence d'un prestataire de services logistiques qui conduit des activités logistiques (ex : transport, stockage) entre l'entreprise et son client ; la présence d'une société d'étude de marché qui fournit des informations à propos du consommateur final à une entreprise située beaucoup plus en amont dans la chaîne.

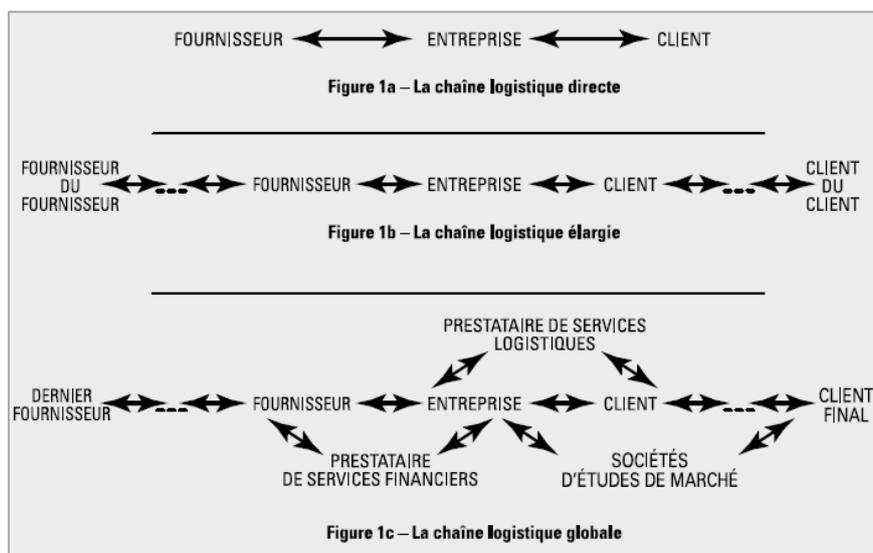


Figure 7 : Types de chaînes logistiques [MENTZER & al., 2001].

Selon Alain SPALANZANI (2012), il s'agit de la mondialisation des années 90 qui a amené l'entreprise à externaliser et à délocaliser ses unités de production, favorisant ainsi l'émergence de l'entreprise en réseau et la naissance du supply chain management.

Il définit le supply chain management comme « *la gestion des flux physiques, des flux d'informations et des flux financiers « du client du client » au « fournisseur du fournisseur » afin d'offrir une réponse la plus satisfaisante possible aux besoins des clients* ». Pour SPALANZANI, le champ de vision n'est plus l'entreprise mais bien l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus de satisfaction du client. Dans son analyse des innovations de l'organisation industrielle depuis le début du XXème siècle, il affirme que les efforts de recherche, de productivité et de flexibilité entrepris jusqu'à la fin des années 80, ont porté sur des principes et des actions à mettre en œuvre au sein d'une entreprise, dans le but d'en optimiser la chaîne de valeur interne. L'émergence du concept de supply chain implique que ces évolutions n'impactent non plus l'entreprise seule, mais bien l'ensemble des organisations d'un réseau logistique. Le supply chain management trouve ainsi son sens, selon SPALANZANI, dans la recherche d'optimisation de la valeur créée par l'ensemble des maillons d'un réseau logistique.

II.2. Types de prestations logistiques :

Il existe aujourd'hui différents niveaux de prestation logistique. Jacques PONS (2003) les classe en 6 catégories du « 1PL » au « 5PL ». Ces termes désignent à la fois le niveau d'externalisation et les entreprises qui réalisent ces prestations :

- **1PL (first party logistics)** : logistique de premier niveau. Le chargeur (l'entreprise donneuse d'ordre) organise elle-même sa logistique, à savoir son transport et son entreposage, avec ses propres véhicules et entrepôts.
- **2PL (second party logistics)** : logistique à deux niveaux. Le chargeur externalise le transport des marchandises à des transporteurs. Il s'agit du premier type de fonction logistique externalisée par les entreprises.
- **3PL (third party logistics)** : logistique à trois niveaux. Le chargeur externalise la gestion d'une partie de sa logistique à un prestataire : réception de marchandise, stockage et gestion des stocks, préparation de commande, expédition, voire transport. Les 3PL proposent de plus en plus de services à valeur ajoutée pour les chargeurs tels que le conditionnement à façon (co-packing), l'assemblage ou la différenciation

retardée⁵ (co-manufacturing). Il utilise ses propres ressources physiques pour réaliser ces prestations : camions, entrepôts, chariots élévateurs, racks ...

- **LLP (Lead Logistics Provider)** : Il s'agit d'un 3PL qui propose, en plus de ses prestations habituelles, de piloter la supply chain du chargeur.
- **4PL (Fourth party logistics)** : le 4PL est un consultant expert en analyse des flux physiques et dont l'objectif est d'optimiser la gestion de la supply chain. Le terme 4PL est inventé en 1996 par le cabinet de consulting Accenture qui le définit comme : « *un intégrateur qui assemble et gère ses propres ressources, capacités et technologies ainsi que celles d'autres prestataires pour délivrer une solution complète de pilotage de la supply chain* ». Dans ce modèle d'externalisation, le chargeur fait appel à des 2PL et/ou 3PL et en confie la gestion à un 4PL.
- **5PL (Fifth party logistics)** : le 5PL est consultant expert en intégration des systèmes d'information logistiques. Son rôle est de fournir des systèmes informatiques conçus pour optimiser la performance de la supply chain. Il pilote le partage d'informations entre clients, fournisseurs, 3PL et 2PL.

L'arrivée progressive d'offres de prestations logistiques de plus en plus complètes et complexes s'explique par l'évolution de la fonction logistique dans les années 80 et 90, le développement des entreprises en réseau et le besoin en pilotage des supply chain en découlant. Selon Xavier URBAIN (1996), la logistique représente l'un des derniers gisements de productivité pour les industriels et distributeurs. Les prestataires logistiques seraient alors de plus en plus amenés à contribuer à la recherche de valeur ajoutée en vue d'assurer et d'améliorer la satisfaction des clients. A cet effet, URBAIN établit qu'il est nécessaire de dépasser la notion de sous-traitance au profit de la notion d'externalisation : « *L'enjeu de l'externalisation s'est complètement modifié du fait de la complexité des opérations et de l'importance stratégique que revêt la fonction logistique. De simples transporteurs ou entreposeurs, les prestataires sont devenus aujourd'hui beaucoup plus que des partenaires, ce qui confère une perspective, un sens radicalement nouveau au concept même d'externalisation* ». Néanmoins, il affirme que si les compétences et les responsabilités des prestataires évoluent, la flexibilité et les coûts des prestations représentent les premières attentes des entreprises dans le cadre d'une externalisation.

⁵ Différenciation retardée : se référer au glossaire.

II.3. Achat de prestations logistiques :

Selon Thierry ROQUES (2003), l'achat de prestations logistiques suit une logique en 5 phases :

- **Identifier le besoin d'externalisation logistique** : cette étape résulte généralement de l'intervention d'un consultant externe ou d'une analyse menée par le service logistique. Elle implique l'accord de la Direction Générale en vue d'initier la démarche et aboutit à une « mission achat » dont le but est de vérifier la faisabilité de l'externalisation logistique et de la mettre en œuvre.
- **Proposer des alternatives réalisables** : Il s'agit d'analyser la faisabilité et la viabilité de l'externalisation logistique. Cette étape nécessite de répertorier l'ensemble des coûts logistiques. Le choix d'externaliser ou de garder la fonction en interne se base sur 5 types de considérations :
 - ✓ Economiques : L'externalisation logistique peut s'expliquer par une pénurie de capital. Dans ce cas, une entreprise aux moyens financiers limités devra, par exemple, comparer le retour sur investissement obtenu par l'amélioration de l'outil de production à celui obtenu par l'investissement visant à maîtriser la logistique interne. Si le premier est supérieur au second, l'externalisation logistique est à envisager. L'externalisation peut également s'expliquer par une recherche d'économies d'échelles. Elle permet, dans ce cas, d'offrir des prestations adaptées à coûts attractifs : le prestataire minimise, par exemple, les coûts d'exploitation par le groupage des activités de transport de plusieurs clients. La logistique partagée offre également une économie d'échelle en rationalisant l'utilisation des ressources du prestataire. Elle consiste, pour deux ou plusieurs concurrents, à choisir un prestataire commun pour prendre en charge leurs approvisionnements ou leurs livraisons.
 - ✓ Problématiques liées aux marchés de l'entreprise : Face aux fluctuations et aux incertitudes de la demande, l'externalisation est une solution à envisager pour assurer une main d'œuvre flexible en cas de pics d'activité. Par ailleurs, la nécessité de flexibilité du service, en vue d'être en adéquation avec les besoins clients, représente un coût important pour les entreprises. L'externalisation est alors possible si le prestataire est capable de s'adapter et si un système d'information permettant l'échange de données sur le marché aval est mis en place.

- ✓ Contraintes liées aux disponibilités du personnel et des équipements : L'externalisation est à envisager si la maîtrise des activités logistiques en interne entraîne un surcoût lié à la gestion du personnel et des équipements. Elle peut en effet permettre à l'entreprise de réguler ces coûts grâce aux économies d'échelle dont elle bénéficiera.
- ✓ Contraintes liées à l'interdépendance entre le prestataire et l'industriel : Il est nécessaire de prévoir les potentielles difficultés avec un client ou au niveau du processus logistique, qui pourraient annuler les bénéfices cités précédemment. Le prestataire représente en effet un maillon supplémentaire à gérer dans la supply chain. La chaîne de décision en cas de problème (exemple : réclamation client) en est alors plus longue, créant ainsi une forme de dépendance vis-à-vis du prestataire.
- ✓ Evolution des savoir-faire des prestataires : Les prestataires se doivent d'être en phase avec leurs clients et de s'adapter en permanence leur service à leurs besoins. L'offre des prestataires s'en voit alors régulièrement élargie et améliorée ce qui peut attirer de potentiels nouveaux clients. Le prestataire expert qui maîtrise les technologies proposées peut générer une amélioration du taux de service de son client (% de produits livrés à temps dans les conditions requises par le client) et lui permettre de former son personnel à de nouveaux outils et méthodes de travail.

Le périmètre de l'externalisation est défini via la rédaction d'un cahier des charges. Il permet de fixer les objectifs de rentabilité et de taux de service à atteindre, sur la base des performances atteintes en interne. Ce cahier des charges est propre à chaque entreprise et dépend du périmètre à externaliser.

- **Evaluer les candidatures et sélectionner le(s) prestataire(s)** : La première étape est de définir les critères de sélection. Exemples : solidité financière, capacité à manager les ressources humaines, connaissance du secteur industriel du client, flexibilité et réactivité, expertise logistique ...

Une sélection préliminaire, basée sur des éléments qualitatifs (réputation, réponse à des demandes d'informations ...), permet d'éliminer les prestataires n'offrant pas suffisamment de garanties, qui n'ont pas la disponibilité ou la capacité d'assister l'entreprise. Puis un appel d'offres, auprès des prestataires retenus, permet d'analyser les différentes offres et de sélectionner les candidats qui auront su susciter la confiance de l'entreprise et pourront le mieux répondre à ses besoins et ses attentes. La dernière

étape de sélection consiste en une négociation tarifaire avec les prestataires finalistes et des visites sur les sites des prestataires et clients. Elle se solde par la signature d'un contrat avec le prestataire retenu.

- **Mettre en place le partenariat industriel/prestataire** : Cette phase doit être préparée par les deux partenaires sous forme d'un plan d'action écrit. Il permet de décrire le chemin critique qui permettra des transferts harmonieux, sans ruptures et minimisant les écarts au niveau du service rendu. Il est indispensable, avant de lancer réellement les transferts, de mettre en place un cadre collaboratif et d'avoir connaissance de la chaîne décisionnelle et des points de contacts essentiels au sein de chaque organisation. Il est préférable de transférer en premier lieu les activités les moins visibles pour le client de l'industriel et d'achever le processus de transfert par les activités les plus critiques dans la relation industriel/client. L'industriel doit toujours être capable de récupérer temporairement une activité en cas de difficulté du prestataire (capacité insuffisante pour supporter une nouvelle activité, niveau requis non atteint ...).
- **Evaluer en continu le partenariat industriel/prestataire et le service apporté** : Cette dernière phase est à mener tout au long du partenariat. Elle permet de déterminer régulièrement s'il est nécessaire de remplacer le prestataire, de ré-internaliser les activités externalisées ou si le partenariat peut être poursuivi. La méthode d'évaluation doit combiner des approches quantitatives et qualitatives. Un contrôle régulier des coûts et un suivi des indicateurs clés de performance⁶ dits également Key Performance Indicators (KPI) sont indispensables.

Le suivi de l'activité du prestataire vise à s'assurer de son niveau de performance par rapport aux objectifs fixés par l'industriel. Il permet également de réagir rapidement en cas de dérive ou de problématiques et de mettre en place des mesures correctives. Il permet enfin d'établir un benchmark sur la performance du prestataire et celle de l'industriel, en vue d'améliorer la qualité de service. Le suivi porte généralement sur cinq points : le coût, la qualité de service, la productivité, la gestion des actifs et la non-qualité. La mesure de ces aspects se fait via des KPI adaptés à l'activité du prestataire (coûts de transport, d'entreposage, taux d'erreurs dans les préparations, taux de réclamations ...), et peut se faire sur une base quotidienne à trimestrielle. La capacité à gérer simultanément et interactivement les systèmes d'information intra-entreprise et inter-entreprises devra également être prouvée par le prestataire.

⁶ Se référer à l'Annexe 1 : Définition des Indicateurs clés de Performance [VAESKEN, 2013].

Le partenariat s'accompagne de la mise en place d'un processus d'amélioration continue : le prestataire doit accepter l'évaluation basée sur des objectifs révisables et pouvant entraîner des modifications de ses infrastructures, de ses systèmes d'information et de ses systèmes logistiques.

Notons que pour Bertrand QUÉLIN (2003), l'un des critères distinguant le contrat d'externalisation du contrat de sous-traitance est la présence de clauses portant sur la productivité et la performance.

II.4. Facteurs de succès et risques induits par l'externalisation logistique :

Le suivi, étape cruciale dans un projet d'externalisation d'une fonction, visant à mesurer la performance du prestataire n'est cependant pas systématique. En effet, le baromètre de l'outsourcing de 2008 (ERNST & YOUNG), révèle que seules 48% des entreprises interrogées⁷ externalisant au moins une fonction, en France, mettent en place des indicateurs de performance pour les fonctions externalisées. 70% des entreprises ayant mis en place un suivi ont exprimé leur intention de renforcer le suivi de la performance des prestataires. Ce deuxième chiffre montre l'intérêt éprouvé par les entreprises à instaurer une mesure et un suivi de la performance.

Selon l'enquête du CEGOS (2011), le suivi de la performance est l'un des facteurs les plus importants pour les entreprises en vue de réussir une externalisation. Il est considéré comme « très important » pour 56% des entreprises interrogées, « important » pour 41% des entreprises et « peu important » pour 3% d'entre elles (**figure 8**). Ce facteur se classe ainsi en quatrième position des facteurs de réussite d'un projet d'externalisation. En première et deuxième position apparaissent la réactivité du prestataire et sa flexibilité. Ces deux critères sont en effet indispensables à la réussite d'un projet d'externalisation car ils font partie des principales raisons qui poussent les entreprises à externaliser.

⁷ Enquête réalisée sur un échantillon de 100 dirigeants d'entreprises en France, réalisant un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros minimum.

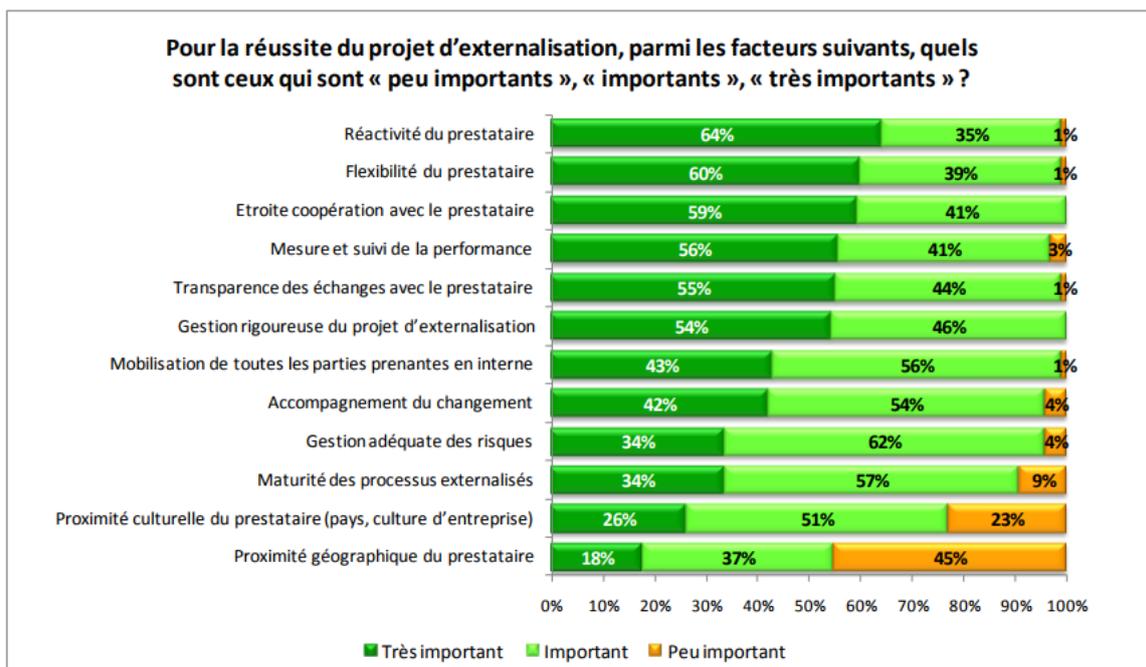


Figure 8 : Facteurs de réussite du projet d'externalisation [CEGOS, 2011].

L'étroite coopération avec le prestataire est placée en 3^{ème} position. Elle dépend selon de nombreux chercheurs de la confiance établie entre le prestataire et le donneur d'ordre. Virginie LANGLET s'interrogeant sur la qualité de la relation entre le prestataire et son client, identifie la confiance comme levier de la performance au sein du partenariat. Elle cite notamment LAMBERT, EMMELHAINZ et GARDNER (1999) qui définissent le partenariat autour des notions de confiance et d'engagement mutuel des parties : « *un partenariat est une relation d'affaires bâtie sur mesure qui repose sur la confiance mutuelle, l'ouverture, le partage des risques et des bénéfices, et dont l'objectif est de procurer un avantage concurrentiel résultant d'une meilleur performance d'affaires que ce qu'auraient pu obtenir individuellement les partenaires* ». Pour LANGLET, la confiance mutuelle favorise la performance :

- En réduisant la perception du risque lié aux comportements opportunistes des parties, en diminuant la probabilité de leur apparition.
- En assurant aux partenaires que les difficultés ou inégalités survenant à court terme seront résolues à long terme.
- En leur assurant également que l'adaptation aux imprévus se fera de manière bénéfique. Elle leur permet ainsi de baser leur partenariat sur des contrats incomplets.

La confiance a néanmoins des limites car elle réduit la nécessité de mettre en place des structures légales et des protections par les entreprises. Elle ne garantit pas le comportement loyal des parties.

LANGLET met en évidence dans le cadre de son analyse bibliographique plusieurs éléments indispensables en vue d'entretenir une relation de confiance. Ces éléments sont synthétisés ci-après (**Tableau 1**) :

Tableau 1 : Éléments essentiels pour entretenir une relation de confiance entre prestataire et donneur d'ordre [LANGLET, 2006].

Facteurs	Description
Partage des risques et des gains	Chaque partie doit hériter de bénéfices proportionnels à ses investissements. Chacune doit trouver un intérêt à poursuivre le partenariat.
Engagement mutuel	Chaque partie doit vouloir voir le partenariat se poursuivre à long terme, développer une relation stable et faire les sacrifices nécessaires pour y parvenir. Les partenaires sont alors enclins à réaliser des efforts pour maintenir les objectifs à long terme.
Communication	Elle permet de mieux coordonner les actions des partenaires et contribue plus facilement à l'atteinte des objectifs fixés. Elle motive l'engagement des partenaires.
Connivence interpersonnelle	Les liens existant entre les membres des organisations partenaires participent à la stabilité et à l'épanouissement du partenariat.
Intégration des SI	Les systèmes d'information intégrés permettent une plus grande réactivité et une plus grande flexibilité en facilitant la coordination et le développement de l'engagement. La coopération en est plus efficace et efficiente. Les systèmes d'information facilitent la transparence entre les partenaires.
Contrat	<p>LANGLET cite ROQUES (2003) qui définit deux types de relations contractuelles entre les prestataires logistiques et leurs clients :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La relation à « livre fermé » : le client ne connaît pas en détail les dépenses du prestataire. La rémunération de ce dernier dépend de son volume d'activité ou d'autres aspects mesurables (nombre de palettes entrantes et sortantes par exemple). • La relation à « livre ouvert » : le budget est validé à l'année. La rémunération du prestataire est basée sur une redevance mensuelle ou un pourcentage du budget. Les dépenses des prestataires sont validées par son client. Les objectifs du contrat, du cahier des charges et des paramètres d'évaluation des résultats sont clairement définis. Basé sur un principe de transparence, ce type de contrat implique que la rémunération soit fondée sur le partage des gains de productivité atteints. L'intérêt d'améliorer l'efficacité de la chaîne logistique est alors partagé par les partenaires.

Facteurs	Description
Contrat	<ul style="list-style-type: none"> Le périmètre de la prestation est défini dans un cahier des charges. Quant au contrat, il est selon QUÉLIN (2003), défini en cinq catégories : les clauses de coordination, les systèmes de garantie (indicateurs visant à dissuader les parties d'adopter un comportement opportuniste), les mécanismes de supervision et le droit d'audit⁸ (visent à vérifier la conformité au contrat des parties), la rémunération des actifs, la durée.
Suivi de la prestation	<ul style="list-style-type: none"> Définir des KPI intégrés dans le cahier des charges. Ils n'ont d'intérêt que s'ils sont partagés et adoptés par le prestataire comme un outil de management et non comme un outil de reporting. Mettre en place une cellule de pilotage composée de membres des deux parties. Elle est l'interface entre le client et le prestataire et permet de s'assurer que le prestataire répond aux exigences contractuelles définies.

Si l'externalisation apporte de nombreux avantages, cette décision stratégique n'est pas sans risques. La gestion des risques liés à l'externalisation, n'apparaît cependant qu'en 9^{ème} position dans le classement des facteurs de succès établi suite à l'enquête du CEGOS (2011).

Pour Yvette MASSON FRANZIL (2009), la maîtrise des risques liés à l'externalisation, représente un enjeu pour le donneur d'ordre. Elle relève que le Risk Management, abondamment traité dans la littérature, fait rarement l'objet d'une application à l'externalisation logistique. La recherche bibliographique de MASSON FRANZIL l'amène à effectuer trois constats :

- La complexité d'une supply chain accroît la probabilité d'apparition de risques.
- La gestion des risques en supply chain réduit les coûts, permet de contrôler des pertes potentielles et crée de la valeur.
- Evaluer les risques est une étape indispensable pour décider d'externaliser ou non une activité.

Les résultats de ses recherches, ainsi qu'une étude menée dans l'industrie laitière française, permettent à MASSON FRANZIL de proposer un tableau synthétisant les raisons de l'externalisation, les risques induits et les stratégies d'évitement et d'amenuisement des

⁸ Audit : se référer au glossaire.

risques identifiés⁹. Elle se base pour cela sur un processus de gestion des risques en trois phases :

- 1- Déterminer les raisons des choix d'externalisation pour identifier les facteurs de risques.
- 2- Evaluer les risques induits en calculant l'exposition au risque.
- 3- Si l'exposition au risque est acceptable, mettre en place des stratégies d'évitement ou d'amenuisement des risques.

A titre d'exemple, MASSON FRANZIL propose entre autres, face à un choix d'externaliser pour des raisons économiques, de définir des indicateurs qualité révisés annuellement, a minima, pour pallier les risques d'opportunisme du prestataire, d'asymétrie d'information (parties prenantes ne disposant pas des mêmes informations) et d'incomplétude des contrats. Nous pouvons également citer les risques d'incapacité, d'opportunisme du prestataire et de perte d'expertise engendrés par un transfert de contraintes sanitaires et réglementaires à un prestataire. L'une des stratégies de prévention est la mise en place d'un suivi et d'un contrôle strict, notamment pour les produits périssables destinés à l'alimentation humaine.

II.5. Conclusion :

L'évolution de la fonction logistique dans les années 80-90 entraîne l'arrivée d'offres de prestations logistiques de plus en plus complètes : de prestations de transport (2PL) ou de stockage (3PL, LLP), à des prestations de pilotage de la supply chain (LLP ou 4PL) ou d'intégration des systèmes d'information (5PL) visant à améliorer la performance de la supply chain.

La décision d'externaliser nécessite d'identifier le besoin en interne, de vérifier la faisabilité et d'identifier les risques potentiels du projet. Les candidatures des prestataires doivent être étudiées avant toute sélection puis le partenariat peut être mise en place dès la signature d'un contrat. La dernière étape de l'achat d'une prestation logistique est l'évaluation en continu du partenariat et du service apporté. Elle permet au donneur d'ordre de réagir en cas de non-atteinte des objectifs fixés ou de non-respect des accords signés, de mettre en place des actions correctives en cas de dérives ou de problématique. Le suivi et la mesure de la performance via des indicateurs de performance dits KPI, portent sur des critères tels que le coût, la qualité ou encore la productivité. Ils impliquent que le prestataire

⁹ Se référer à l'Annexe 2 : Raisons et stratégies d'évitement ou d'amenuisement des risques à l'occasion de l'externalisation d'activités logistiques de soutien [MASSON FRANZIL, 2009].

accepte de s'intégrer dans une démarche d'amélioration continue en vue d'améliorer sa performance. Malgré l'importance du suivi et de la mesure de la performance, le baromètre de l'outsourcing d'ERNST & YOUNG (2008) révèle que moins de la moitié des entreprises interrogées en France mettent en place des KPI pour les fonctions externalisées.

La mesure et le suivi de la performance sont pourtant perçus par les entreprises comme étant un facteur clé en vue de réussir une externalisation. Ils favorisent la relation de confiance entre les partenaires, cette dernière étant un levier de performance au sein du partenariat.

La mesure et le suivi de la performance sont également des éléments permettant de prévenir certains risques liés à l'externalisation tels que : la perte d'expertise ou de maîtrise du prestataire, l'opportunisme du prestataire, l'asymétrie d'information et l'incomplétude des contrats.

Ces critères sont d'autant plus importants pour les prestataires qui manipulent directement les produits tels que les 2PL, les 3PL et les LLP. Ils rencontrent en effet plus de risques de détériorer le produit pendant les activités de stockage, de manutention, de conditionnement à façon ou encore de transport. Nous limiterons notre champ d'étude aux prestataires de type 3PL pour la suite de notre travail.

Le suivi et l'évaluation des prestataires sont-ils exigés dans la réglementation et les normes spécifiques au secteur de l'IAA ? Sur quels règlements et quelles normes les donneurs d'ordre doivent-ils et peuvent-ils s'appuyer en vue de vérifier le niveau de maîtrise de leurs prestataires ?

En vue de répondre à cette question, nous nous attacherons, dans la partie suivante, à présenter les spécificités de l'IAA et à étudier le contexte réglementaire et normatif de ce secteur.

I. Présentation de l'industrie agroalimentaire et de son contexte réglementaire :

I.1. Présentation du secteur :

L'IAA, premier secteur industriel français, génère en 2014 (hors tabac) 184,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires - soit 21% du chiffre d'affaires industriel manufacturier - et emploie 525 000 salariés en équivalent-temps plein¹⁰ - soit 20% des effectifs manufacturiers - (INSEE¹¹, 2017). La branche¹² de l'IAA comprend 3 divisions, au sens de la Nomenclature d'Activités Française de l'INSEE (2008):

- **Les industries alimentaires (division C-10)** qui comprennent la transformation des produits de la culture, de la sylviculture et de la pêche en aliments pour l'homme ou l'animal et de produits intermédiaires non directement alimentaires. Cette division est sous-divisée en neuf filières :
 - ✓ La transformation et la conservation de la viande et la préparation de produits à base de viande (10.1) ;
 - ✓ La transformation et la conservation de poisson, de crustacés et de mollusques (10.2) ;
 - ✓ La transformation et la conservation de fruits et légumes (10.3) ;
 - ✓ La fabrication d'huiles et graisses végétales et animales (10.4) ;
 - ✓ La fabrication de produits laitiers (10.5) ;
 - ✓ Le travail des grains et la fabrication de produits amylacés (10.6) ;
 - ✓ La fabrication de produits de boulangerie-pâtisserie et de pâtes alimentaires (10.7) ;
 - ✓ La fabrication d'autres produits alimentaires (10.8) ;
 - ✓ La fabrication d'aliments pour animaux (10.9).
- **La fabrication de boissons (division C-11)** qui comprend sept filières :
 - ✓ La production de boissons alcooliques distillées (11.01) ;
 - ✓ La production de vin (de raisin) (11.02) ;

¹⁰ Equivalent-temps plein : se référer au glossaire.

¹¹ Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.

¹² Branche : se référer au glossaire.

- ✓ La fabrication de cidre et de vins de fruits (10.03);
- ✓ La production d'autres boissons fermentées non distillées (10.04) ;
- ✓ La fabrication de bière (10.05) ;
- ✓ La fabrication de malt (11.06) ;
- ✓ Les industries des eaux minérales et autres eaux embouteillées et des boissons rafraichissantes (11.07).

La division C-11 ne comprend pas la production de jus de fruits et de légumes, de boissons à base de lait et de produits à base de café, thé ou maté qui appartiennent à la division 10 : industries alimentaires.

- **La fabrication de produits à base de tabac (division C-12)** qui comprend la transformation du tabac, produit agricole, en produit destiné à la consommation finale.

Notons que pour le Ministère de l'Agriculture de l'Agroalimentaire et de la Forêt (2014), la fabrication de produits à base de tabac et les activités d'artisanat commercial de charcuterie (1013B) et de boulangerie-pâtisserie (1071B, C et D) sont exclues du champ des IAA.

I.2. Exigences réglementaires en matière de sécurité des aliments :

L'IAA est soumise à une réglementation exigeante, en matière de sécurité sanitaire des produits commercialisés, visant à protéger les consommateurs finaux. Les crises sanitaires alimentaires qu'a connues la fin du XX^{ème} siècle, telles que la crise de la « vache folle¹³ », ou encore le scandale du « poulet à la dioxine¹⁴ » ont entraîné la méfiance des consommateurs et ont amené la législation à se reformer au niveau européen pour adopter une politique unique et transparente en termes de sécurité des aliments. Depuis 2006, le « Paquet Hygiène » harmonise au niveau européen l'ensemble des exigences relatives à l'hygiène¹⁵ et à la sécurité des denrées alimentaires avec pour objectifs de protéger la santé publique, permettre la libre circulation des denrées alimentaires¹⁶ dans l'Union Européenne et faciliter l'export hors Union Européenne.

¹³ Crise dite de la « vache folle » ou de « L'ESB (Encéphalopathie Spongiforme Bovine) ». Survenue en 1986, cette crise est due à la transmission de l'ESB aux bovins, via des farines animales utilisées pour l'alimentation du bétail. Les premiers cas d'infection de l'Homme (maladie de Creutzfeld-Jakob ou MCJ) due à la consommation de viandes contaminées sont recensés en 1993. Le nombre de personnes infectées augmente jusqu'en 1996 ou la médiatisation de l'information crée un vent de panique en Europe. 170 personnes décèdent en Grande Bretagne des suites de la MCJ [BREMAUD & al.,2012].

¹⁴ Contamination de volailles et d'œufs belges par de la dioxine en 1999. La crise est déclarée trois mois après l'apparition des premiers signes de contamination, alors que les produits finis sont sur le marché. Plus de 9200 tonnes de produits sont retirés du marché en France et 520 élevages séquestrés sur une moyenne de 20 jours par élevage. [SCARSET,2008].

¹⁵ Hygiène (denrées alimentaires) : se référer au glossaire.

¹⁶ Denrées alimentaires : se référer au glossaire.

« L'expérience a montré qu'il est nécessaire d'adopter des mesures visant à garantir que des denrées alimentaires dangereuses ne soient pas mises sur le marché et qu'il existe des systèmes permettant d'identifier les problèmes de sécurité des denrées alimentaires et d'y faire face, dans le but d'assurer le bon fonctionnement du marché intérieur et de protéger la santé humaine. Il conviendrait d'aborder les mêmes questions en ce qui concerne la sécurité des aliments pour animaux¹⁷ » - Considérant 10 du Règlement (CE) n°178/2002 – Paquet Hygiène.

Le Paquet Hygiène est constitué de six règlements directement applicables dans tous les pays de l'Union Européenne, sans transposition :

- Quatre sont destinés aux exploitants de l'IAA (**Tableau 2**) : le Règlement (CE) n°178/2002, le Règlement (CE) n°852/2004, le Règlement (CE) n°853/2004 et le Règlement (CE) n°183/2005.
- Deux sont destinés aux services de contrôle : le Règlement (CE) n°882/2004 qui décrit les règles s'appliquant aux services de contrôles pour la vérification de la conformité avec la législation sur les aliments pour animaux et les denrées alimentaires et avec les dispositions relatives à la santé animale et au bien-être des animaux. Le Règlement (CE) n°854/2004 fixe les règles spécifiques d'organisation des contrôles officiels concernant les produits d'origine animale destinés à la consommation humaine.

Tableau 2 : Points clés des règlements du Paquet Hygiène applicables aux exploitants de l'IAA

Règlement (CE) n°178/2002, dit « Food Law »

- Il établit les principes généraux et les prescriptions générales de la législation alimentaire, institue l'Autorité européenne de sécurité des aliments et fixe des procédures relatives à la sécurité des denrées alimentaires. Il constitue le socle du Paquet Hygiène. Les trois autres règlements applicables aux exploitants viennent compléter les exigences de la Food Law.
- Il s'applique à toutes les étapes de la production, de la transformation et de la distribution depuis et y compris la production primaire¹⁸ jusque et y compris les étapes d'entreposage, de transport, de vente ou de livraison des denrées alimentaires ou aliments pour animaux.
- Il ne s'applique pas à la production primaire destinée à un usage domestique privé, ni à la préparation, la manipulation et l'entreposage domestiques de denrées alimentaires à des fins de consommation domestique privée.

¹⁷ Aliments pour animaux : se référer au glossaire.

¹⁸ Production primaire : se référer au glossaire.

Les points clés :

Ce règlement fixe **quatre principes de la législation alimentaire** (l'analyse des risques, le principe de précaution, le principe de transparence et le principe d'innocuité) et **trois obligations pour les exploitants** (la traçabilité, le retrait/rappel et la notification aux autorités compétentes).

- **L'analyse des risques¹⁹ (article 6)** : menée par l'Autorité Européenne de Sécurité des Aliments (EFSA) au niveau Européen, elle vise à protéger la santé et la vie des personnes. Elle est fondée sur les preuves scientifiques disponibles et menée de manière indépendante, objective et transparente. Les résultats de l'analyse permettent de mettre en place une gestion des risques (par la Commission Européenne, le Parlement Européen et les Etats membres de l'Union Européenne) et font l'objet d'une communication sur les risques au grand public.
- **Le principe de précaution (article 7)** : s'il existe des effets potentiellement nocifs sur la santé ou des incertitudes scientifiques, des mesures doivent être mises en place pour gérer le risque, dans l'attente d'informations scientifiques ou d'une évaluation plus complète du risque.
- **Le principe de transparence (article 10)** : consiste à informer les consommateurs des risques et des mesures prises pour prévenir, réduire ou éliminer ce risque.
- **Le principe d'innocuité (articles 14 et 15)** : aucune denrée alimentaire n'est mise sur le marché si elle est dangereuse²⁰. Aucun aliment pour animaux n'est mis sur le marché ou donné à des animaux producteurs de denrées alimentaires s'il est dangereux²¹.
- **La traçabilité (article 18)** : elle doit être établie à toute les étapes de la production, de la transformation et de la distribution des denrées alimentaires, des aliments pour animaux, des animaux producteurs de denrées alimentaire et de toute substance destinée à être incorporée ou susceptible d'être incorporée dans des denrées alimentaires ou des aliments pour animaux. Les exploitants doivent être capables d'identifier tous leurs fournisseurs ainsi que toutes les entreprises auxquelles leurs produits ont été fournis. Ils doivent disposer de systèmes et procédures²² permettant de mettre ces informations à disposition des autorités compétentes lorsqu'elles le demandent. L'étiquetage et l'identification des produits doivent faciliter la traçabilité et être conformes aux dispositions spécifiques prévues par la réglementation.
- **Le retrait/rappel et la notification aux autorités compétentes (article 19)** : en cas de doute sur la conformité d'une denrée alimentaire importée, produite, transformée, fabriquée ou distribuée, l'exploitant doit effectuer un retrait du marché lorsqu'elle n'est plus sous son contrôle direct ou un rappel si le produit est susceptible d'avoir atteint le consommateur. Il informe le consommateur des

¹⁹ Analyse des risques : se référer au glossaire.

²⁰ Dangereuse (denrée alimentaire) : se référer au glossaire.

²¹ Dangereux (aliment pour animaux) : se référer au glossaire.

²² Procédure : se référer au glossaire.

raisons du rappel dans ce deuxième cas. L'exploitant doit immédiatement alerter les autorités compétentes²³, les informer des mesures prises et collaborer avec elles.

Règlement (CE) n°852/2004

- Il fixe les exigences en matière d'hygiène des denrées alimentaires.
- Il s'applique à toutes les étapes de la production, de la transformation et de la distribution des denrées alimentaires ainsi qu'aux exportations.
- Il ne s'applique pas à la production primaire destinée à un usage domestique privé ; à la préparation, la manipulation et l'entreposage domestique de denrées alimentaires à des fins de consommation domestique privée; à l'approvisionnement direct par le producteur, du consommateur final ou du commerce de détail²⁴ local fournissant directement le consommateur final, en petites quantités de produits primaires.

Les points clés :

- **Le système HACCP ou Hazard Analysis and Critical Control Point ²⁵ (article 5) :** Les exploitants doivent mettre en place, appliquer et maintenir une ou plusieurs procédures permanentes fondées sur les principes HACCP. Elles sont à jour et révisées à chaque modification du procédé ou de l'une des étapes. Cette exigence s'applique à tous les secteurs hormis la production primaire. Les sept principes de l'HACCP sont :
 1. Identifier tout danger²⁶ qu'il y a lieu de prévenir, d'éliminer ou de ramener à un niveau acceptable.
 2. Identifier les points critiques aux niveaux desquels un contrôle est indispensable pour prévenir ou éliminer un danger ou pour le ramener à un niveau acceptable;
 3. Etablir, aux points critiques de contrôle, les limites critiques qui différencient l'acceptabilité de l'inacceptabilité pour la prévention, l'élimination ou la réduction des dangers identifiés;
 4. Etablir et appliquer des procédures de surveillance efficace des points critiques de contrôle;
 5. Etablir les actions correctives à mettre en œuvre lorsque la surveillance révèle qu'un point critique de contrôle n'est pas maîtrisé;
 6. Etablir des procédures exécutées périodiquement pour vérifier l'efficacité des mesures visées aux points 1 à 6.
 7. Etablir des documents et des dossiers en fonction de la nature et de la taille de l'entreprise pour prouver l'application effective des mesures visées aux points 1 à 6.

²³ Alerter la **Direction Départementale des Services Vétérinaires (DDSV)** en cas de produits d'origine animale et de denrées alimentaires en contenant ou la **Direction Régionale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DRCCRF)** en cas de denrées autres que les produits d'origine animale et les denrées alimentaires en contenant (notamment : compléments alimentaires et alimentation particulière tels que des produits diététiques et aliments de l'enfance) et en cas de danger lié à un additif, un auxiliaire technologique, un arôme ou un matériau en contact de la denrée (quel que soit le type de denrée) [DGCCRF, 2009].

²⁴ Commerce de détail : se référer au glossaire.

²⁵ HACCP : Analyse des dangers et point critiques pour leur maîtrise.

²⁶ Danger : se référer au glossaire.

- **La déclaration des établissements aux autorités compétentes en vue de leur enregistrement (article 6) et l'agrément des établissements lorsqu'il est exigé.**
- **Les guides de bonnes pratiques d'hygiène ou GBPH (article 7) :** outils permettant aux exploitants de respecter les règles d'hygiène alimentaire à toutes les étapes de la chaîne alimentaire et à appliquer les principes HACCP. L'élaboration, la diffusion et l'utilisation de GBPH nationaux (**article 8**) et communautaires (**article 9**), conçus par des professionnels du secteur, sont encouragés par les Etats membres. Ces GBPH doivent être validés par les autorités compétentes. Leur utilisation par les exploitants du secteur alimentaire est facultative.
- **Les dispositions générales d'hygiène applicable pour les exploitants du secteur concernent (Annexe II) :** les locaux utilisés, moyens de transport, équipements, déchets alimentaires ; alimentation en eau ; hygiène personnelle des employés ; denrées alimentaires ; conditionnement²⁷ et emballage²⁸ ; traitements thermiques ; formations : les exploitants doivent notamment former les personnes manipulant des denrées alimentaires à l'hygiène et former les personnes responsables de la mise au point, de l'application et du maintien des procédures basées sur les principes de l'HACCP ou responsables de la mise en œuvre des GBPH.

Règlement (CE) n°853/2004

- Il fixe les règles spécifiques d'hygiène applicables aux produits alimentaires d'origine animale transformés ou non transformés. Il complète les exigences du Règlement (CE) n°852/2004.
- Il ne s'applique pas aux productions destinée à un usage domestique privé ni au commerce de détail (sauf cas particuliers spécifiés dans le règlement).

Les points clés :

- L'agrément sanitaire est obligatoire pour tous les établissements préparant, transformant, manipulant ou entreposant des produits d'origine animale ou des denrées en contenant. Les établissements ayant uniquement des activités de production primaire / des opérations de transport / des opérations de stockage de produits ne nécessitant pas de régulation de température / les activités de vente au détail non visées par le règlement, ne sont pas concernés (**article 4**).

NB : Ne sont pas soumis à l'obligation d'agrément : les établissements procédant à une remise directe au consommateur final, ayant des activités soumises à dérogation ou mettant sur le marché des produits contenant à la fois des produits d'origine végétale et des produits d'origine animale transformés [Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, 2017].

- Le marquage de salubrité et l'identification des produits d'origine animale mis sur le marché (**article 5**).

²⁷ Conditionnement : se référer au glossaire.

²⁸ Emballage : se référer au glossaire.

- **Annexe II** : décrit les exigences concernant la marque d'identification, les procédures fondées sur le HACCP et les informations sur la chaîne alimentaire.
- **Annexe III** : décrit les exigences spécifiques applicables en fonction des catégories de denrées d'origine animale (dont conditions de transport et d'entreposage).

Règlement (CE) n°183/2005

- Il établit les exigences en matière d'hygiène des aliments pour animaux.
- Il s'applique à tous les exploitants du secteur de l'alimentation animale de la production primaire à la mise sur le marché ; à l'alimentation des animaux producteurs de denrées alimentaires, aux importations d'aliments pour animaux en provenance de pays tiers et aux exportations d'aliments pour animaux vers ces pays. Il ne s'applique pas :
 - ✓ A la production domestique privée d'aliments pour animaux producteurs de denrées alimentaires destinées à une consommation domestique privée et pour les animaux non détenus à des fins de production de denrées alimentaires, ainsi que l'alimentation de ces animaux.
 - ✓ A la fourniture directe, par le producteur, sur le plan local, de petites quantités de produits primaires à des exploitations agricoles locales à des fins d'utilisation dans ces exploitations.
 - ✓ A la vente au détail d'aliments pour animaux familiers.

Les points clés :

- L'application des principes HACCP (**articles 6 et 7**).
- L'agrément des établissements : ne concerne que des établissements fabriquant ou mettant sur le marché : des additifs ou des prémélanges préparés à l'aide d'additifs pour alimentation animale / des aliments composés en contenant (**article 10**).
- L'élaboration, la diffusion et l'utilisation de GBPH nationaux et communautaires sont encouragées par les états membres (**articles 20, 21 et 22**). Leur utilisation est facultative.
- Les prescriptions applicables aux entreprises n'exerçant pas d'activité de production primaire (**Annexe II**) concernant : les installations et équipements, le personnel, la production, le contrôle qualité, l'entreposage et le transport, la tenue de registres (données pertinentes, contrôles, traçabilité ...), les réclamations et le rappel de produits.

Le Paquet Hygiène est applicable à l'ensemble de la filière alimentaire. Les règlements le constituant intéressent alors l'ensemble des acteurs d'une supply chain alimentaire, y compris les prestataires de stockage ou de transport, qui doivent s'y conformer. Le Paquet Hygiène implique une obligation de résultats en termes de sécurité des aliments pour tous

les exploitants de la chaîne tandis que les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés sont sous la responsabilité des exploitants.

A cet effet, lorsque un entreprise fait appel à un prestataire de type 3PL pour des prestations de stockage (réception, déchargement, manutention, préparation, expédition), de conditionnement à façon et de différenciation retardée, il lui est fortement conseillé de vérifier que son prestataire respecte bien les exigences réglementaires qui lui sont applicables en matière de sécurité des aliments, notamment :

- L'enregistrement de son établissement;
- Son agrément lorsqu'il est soumis à cette obligation²⁹;
- Son système de traçabilité et ses procédures de retrait/rappel;
- La mise en place, l'application et le maintien de procédures basées sur les principes HACCP;
- Sa conformité aux exigences définies dans l'Annexe II du Règlement (CE) n° 852/2004;
- Sa conformité aux exigences définies dans l'Annexe III du Règlement (CE) n°853/2004 et/ou aux exigences définies dans l'Annexe II du Règlement (CE) n°183/2005, lorsqu'il est concerné.

En outre, l'entreprise donneuse d'ordre doit être capable d'identifier les prestataires et les clients finaux auxquels ses produits ont été fournis. Elle doit posséder un système et des procédures de traçabilité qui permettent de mettre ces informations à disposition des autorités compétentes lorsqu'elles le demandent, mais également de pouvoir réagir rapidement en cas de problématique touchant à la sécurité des aliments et liées à un produit fournis aux clients ou aux prestataires [Règlement (CE) n°178/2002].

D'autres textes législatifs applicables en IAA existent et viennent compléter les règlements du Paquet Hygiène. Ils fixent les exigences en matière de composition des denrées alimentaires et d'étiquetage (allergènes, additifs, Organismes Génétiquement Modifiés ...), de matériaux d'emballages ou encore de critères microbiologiques. Ces textes ne sont pas directement applicables aux prestataires de type 3PL.

²⁹ Se référer à l'Annexe 3 : Arbre de décision pour l'agrément des établissements ayant des activités d'entreposage, de reconditionnement, réemballage [Ministère de l'Agriculture et de l'alimentation 2017 – Fiche MAAF/DGAL/SA/SDSSA du 29/11/2016].

I.3. Conclusion :

L'IAA est soumise à de forts enjeux en matière de sécurité sanitaire des aliments qui ont entraîné la mise en place d'une réglementation exigeante au niveau européen. Elle impose à chaque exploitant d'assurer la sécurité des aliments qu'il manipule en se conformant aux exigences réglementaires. Bien que la réglementation n'exige pas aux entreprises de suivre et d'évaluer leurs prestataires, il est indispensable qu'elles s'assurent, a minima, que ces derniers respectent bien les exigences définies par le Paquet Hygiène dans les Règlements (CE) n° : 178/2002 et 852/2004 (pour tous types d'aliments stockés et manipulés), 853/2002 (si stockage et manipulation de denrées d'origine animale) et 185/2002 (si stockage et manipulation d'aliments pour animaux). Il est par contre obligatoire que l'entreprise soit capable d'identifier les prestataires, les clients auxquels ses produits ont été fournis via le prestataire, ou les fournisseurs lui ayant fournis des matières premières via le prestataire. Un système et des procédures de traçabilité doivent être en place et efficaces [Règlement (CE) n° 178/2002].

Nous introduirons, dans la partie suivante, le contexte normatif de l'IAA puis nous réaliserons une étude comparative des exigences de 9 référentiels en matière de gestion des prestataires externes et des processus externalisés.

II. Exigences normatives en matière d'externalisation en industrie agroalimentaire :

II.1. Normes de sécurité des aliments :

Dès la fin du XX^{ème} siècle apparaissent des normes destinées aux acteurs de l'IAA et visant à maîtriser et à améliorer la qualité et la sécurité des aliments. Il s'agit de lignes directrices, règles ou bonnes pratiques à appliquer à une ou plusieurs étapes de la supply chain en vue d'assurer la qualité et la sécurité des denrées alimentaires. Développées par des organisations publiques ou privées, leur mise en place se fait sur une base volontaire, contrairement aux exigences réglementaires. Ces normes, lorsqu'elles sont certifiables, permettent aux entreprises, si elles en respectent les exigences, d'obtenir un certificat attestant de leur maîtrise. Chaque certificat a une durée de validité au terme de laquelle un nouvel audit de certification doit être mené.

En avril 2000, le « Consumer Goods Forum », réseau mondial de dirigeants d'entreprises (détaillants, fabricants etc.), réunit des chefs d'entreprises de l'IAA autour de la problématique de sécurité des aliments. Un consensus sur la nécessité de renforcer la confiance des consommateurs et de la maintenir par le biais d'une chaîne logistique plus

sûre, aboutit à la création du GFSI³⁰. Il s'agit d'une organisation privée à but non lucratif, rassemblant des experts de l'IAA, dans le but d'améliorer en continu les Systèmes de Management de la Sécurité des Aliments (SMSA) et de renforcer la confiance des consommateurs à l'échelle mondiale.

En 2001, le GFSI publie un guide des exigences indispensables à intégrer à un programme de certification de la sécurité des aliments, pour que ce dernier puisse être reconnu. Les programmes proposés au GFSI font alors l'objet d'une analyse comparative par rapport au guide « GFSI Benchmarking Requirements » qui se présente comme la « norme des normes » en matière de sécurité des aliments. La reconnaissance des programmes de certification, via ce processus d'analyse comparative, offre une équivalence aux programmes reconnus, sur les critères de sécurité des aliments, tout en laissant la possibilité aux acteurs de l'IAA de choisir celui qui convient le mieux à leur stratégie commerciale. Les programmes de certification sont reconnus pour des domaines d'application déterminés par le GFSI. Toute extension à un nouveau domaine d'application doit faire l'objet d'une nouvelle analyse comparative.

A ce jour, treize programmes de certification sont reconnus par le GFSI^{31,32}. L'édition 7.1 du « GFSI Benchmarking Requirements » a été publiée en avril 2017. Elle implique que tous les programmes de certification reconnus fassent l'objet d'une nouvelle analyse comparative, sous un délai de 12 mois à compter de sa publication, à la demande des propriétaires.

II.2. Comparaison des exigences normatives :

Nous avons extrait les exigences de 9 référentiels³³ en matière de gestion des prestataires externes et des processus externalisés et les avons mis en parallèle afin d'étudier les spécificités de chacun et d'effectuer un travail de comparaison (**tableau 3**).

Huit des référentiels reconnus par le GFSI sont déployés en France. Nous en avons pu en étudier sept :

- **IFS³⁴ Food (version 6 consolidée - 2014)** : référentiel privé d'audit des fournisseurs de produits alimentaires à marques de distributeurs.

³⁰ Global Food Safety Initiative.

³¹ Se référer à l'Annexe 4 : Programmes de certification et leurs domaines d'application reconnus par le GFSI.

³² Se référer à l'Annexe 5 : Description des programmes de certification reconnus par le GFSI.

³³ Se référer à l'annexe 6 : Extraction des exigences normatives en matière de gestion des prestations de services.

³⁴ International Featured Standard.

- **IFS PACsecure (version 1 - 2012)** : référentiel privé d'audit de la qualité et de la sécurité des emballages alimentaires et non alimentaires, applicable aux fabricants.
- **IFS Logistics (version 2.1 - 2014)** : référentiel privé d'audit des entreprises ayant des activités logistiques pour les produits alimentaires et non alimentaires.
- **BRC³⁵ Food (version 7 - 2015)** : référentiel privé d'audit des fournisseurs de produits alimentaires à marques de distributeurs.
- **BRC IOP (version 5 - 2015)** : référentiel privé d'audit pour les matériaux d'emballages destinés aux producteurs alimentaires, applicable aux fabricants.
- **BRC Storage & Distribution (version 3 - 2016)** : référentiel privé d'audit des entreprises ayant des activités logistiques pour les produits alimentaires et non alimentaires.
- **FSSC³⁶ 22000 (version 3 - 2016)** : programme indépendant et international de certification des systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires. La norme du programme utilisée pour notre travail comparatif est l'ISO 22000:2005 : systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires – exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire.

Nous avons pris en compte les référentiels applicables aux matériaux d'emballages car ils sont également concernés par les exigences en matière de qualité et de sécurité au vu de leur contact avec les denrées alimentaires. Nous avons également étudié les exigences du GFSI et de l'ISO 9001:2015 :

- **GFSI benchmarking requirements (version 7.1 Partie IIIJ - 2017)** : référentiel des exigences pour les prestations de services de stockage et de distribution. Nous avons choisi d'intégrer ces exigences car la publication de la version 7.1 du guide est récente. Les référentiels reconnus par le GFSI selon la version 6.4 n'ont de ce fait pas encore, à ce jour, révisé leurs exigences pour s'y conformer.
- **ISO³⁷ 9001:2015** : référentiel des systèmes de management de la qualité. Cette norme est applicable à tout secteur d'activités et combinable avec d'autres référentiels tels le FSSC 22000. Elle vise à structurer l'organisation d'une entreprise et la centrer sur la satisfaction des parties intéressées³⁸ (clients, prestataires, actionnaires ...), à fournir des produits et services conformes aux exigences du client, aux exigences légales et

³⁵ British Retail Consortium.

³⁶ Food Safety System Certification.

³⁷ International Organization for Standardization.

³⁸ Parties intéressées : se référer au glossaire.

réglementaires applicables, à prendre en compte les risques et opportunités en lien avec le contexte et les objectifs de l'organisme. Elle permet ainsi de planifier les processus³⁹ de l'entreprise, leurs interactions, les besoins en ressources, identifier et gérer les risques, identifier et mettre en œuvre les opportunités d'amélioration.

Nous avons pris en compte cette norme dans notre travail de comparaison car elle contient un paragraphe spécifique à la maîtrise des processus et des services fournis par des prestataires externes.

Nous avons répartie les exigences des neuf référentiels en quatre catégories, en vue d'en faciliter l'analyse :

- Les exigences relatives à la maîtrise de l'externalisation (**Tableau 3 – 1/3**);
- Les exigences relatives au référencement, au suivi et à l'évaluation des prestataires (**Tableau 3 – 2/3**);
- Les exigences relatives au contrat (**Tableau 3 – 3/3**) ;
- Les exigences relatives à la communication avec le prestataire (**Tableau 3 – 3/3**).

Les similitudes entre les différentes normes sont identifiées en vert et les différences en orange.

³⁹ Processus : se référer au glossaire.

Tableau 3 : Comparatif des exigences normatives en matière d'externalisation (1/3)

Référentiels Exigences	GFSI III-J	IFS Food	IFS PACsecure	IFS Logistics	BRC Food	BRC IOP	BRC S&D	FSSC 22000	ISO 9001
Maîtrise de l'externalisation	<p>§15.1</p> <p>Maîtriser le processus d'achat pour assurer la conformité des services pouvant affecter la sécurité des aliments au SMSA.</p>	<p>§4.4.1</p> <p>Maîtriser le processus d'achat pour assurer la conformité des services pouvant affecter la sécurité et la qualité des aliments aux exigences.</p>	<p>§4.4.1.1</p> <p>Maîtriser le processus d'achat pour assurer la conformité des services pouvant affecter la sécurité et la qualité des matériaux d'emballages aux exigences.</p>		<p>§3.5.3</p> <p>Etre capable de démontrer que les services externalisés sont adaptés et que les risques touchant à la sécurité, à la légalité et à la qualité des aliments ont été évalués pour assurer la mise en place de contrôles efficaces.</p>	<p>§3.8</p> <p>Etre capable de prouver que les services externalisés sont adéquats et que les risques touchant à la sécurité, à la légalité et à la qualité des produits ont été évalués pour assurer la mise en place de contrôles efficaces.</p>	<p>§3.5</p> <p>Maîtriser les processus d'achats critiques pour la sécurité la légalité et la qualité des produits, pour assurer la conformité des services fournis aux exigences.</p>	<p>§4.1.d</p> <p>Maîtriser les processus externalisés pouvant avoir un impact sur la conformité du produit fini.</p> <p>§4.1.d</p> <p>Identifier et documenter la maîtrise dans le système de management et de la sécurité des aliments.</p>	<p>§8.4.1</p> <p>Assurer la conformité aux exigences et déterminer la maîtrise à appliquer quand un processus ou partie d'un processus est réalisé par un prestataire.</p> <p>§8.4.2</p> <p>S'assurer que les processus et services fournis ne compromettent pas l'aptitude à fournir en permanence aux clients des produits et services conformes.</p> <p>S'assurer que les processus fournis sont sous le contrôle du système de management de la qualité.</p> <p>Prendre en compte leur impact sur l'aptitude à satisfaire les exigences clients et les exigences réglementaires et légales.</p> <p>Définir la maîtrise à exercer sur le prestataire et sur l'élément de sortie.</p> <p>Prendre en compte la l'efficacité de la maîtrise exercée par le prestataire.</p>
	<p>§15.2</p> <p>Maîtriser les processus externalisés pouvant avoir un impact sur la sécurité des aliments.</p>	<p>§4.4.1</p> <p>Maîtriser les processus externalisés pouvant avoir un impact sur la sécurité et la qualité des aliments.</p>	<p>§4.4.1.1</p> <p>Maîtriser les processus externalisés pouvant avoir un impact sur la sécurité et la qualité des matériaux d'emballages.</p>						
	<p>§15.3</p> <p>Identifier et documenter la maîtrise dans le système de management et de la sécurité des aliments.</p>	<p>§4.4.1</p> <p>Identifier et documenter la maîtrise dans le système de management de la qualité et de la sécurité des aliments.</p>	<p>§4.4.1.1</p> <p>Identifier et documenter la maîtrise dans le système de management de la qualité et de la sécurité des emballages.</p>						

Analyse du tableau 3 (1/3) :

Les exigences de l'*IFS food* et l'*IFS PACsecure* sont similaires, avec une différence au niveau des domaines d'application. Leurs exigences sont les plus proches de celles du GFSI comparé aux autres référentiels reconnus. Les exigences du *BRC food* et du *BRC IOP* sont également semblables avec une différence au niveau des domaines d'application. L'*IFS Logistics* est le seul référentiel ne reprenant aucune exigence générale de maîtrise.

Huit référentiels s'accordent sur la nécessité d'assurer des **produits conformes** aux exigences du domaine concerné : en matière de sécurité des aliments (*GFSI, IFS food, BRC food, BRC storage, FSSC 22000*) ou des matériaux d'emballages (*PACsecure, BRC IOP*), en matière de qualité⁴⁰ (*IFS food, PACsecure, BRC food, BRC IOP, BRC S&D, ISO 9001*), ou de légalité⁴¹ (*BRC food, IOP et S&D, ISO 9001*). L'*ISO 9001* exige de prendre en compte l'impact des processus fournis sur la capacité à satisfaire les clients, la réglementation et la législation. On y retrouve ainsi les notions de qualité et de légalité.

Quatre référentiels exigent la **maîtrise du processus d'achat** des services pouvant affecter la conformité des produits (*GFSI, IFS food/PACsecure, BRC S&D*).

Sept référentiels exigent de **maîtriser le processus externalisé** (*GFSI, IFS food/PACsecure, BRC food, BRC IOP, FSSC 22000, ISO 9001*). Le *BRC Food* et le *BRC IOP*, imposent à l'entreprise d'être capable de prouver l'adéquation des services externalisés par une **évaluation des risques** et la mise en place de **contrôles efficaces**. Le *BRC S&D* n'impose pas clairement de maîtriser les processus externalisés. Selon l'*ISO 9001*, la maîtrise doit s'exercer **sur le prestataire et sur l'élément de sortie** et nécessite de prendre en compte la **maîtrise exercée par le prestataire** lui-même. Les processus fournis doivent rester **sous le contrôle du système de management de la qualité**.

Quatre référentiels exigent d'**identifier et de documenter la maîtrise dans le système de management de la sécurité des aliments/des emballages** (*GFSI, IFS food/PACsecure, FSSC 22000*). L'*ISO 9001* n'exige pas explicitement de documenter la maîtrise.

⁴⁰ Qualité : se référer au glossaire.

⁴¹ Légalité : se référer au glossaire.

Tableau 3 : Comparatif des exigences normatives en matière d'externalisation (2/3)

Référentiels Exigences	GFSI III-J	IFS Food	IFS PACsecure	IFS Logistics	BRC Food	BRC IOP	BRC S&D	FSSC 22000	ISO 9001
Référencement / Suivi / Evaluation des prestataires	<p>§16</p> <p>Etablir, implémenter et maintenir des procédures d'évaluation, d'approbation et de surveillance en continu.</p> <p>Enregistrer les résultats d'évaluation, des investigations, et les actions en découlant.</p>	<p>§4.4.2 - §4.4.3</p> <p>Existence d'une procédure de référencement et de suivi contenant des critères d'évaluation clairs. Ex. : audits, bulletins d'analyses, fiabilité du fournisseur, bilan des réclamations, paramètres de performance.</p> <p>§4.4.4</p> <p>Revue régulière des résultats des évaluations. Se baser sur une analyse des dangers et une évaluation des risques associés.</p> <p>Enregistrer les revues des résultats et les actions prises.</p> <p>§4.4.6 :</p> <p>Vérifier la conformité des services achetés aux spécifications.</p> <p>La fréquence doit au moins prendre en compte : les caractéristiques du service, le statut du fournisseur (fonction de son évaluation) et l'impact du service sur le produit fini.</p>	<p>§4.4.1.2 - §4.4.1.3</p> <p>Existence d'une procédure de référencement et de suivi contenant des critères d'évaluation clairs. Ex. : audits, bulletins d'analyses, fiabilité du fournisseur, bilan des réclamations, paramètres de performance.</p> <p>§4.4.1.4</p> <p>Revue régulière des résultats des évaluations. Se baser sur une analyse des dangers et une évaluation des risques associés.</p> <p>Enregistrer les revues des résultats et les actions prises.</p> <p>§4.4.1.6 :</p> <p>Vérifier la conformité des services achetés aux spécifications ou autres documentations légales requises.</p> <p>La fréquence doit au moins prendre en compte : les caractéristiques du service, le statut du fournisseur (fonction de son évaluation) et l'impact du service sur le produit fini.</p>	<p>§4.1.2.1</p> <p>Existence d'une procédure de référencement et de suivi contenant des critères d'évaluation clairs basés sur les risques. Ex. : audits, fiabilité du fournisseur, bilan des réclamations, certificats de conformité, paramètres de performance.</p> <p>§4.1.2.2</p> <p>Revue régulière des résultats des évaluations (1 fois/an au minimum).</p> <p>Enregistrer les revues des résultats et les actions prises.</p> <p>§4.1.2.3</p> <p>Etablir une liste des prestataires validés destinée au personnel en charge de leur gestion.</p>	<p>§3.5.3.1</p> <p>Mettre en place une procédure documentée pour l'approbation et le contrôle des prestataires.</p>	<p>§3.8.1</p> <p>Mettre en place une procédure documentée pour l'approbation et la maîtrise des prestataires.</p>	<p>§3.5.2.2</p> <p>Il doit exister un processus documenté pour la revue et l'approbation des prestataires pouvant avoir un impact sur la sécurité la qualité et la légalité d'un aliment. Il inclut la revue de la capacité à répondre aux exigences en matière de sécurité des aliments.</p> <p>§3.5.2.3</p> <p>Effectuer une revue documentée de la performance et mener des actions quand elle n'est pas conforme aux spécifications.</p> <p>§3.5.2.4 :</p> <p>Tenir un registre des prestataires référencés.</p>		<p>§8.4.1</p> <p>Déterminer et appliquer des critères pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation, fondés sur l'aptitude à réaliser des processus ou fournir des services conformes aux exigences.</p> <p>Conserver les informations documentées concernant ces activités et les actions résultant des évaluations.</p> <p>§8.4.2</p> <p>Déterminer la vérification ou autres activités nécessaires pour s'assurer que les processus / services fournis satisfont aux exigences.</p>

Analyse du tableau 3 (2/3) :

Sur la partie référencement/suivi/évaluation, sept référentiels décrivent des points à mettre en œuvre qui viennent compléter et préciser l'exigence de maîtrise des processus externalisés (*GFSI, IFS food/PACsecure, BRC food/IOP/S&D, ISO 9001*). Pour l'*IFS Logistics*, les exigences en matière de référencement/suivi/évaluation sont directement décrites sans allusion préalable à la nécessité de maîtriser les processus externalisés. Pour le *FSSC 22000*, il n'y a pas de précisions concernant le référencement, le suivi et l'évaluation.

Cinq référentiels exigent de **référencer (soit évaluer et sélectionner/approuver)** et de **suivre/surveiller** les prestataires, en mettant en place des procédures (*GFSI, IFS food/PACsecure/logistics*) ou en déterminant des critères et en les appliquant (*ISO 9001*). Les référentiels *IFS food/PACsecure/Logistics* imposent de définir des critères d'évaluation clairs. Deux référentiels, plus généraux, imposent seulement d'approuver et de maîtriser les prestataires en mettant en place des procédures (*BRC.food/IOP*). Ces deux référentiels ne précisent pas les exigences en matière d'évaluation et de suivi. A contrario, L'*IFS food* et l'*IFS PACsecure* exigent **une revue régulière des résultats des évaluations basée sur une analyse des dangers et une évaluation des risques associés**. L'*IFS Logistics* exige de revoir les résultats des évaluations **au moins une fois par an**. Le *BRC S&D* exige une revue de la performance des prestataires. L'*ISO 9001* exige de **réévaluer** les prestataires.

Le *BRC S&D*, plus général, exige d'approuver et de revoir les prestataires par un **processus documenté**.

Cinq référentiels imposent d'**enregistrer/documenter** les résultats des évaluation/investigations ou les revues des résultats ainsi que les **actions à mener** en découlant (*GFSI, IFS food/PACsecure/Logistics, BRC S&D*). L'*ISO 9001* exige de **conserver** les informations documentées concernant les activités de référencement, surveillance et de réévaluation et les actions menées.

Quatre référentiels exigent de **vérifier/revoir la conformité des prestations aux spécifications** (*IFS food/PACsecure, BRC S&D, ISO 9001*) notamment aux exigences en matière de sécurité des aliments (*BRC S&D*). L'*IFS food* et l'*IFS PACsecure* imposent que la **fréquence de vérification** prenne au moins en compte certains critères.

Deux référentiels exigent d'établir une **liste des prestataires référencés** (*IFS Logistics/BRC S&D*).

Tableau 3 : Comparatif des exigences normatives en matière d'externalisation (3/3)

Référentiels Exigences	GFSI III-J	IFS Food	IFS PACsecure	IFS Logistics	BRC Food	BRC IOP	BRC S&D	FSSC 22000	ISO 9001
Contrat		<p>§4.14.6 :</p> <p>Le prestataire de stockage respecte les exigences de l'IFS logistique. Sinon, les exigences importantes correspondant aux pratiques de l'entrepôt du donneur d'ordre doivent être respectées et définies dans le contrat.</p>	<p>§4.14.6 :</p> <p>Le prestataire de stockage respecte les exigences de l'IFS logistique. Sinon, les exigences importantes correspondant aux pratiques de l'entrepôt du donneur d'ordre doivent être respectées et définies dans le contrat.</p>	<p>§4.2.6.1</p> <p>Le prestataire de stockage est certifié IFS logistique. Sinon, les exigences de l'IFS en matière de stockage, de transport et de maîtrise des appareils de mesures sont définies dans le contrat.</p> <p>§4.1.1.1</p> <p>Etablir, valider et revoir les exigences par rapport à leur faisabilité avant de conclure un contrat. Les clauses relatives à la qualité et à la sécurité des produits doivent être connues et communiquées aux services concernés.</p>	<p>§3.5.3.2 :</p> <p>Des contrats ou accords formels définissent les attentes concernant les services et garantissent que les risques en lien avec la sécurité des aliments ont été correctement pris en compte.</p>	<p>§3.8.2 :</p> <p>Des accords documentés définissent les attentes en termes de services et assurent que les risques potentiels associés ont été gérés.</p>	<p>§3.5.2.1 :</p> <p>Un contrat ou un accord écrit définit les exigences pour la manipulation, le stockage et le transport des produits et garantit la sécurité des aliments.</p> <p>Ex: températures, séparation de produits incompatibles, types de véhicules ...</p>		
Communication				<p>§4.1.1.2</p> <p>Documenter et communiquer aux contractants toute modification des accords contractuels.</p> <p>§4.1.1.3</p> <p>Informers les clients quand le respect des services validés n'est pas possible.</p>					<p>§8.4.3</p> <p>S'assurer de l'adéquation des exigences avant de les communiquer au prestataire.</p> <p>Communiquer les exigences concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les processus et services devant être fournis ; - l'approbation des produits, services, méthodes, processus et équipements, libération des produits et services ; - les compétences et qualification du personnel requises ; - les interactions entre le prestataire et l'organisme ; - la maîtrise et la surveillance du prestataire appliquée par l'organisme ; - les activités de vérification ou de validation que l'organisme ou son client à l'intention de réaliser dans les locaux du prestataire.

Analyse du tableau 3 (3/3) :

Le *GFSI* et le *FSSC 22000* n'établissent aucune exigence en matière de contrat ou de communication avec le prestataire. Pour les référentiels *IFS food/PACsecure*, *BRC food/IOP/S&D* et *ISO 9001*, les exigences en matière de contrat et de communication viennent préciser l'exigence de maîtrise des processus externalisés. Pour l'*IFS Logistics*, elles sont directement décrites sans allusion préalable à la nécessité de maîtriser les processus externalisés, au même titre que pour la partie référencement/suivi/évaluation. L'ensemble de ces exigences a néanmoins pour objectif de maîtriser les processus externalisés.

Les référentiels *IFS food/Pacsecure/Logistics* exigent que les prestataires de stockage soient certifiés *IFS logistics* ou que les **exigences soient décrites dans un contrat**. Les référentiels *BRC food/IOP/S&D* imposent que les exigences soient définies dans un contrat ou des accords formalisés et qu'elles **garantissent la maîtrise des risques** pour les produits concernés (liés à la sécurité des aliments ou des emballages). L'*IFS logistics* exige d'**établir, valider et revoir les exigences en fonction de leur faisabilité avant de conclure le contrat**. Les exigences en lien avec la qualité et la sécurité des aliments doivent par ailleurs être communiquées aux services concernés.

L'*IFS logistics* exige de **documenter et de communiquer toute modification des accords contractuels aux contractants** et d'**informer les clients quand le respect des services achetés n'est pas possible**.

L'*ISO 9001* n'évoque pas la notion de contrat, mais décrit plutôt les **exigences à communiquer** aux prestataires et impose de s'assurer de leur adéquation avant de les communiquer.

Synthèse :

Les exigences définies dans les référentiels étudiés se complètent les unes les autres mais s'articulent néanmoins toutes autour d'un point central : la maîtrise des processus externalisés. L'objectif, lorsque le processus externalisé est susceptible de toucher les produits concernés, est d'assurer la conformité de ces produits en termes de sécurité, de qualité, de légalité. Le suivi et l'évaluation des prestataires ainsi que les exigences relatives au contrat et à la communication, s'intègrent dans cette démarche de maîtrise. Il s'agit d'exigences de moyens à mettre en œuvre en vue d'assurer la maîtrise des processus externalisés. Certains référentiels exigent également de maîtriser les processus d'achats de services, exigence qui nous semble indispensable dans le cadre de l'achat de prestations

logistiques. Elle représente en effet la première étape permettant de vérifier le niveau et la fiabilité des prestataires. La maîtrise du processus externalisé est l'étape suivante.

Les exigences du FSSC 22000 restent très générales laissant à la fois plus de liberté à l'entreprise dans le choix des moyens entrepris mais également plus de doute quant à la manière d'y répondre. Cette norme, contrairement aux autres implique plutôt une obligation de résultats que de moyens. L'IFS logistics est celui qui contient le plus d'exigences de moyens sans exigence de résultat.

II.3. Conclusion :

Les normes orientées sur la sécurité des aliments représentent des lignes directrices destinées aux exploitants de l'IAA visant à les guider dans leur maîtrise de la sécurité des denrées alimentaires. Le GFSI, organisation privée à but non lucratif rassemblant des experts de l'IAA, reconnaît depuis 2001 plusieurs de ces normes, via un processus de comparaison à son propre référentiel. Cette reconnaissance offre une équivalence mondiale aux normes en matière de management de la sécurité des aliments, les rendant très prisées par les exploitants. Devenue au fil des années un critère de sélection des fournisseurs et des prestataires, la certification représente en effet un enjeu pour les entreprises de l'IAA. Elle leur offre la possibilité de faire valoir leur image de marque auprès de leurs fournisseurs et de leurs clients et de renforcer la confiance de ces derniers, favorisant ainsi leur implantation sur le marché.

Nous avons comparé les exigences de neuf référentiels en matière de gestion des prestataires de services et des processus externalisés : sept référentiels reconnus par le GFSI, orientés sur le management de la sécurité des aliments ou des emballages alimentaires : IFS food v6, IFS PACsecure v1, IFS logistics v2.1, BRC food v7, BRC IOP v5, BRC storage & distribution v3, FSSC 22000 ; le référentiel III-J version 7 du GFSI orienté sur la sécurité des aliments dans le cadre de prestations de services de stockage et de distribution ; Nous avons enfin pris en compte le référentiel ISO 9001:2015, orienté sur la management de la qualité, au vu des exigences qu'il contient concernant la maîtrise des processus et services fournis par des prestataires externes.

Cette comparaison nous a permis d'établir que les exigences de ces référentiels se complètent et s'articulent autour de la nécessité de maîtriser les processus externalisés. Huit des référentiels étudiés établissent des exigences en matière de suivi et d'évaluation des prestataires. Seul le FSSC 22000 n'évoque ni le suivi ni l'évaluation et laisse aux exploitants le choix des moyens à mettre en œuvre en vue de maîtriser les processus externalisés.

L'établissement d'un contrat et/ou la communication d'informations entre donneur d'ordre et prestataire sont pris en compte par sept normes. Ni le FSSC 22000, ni le GFSI III-J n'évoquent ces points.

Si la certification n'est pas une obligation et que le respect des exigences normatives n'est pas imposé aux entreprises non certifiées, ces exigences peuvent néanmoins constituer une base de travail pour les exploitants de l'IAA. Nous considérons, par ailleurs, que certaines normes sont beaucoup trop générales, rendant difficile leur mise en application. Certaines d'entre elles semblent, en outre, moins complètes que d'autres. A ce titre, nous proposerons un référentiel combinant ces exigences, dans la partie suivante. Puis nous établirons des recommandations pour guider un qualicien dans l'application de ces exigences.

I. Guide du qualicien pour la gestion des 3PL en industrie agroalimentaire :

I.1. Référentiel pour la gestion d'un 3PL en industrie agroalimentaire :

En vue de faciliter la gestion d'un 3PL en IAA, nous avons établi un référentiel combinant les exigences normatives précédemment étudiées (**tableau 4**). L'intérêt de ce référentiel pour une entreprise est de pouvoir construire sa maîtrise de l'externalisation logistique chez un 3PL en se basant sur un recueil complet d'exigences. Il peut être utilisé dans le cadre d'une première certification selon l'un des référentiels étudiés, dans le cadre d'une première externalisation ou encore comme outil d'audit de l'existant au sein de son entreprise en vue d'identifier les écarts et d'améliorer ses pratiques.

Tableau 4 : Référentiel pour la gestion d'un 3PL en industrie agroalimentaire

Maîtrise de l'externalisation de processus

1. Lorsque l'entreprise choisit d'externaliser des activités de stockage, manutention, conditionnement, déconditionnement, emballage, expédition et toute autre activité déléguée à un prestataire externe de type 3PL :

1.1. Elle maîtrise le processus d'achat pour assurer la conformité de la prestation achetée aux exigences (internes et clients) en termes de qualité, de légalité et de sécurité des aliments.

1.2. Elle détermine la maîtrise à appliquer sur le prestataire et sur les produits qu'il manipule en vue d'assurer que les produits soient en permanence conformes aux exigences (internes et clients) en termes de qualité, de légalité et de sécurité des aliments. Elle prend en compte l'efficacité de la maîtrise exercée par le prestataire.

1.3. Elle identifie et documente la maîtrise dans le système de management de la qualité et de la sécurité des aliments.

1.4. Elle est capable de démontrer que le processus externalisé est adapté et que les risques touchant à la qualité, la légalité et la sécurité des aliments ont été évalués pour assurer la mise en place de contrôles efficaces.

2. Elle établit, implémente et maintient un processus documenté pour l'évaluation, la sélection, la surveillance en continu et la réévaluation du prestataire de stockage :

- 2.1. Elle vérifie régulièrement la conformité des services achetés aux spécifications et revoit la capacité du prestataire à répondre aux exigences en matière de sécurité des aliments. Elle établit la fréquence de vérification au moins en fonction : des caractéristiques du service, du statut du prestataire (fonction de son évaluation) et de l'impact de la prestation sur le produit fini.
- 2.2. Elle détermine des critères d'évaluation clairs (audits, bilan des réclamations, paramètres de performance ...).
- 2.3. Elle revoit régulièrement, 1 fois par an a minima, les résultats des évaluations en se basant sur une analyse des dangers et une évaluation des risques associés.
- 2.4. Elle enregistre et conserve les informations documentées concernant : l'évaluation, la sélection, la surveillance en continu, la réévaluation, les revues des résultats d'évaluation et de la performance du prestataire et les actions en résultant ainsi que la modification des accords contractuels.
- 2.5. Elle tient un registre des prestataires référencés.

Contrat et communication

3. Elle définit les exigences pour les prestations fournies dans un contrat ou des accords formels et notamment les exigences en matière de qualité et de sécurité des aliments :

- 3.1. Les exigences doivent être établies, validées et revues par rapport à leur faisabilité avant de conclure un contrat.
- 3.2. Les clauses relatives à la qualité et à la sécurité des produits doivent être connues et communiquées aux services concernés.
- 3.3. Toute modification des accords contractuels doit être communiquée aux contractants.
- 3.4. En cas d'impossibilité de respecter les services validés, informer immédiatement les clients.

4. Le prestataire doit avoir connaissance :

- 4.1. Des exigences concernant l'approbation des produits, des méthodes, des processus et équipements, et la libération des produits.
- 4.2. Des compétences et qualifications requises pour son personnel
- 4.3. Des exigences concernant les interactions avec l'entreprise.
- 4.4. De la maîtrise et de la surveillance appliquée par l'entreprise ainsi que des activités de vérification ou de validation que l'entreprise ou son client à l'intention de réaliser dans ses locaux.

L'objectif de la partie suivante est de proposer des recommandations destinées à un qualificateur pour la mise en application de ce référentiel.

I.2. Recommandations pour la mise en application du référentiel :

Préambule :

La norme ISO 9001:2015 est construite autour de 4 points clés visant à structurer les activités d'une entreprise, à accroître sa performance, à mieux prévoir ses résultats et à atteindre ses objectifs :

- **L'analyse du contexte** : l'entreprise doit déterminer les enjeux liés à son contexte interne et externe ayant un impact sur sa capacité à atteindre les objectifs de son système de management de la qualité. L'entreprise est par ailleurs en lien avec un certain nombre de parties intéressées (organismes d'état ou privés, clients, fournisseurs, prestataires, concurrents ...), plus ou moins proches et ayant plus ou moins d'influence sur l'entreprise. L'analyse de leurs besoins et attentes, de leur impact sur l'entreprise et des risques encourus permet de définir le périmètre du système de management de la qualité de l'entreprise. La détermination des enjeux internes et externes, des exigences des parties intéressées et la prise en compte des produits et services de l'entreprise permet ainsi d'identifier les processus nécessaires à son système de management de la qualité. Ces processus ont pour objectif d'accroître la satisfaction des clients et d'assurer la conformité aux exigences légales et réglementaires.
- **L'approche processus** : la cartographie des processus d'une entreprise lui offre une vision d'ensemble de son fonctionnement et facilite son pilotage. On distingue généralement 3 types de processus : les processus de management (activités de pilotage, de détermination des objectifs et de la stratégie), les processus de réalisation (activités décrivant le cœur de métier et contribuant directement à la création de valeur ajoutée) et les processus support (support des processus de réalisation, ils contribuent indirectement à la création de valeur ajoutée).
- **L'amélioration continue** : Le management du système par le principe de l'amélioration continue reposant sur le cycle « PDCA⁴² » (Plan, Do, Check, Act) vise à améliorer la performance des processus et à développer de meilleurs produits et services.
- **L'approche par les risques et les opportunités** : Cette approche est essentielle pour garantir et améliorer l'efficacité du système de management de la qualité. Elle permet

⁴² PDCA : se référer au glossaire.

d'obtenir de meilleurs résultats et d'éviter les effets négatifs potentiels par la mise en œuvre d'un plan d'actions visant à prévenir et maîtriser les risques identifiés. Le risque, découle d'incertitudes. Il est susceptible d'entraîner des effets positifs ou négatifs, les effets positifs pouvant éventuellement engendrer des opportunités. L'atteinte des résultats escomptés peut aboutir sur des opportunités

Au vu de cette présentation succincte de la norme ISO 9001:2015, nous estimons que les prestataires logistiques sont des parties intéressées dont il faut déterminer les besoins et attentes en vue d'identifier les enjeux pour l'entreprise donneuse d'ordre. Nous estimons également que la maîtrise des prestations logistiques constitue un processus opérationnel qu'il est nécessaire d'intégrer dans la cartographie des processus de l'entreprise donneuse d'ordre. A ce titre ce processus doit être planifié, mis en œuvre, évalué et amélioré suivant un cycle d'amélioration continue. En outre, la gestion de ce processus devra intégrer l'approche par les risques et les opportunités en vue d'assurer sa maîtrise et son efficacité.

Il nous a semblé pertinent de structurer notre guide en présentant un exemple de processus de maîtrise des achats de prestations logistiques et des 3PL, en nous inspirant des étapes décrites par ROQUES (2003). Nous avons pour cela déterminé les activités/sous-processus principaux du processus, les données d'entrée et de sortie (**figure 9**). Ce processus nous permettra de suivre un fil directeur clair. Nous décrirons alors chacune des activités/sous-processus schématisés, ainsi que les points clés à mettre en œuvre à chaque étape, par le département qualité du donneur d'ordre, concernant les aspects de qualité, de légalité et de sécurité des aliments. Les avantages et limites de notre approche et de nos recommandations seront analysés dans le cadre d'une discussion à la suite de notre guide.

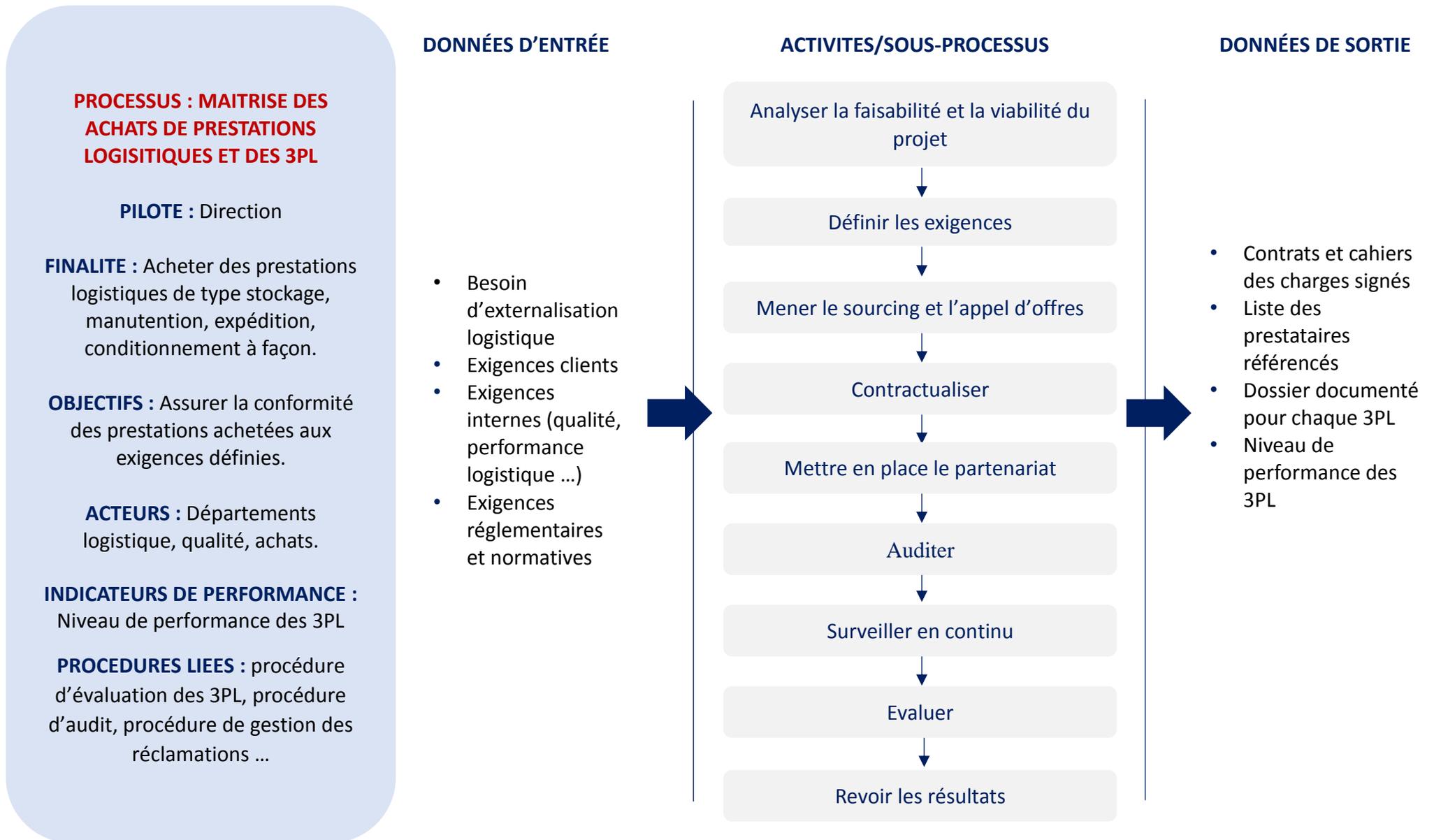


Figure 9 : Exemple de processus de maîtrise des achats de prestations logistiques et des 3PL

Etape 1 - Analyser la faisabilité et la viabilité du projet :

Informations préliminaires et analyse des risques :

Afin de déterminer les exigences pour les prestations qui seront achetées et au-delà des considérations économiques décrites par ROQUES (2003) il est nécessaire rassembler les informations suivantes :

- La nature du processus externalisé et le détail des activités déléguées.
- La destination des produits : sont-ils réutilisés en interne par l'entreprise ou directement livrés aux clients ?
- Ces activités sont-elles ou ont-elles déjà été réalisées en interne ?
 - ✓ Si oui, l'entreprise maîtrise-t-elle ou maîtrisait-elle ces activités ?
 - Si oui, les risques identifiés en interne et les mesures de maîtrise mises en place peuvent constituer une base de travail pour déterminer les exigences à inscrire dans le cahier des charges.
 - Si non, il est nécessaire d'évaluer les risques avant de définir les exigences. L'externalisation d'un processus qui n'est pas maîtrisé en interne doit être bien préparée pour assurer la maîtrise chez le prestataire. Le choix du prestataire doit obligatoirement prendre en compte son degré d'expertise.
 - ✓ Si non, il est nécessaire d'évaluer les risques avant de définir les exigences.

Dans tous les cas, les exigences déterminées à ce stade devront être adaptées en fonction des pratiques du prestataire et prendre en compte la maîtrise que ce dernier applique.

L'analyse des risques vise à identifier et analyser l'ensemble des risques qui peuvent être induits par une externalisation, et décider des moyens de maîtrise à mettre en œuvre en fonction de la criticité de ces risques. Elle doit être menée par une équipe pluridisciplinaire en vue de balayer les différentes catégories de risques. Le département qualité vient apporter son expertise sur les risques liés à la sécurité, la légalité et la qualité des aliments et détermine la maîtrise à appliquer concernant ces aspects.



Etape 2 - Définir les exigences :

Il est nécessaire à cette étape que le département qualité définisse des exigences et des critères de sélection liés à l'existence et au niveau du système de management de la qualité et de la sécurité des aliments des prestataires. Ces critères et exigences doivent être établis en fonction du niveau de risque identifié par rapport aux produits manipulés et aux prestations demandées. Il faut a minima définir les quatre types d'exigences suivants :

- **Les exigences internes** : exemples : les températures de stockage, les bonnes pratiques de manutention et de stockage, la définition des contrôles à effectuer à réception et avant expédition ...
- **Les exigences réglementaires** : il s'agit des textes réglementaires orientés sur la sécurité des aliments applicables aux activités du prestataire.



Exigences réglementaires en matière de sécurité des aliments pour le 3PL :

- L'enregistrement de son établissement [Règlement (CE) n°852/2004] ;
 - Son agrément, s'il est concerné [Règlement CE n°853/2004] ;
 - Son système de traçabilité et ses procédures de retrait/rappel [Règlement (CE) n°178/2002] ;
 - La mise en place, l'application et le maintien de procédures basées sur les principes HACCP [Règlement (CE) n°852/2004] ;
 - Sa conformité aux exigences de l'Annexe II du Règlement (CE) n°852/2004;
 - Sa conformité aux exigences de l'Annexe III du Règlement (CE) n°853/2004 et/ou aux exigences de l'Annexe II du Règlement (CE) n°183/2005, lorsqu'il est concerné.
-
- **Les exigences normatives** : il s'agit des certifications que l'entreprise exige pour référencer un prestataire (FSSC 22000, IFS, BRC, ISO 9001 ...).
 - **Les exigences clients** : il s'agit d'exigences spécifiques à chaque client nécessitant de mettre en place des mesures personnalisées. Exemple : dans le cas d'une différenciation retardée.

Rédiger le cahier des charges :

Le cahier des charges doit au moins décrire les éléments suivants concernant les aspects de qualité, de sécurité et de légalité des aliments :

- Les exigences internes, normatives, réglementaires, clients ... ;
- Les responsabilités de chacune des parties concernant par exemple : la gestion de crise et l'information des autorités, les prises d'échantillons, les contrôles qualité ... ; les exigences concernant l'approbation des produits, des méthodes, des processus, des équipements et la libération de produit (**§4.1 du référentiel**).
- Les compétences et qualifications requises pour le personnel du prestataire (**§4.2 du référentiel**) ;
- Les exigences concernant les interactions et la communication avec l'entreprise (**§4.3 du référentiel**), notamment les règles de communication en cas d'impossibilité de respecter les services validés (**§3.4 du référentiel**) et la communication lors d'une modification des accords contractuels (**§3.3 du référentiel**).
- La maîtrise et la surveillance appliquée par l'entreprise et les activités de vérification ou de validation que l'entreprise ou son client à l'intention de réaliser dans ses locaux (**§4.4 du référentiel**) : audits, validation des installations ... ;
- Les critères d'évaluation : résultats d'audits, bilan des réclamations ... (**§2.2 du référentiel**) ainsi que les KPI qui y sont liés ;

Les critères d'évaluation, liés à des KPI, doivent être définis dans le contrat ou le cahier des charges car il s'agit d'une externalisation et non d'une sous-traitance (QUÉLIN, 2003). Ils participeront à l'entretien de la relation de confiance entre le prestataire et l'entreprise donneuse d'ordre (LANGLET, 2006), et viseront entre autres à éviter les risques d'opportunisme du prestataire, d'asymétrie d'information ou d'incomplétude de contrat (MASSON FRANZIL, 2009). Ils doivent être utilisés par le prestataire comme un outil de management et non de reporting (LANGLET, 2006).



- Les modalités de traitement des litiges.
- Les mesures à prendre en cas d'alerte concernant la qualité et la sécurité des aliments.

- Les modalités de la revue de performance du prestataire : objectifs, fréquences etc. La revue de performance est une réunion organisée avec la cellule de pilotage composée de membres des deux parties. Elle permet de faire le bilan des plans d'actions, des résultats des évaluations menées sur une période donnée et d'en tirer des actions d'amélioration.
- Le cahier des charges doit exiger que les clauses relatives à la qualité et à la sécurité des produits soient connues et communiquées aux services concernés (**§3.2 du référentiel**) ;

L'établissement du cahier des charges est indispensable en vue de mener un appel d'offres.

Etape 3 – Mener le sourcing et l'appel d'offres :

Cette étape est menée par le service achats. Le sourcing consiste à réaliser un inventaire des prestataires susceptibles de répondre aux besoins de l'entreprise et de collecter des informations les concernant (leur offre de services, leurs tarifs, leur démarche qualité, leur proximité géographique ...). L'objectif est d'effectuer une pré-sélection des candidats. A cette étape, la qualité peut transmettre ses exigences aux achats en ciblant les points clés liés aux aspects de qualité, de sécurité et de légalité des aliments. L'objectif est d'obtenir du prestataire des informations concernant les certifications détenues ou en cours, le système de management de la sécurité des aliments et le système de management de la qualité, son enregistrement ou son agrément conformément aux exigences réglementaires etc.

Une fois que la liste des prestataires retenus est établie, l'appel d'offres⁴³ peut être lancé. Pour cela, le cahier des charges doit bien être établi au préalable.

Etape 4 – Contractualiser :

La dernière étape d'achat consiste en une négociation tarifaire avec le prestataire se soldant par la signature du contrat. Des visites sur le terrain visant à s'assurer du niveau de maîtrise du prestataire doivent au préalable être organisées. Ces visites permettent d'identifier les écarts aux exigences et d'établir un plan d'action pour lancer le partenariat. Un représentant du département qualité du donneur d'ordre doit participer à ces visites.

Les exigences en matière de qualité et de sécurité des aliments définies dans le cahier des charges (ou le contrat) sont revues par rapport à leur faisabilité et validées par le prestataire avant de conclure le contrat (**§3.1 du référentiel**).

⁴³ Appel d'offres : se référer au glossaire.

Etape 5 - Mettre en place le partenariat :

Le plan d'actions écrit qui est établi pour le transfert des activités doit intégrer la mise en place des mesures nécessaires visant à maîtriser les risques liés à la qualité, à la légalité et à la sécurité des aliments. Il est, à cet effet, nécessaire d'identifier avec le prestataire, les actions à mener pour qu'il se mette en conformité avec le cahier des charges puis l'accompagner dans la mise en œuvre des actions. Pour rappel, ROQUES (2003) indique que l'entreprise doit toujours être capable de récupérer temporairement une activité si le prestataire est en difficulté ou n'atteint pas le niveau requis.

Lors de la définition des points de contact au sein de chaque organisation, il est nécessaire d'identifier le référent qualité du donneur d'ordre et celui du prestataire. L'objectif est de faciliter les échanges pour toutes les questions liées à la qualité et à la sécurité des aliments.

Etape 6 - Auditer :

En vue de vérifier la conformité des prestations du 3PL et sa capacité à répondre aux exigences en matière de sécurité des aliments, le département qualité du donneur d'ordre peut réaliser des audits externes de seconde partie⁴⁴ à une fréquence définie. Cette fréquence est adaptée en fonction des caractéristiques du service, du statut du prestataire (fonction de son évaluation) et de l'impact de la prestation sur le produit fini (**§2.1 du référentiel**). Les auditeurs doivent être formés à l'audit et qualifiés pour auditer les prestataires.



Les critères d'audit⁴² correspondent, dans le cas de l'audit des prestataires par le donneur d'ordre, aux différents points décrits dans le cahier des charges. A ce titre, le cahier des charges se doit d'être précis. Le prestataire doit être informé que des audits seront menés et de leur fréquence. Il devra apporter les preuves⁴³ qu'il répond bien aux exigences qu'il s'est engagé à respecter.

⁴⁴ Audit externe de seconde partie : se référer au glossaire.

⁴² Critères d'audit : se référer au glossaire.

⁴³ Preuves (audit) : se référer au glossaire.

Les critères d'audits peuvent être pondérés en fonction de leur typologie. Exemple : les critères critiques pour la sécurité des aliments devraient avoir une pondération plus importante que les autres critères. Le résultat de l'audit sera ainsi représentatif de la maîtrise de la sécurité des aliments appliquée par le prestataire. Le résultat final de l'audit peut faire l'objet d'un KPI indiquant le taux conformité du prestataire aux exigences.

Un premier audit peut être mené dès la mise en place du partenariat ou quelques mois après en vue de vérifier la conformité du prestataire au cahier des charges. Le résultat de ce premier audit doit entraîner la planification des actions de suivi à mettre en œuvre : plan d'actions proposé par le prestataire en vue de résoudre les écarts identifiés, suivi du plan d'actions par le département qualité du donneur d'ordre, vérification de l'efficacité des actions mises en œuvre, planification d'un nouvel audit plus moins rapproché dans le temps en fonction du niveau du prestataire et du type d'écarts relevés.

Etapas 7 & 8 - Surveiller en continu & évaluer :

Le département qualité surveille en continu les prestations réalisées et s'assure qu'elles restent conformes aux exigences. L'objectif est de pouvoir réagir rapidement en cas de dérive ou de perte de maîtrise, notamment sur les aspects de qualité et de sécurité des aliments. Il assure le suivi des réclamations que ses clients ou lui-même émettent et pour lesquelles la responsabilité du prestataire est engagée. Il suit également les audits réalisés sur le site du prestataire par ses clients ou lui-même, ainsi que les actions entreprises suite aux revues de performance.

Une méthodologie de suivi peut être élaborée par le département qualité afin d'éviter toute subjectivité et de permettre le suivi d'un ou plusieurs prestataires par une ou plusieurs personnes, sur une base standardisée et commune. Un exemple de logigramme schématisant les étapes possibles de suivi est présenté dans le **Tableau 5**. Ce logigramme est décomposé en cinq étapes : une étape d'ouverture des écarts et quatre étapes correspondant à un cycle PDCA. Il représente les tâches menées à chaque étape et le responsable de chaque tâche : le 3PL ou le RQ (Réfèrent Qualité) du donneur d'ordre. Des règles associées à ce logigramme doivent être définies en vue d'assurer un suivi efficace. Chaque étape du logigramme peut également être associée à des KPI visant à évaluer la réactivité et la performance du prestataire ainsi que l'efficacité du processus de suivi. Des exemples de règles et de KPI sont présentés en **Tableau 6**. Les KPI permettant d'évaluer le prestataire sont identifiés en orange et les KPI permettant d'évaluer l'efficacité du suivi par le RQ sont identifiés en bleu.

Tableau 5 : Exemple de logigramme pour le suivi qualité des 3PL

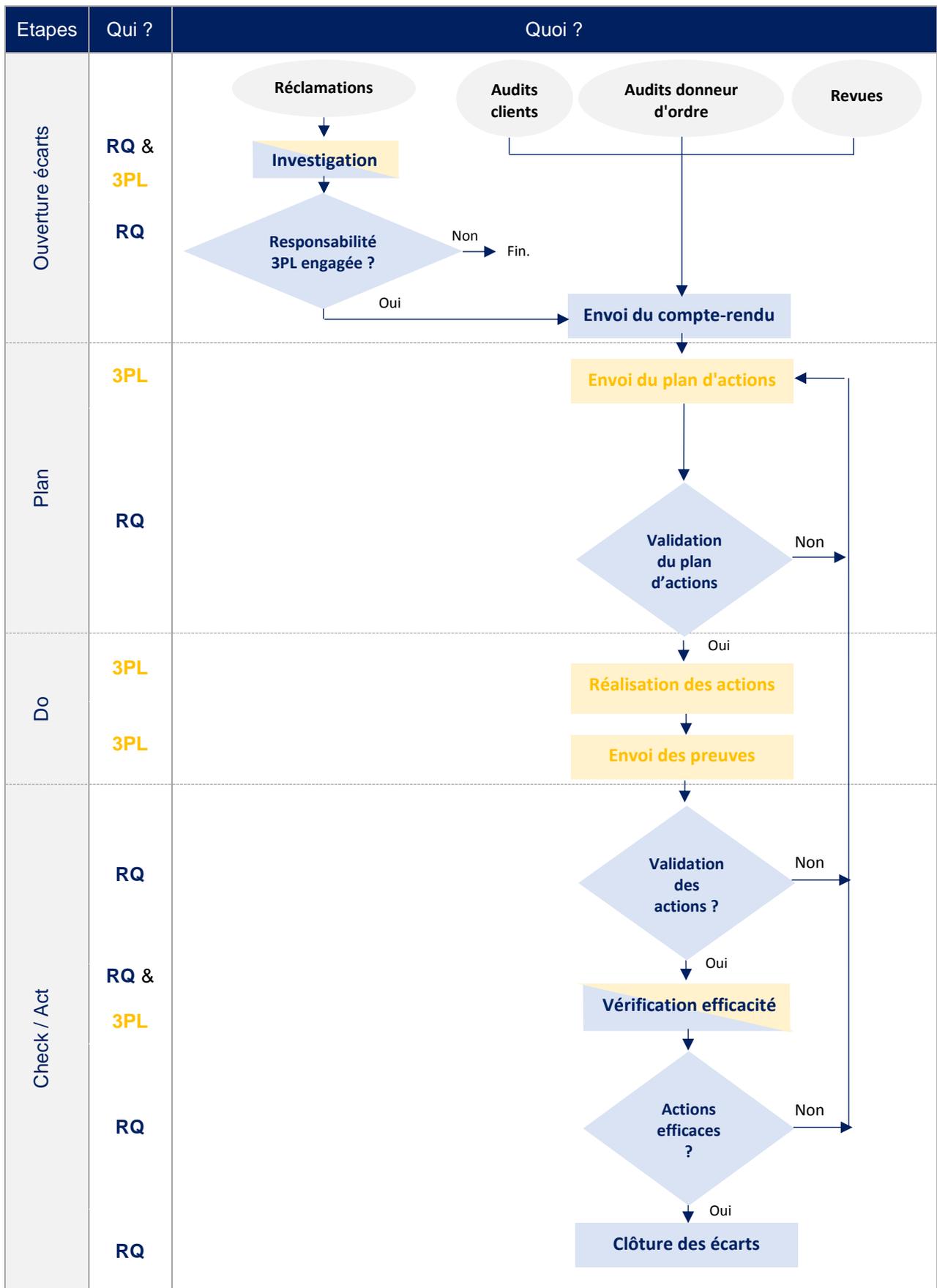


Tableau 6 : Exemples de règles de suivi qualité des 3PL et de KPI

Quand/ Comment ?	KPI
<p>Données d'entrées du suivi : audits du donneur d'ordre, audits clients, revues de performance, réclamations pour lesquelles la responsabilité du prestataire est engagée.</p> <p>Investigation pour les réclamations par le 3PL : le 3PL s'engage à envoyer les éléments d'investigation selon un délai fixé dans le cahier des charges.</p> <p>Envoi du compte-rendu : le délai d'envoi d'un compte-rendu par le RQ au 3PL doit être fixé en interne. Il vise à mesurer l'efficacité du processus de suivi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de réclamation • Notes d'audits • Délais de réponse du 3PL • Délai d'envoi du compte rendu
<p>Envoi du plan d'actions : le 3PL détermine les actions à mener en vue de résoudre les écarts et problématiques. Le 3PL s'engage à respecter les délais d'envoi fixés dans le cahier des charges. Ces délais doivent avoir été définis en fonction de la criticité de l'écart ou de la réclamation pour la sécurité des aliments.</p> <p>Validation du plan d'actions : Le RQ vérifie la pertinence des actions proposées, le délai de traitement en fonction de la criticité des écarts et l'identification du pilote de l'action. Il valide le plan d'action du 3PL. Il peut être exigé du 3PL de formaliser une analyse des causes, à l'aide d'outils de résolution de problèmes⁴⁵.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Délais d'envoi du plan d'action par le 3PL. • Délai de validation du plan d'actions.
<p>Réalisation des actions et envoi des preuves : Le 3PL s'engage à respecter les délais prévus et envoie des preuves de la réalisation (photographies - pour la mise en place d'équipements par exemple -, procédures, enregistrements, supports de communication ...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des délais de traitement des écarts
<p>Validation des actions : Le RQ valide la bonne réalisation des actions en vérifiant les preuves fournies et leur pertinence. Les actions ne sont pas validées si elles ne sont pas conformes aux exigences établies lors de la phase de planification.</p> <p>Vérification de l'efficacité par le 3PL : le 3PL vérifie l'efficacité des actions mises en place. Il peut à ce stade informer le RQ du donneur d'ordre que l'action mise en œuvre n'est pas efficace et proposer d'autres actions en vue de résoudre la problématique. Il planifie pour cela les actions de vérification et en présente les résultats au RQ.</p> <p>Vérification de l'efficacité par le RQ : Le RQ confirme l'efficacité des actions par une vérification des résultats présentés par le 3PL. Puis il vérifie leur efficacité et leur viabilité sur le terrain à une fréquence définie en fonction de la criticité des écarts : par des visites, des audits ciblés par thématique ...</p> <p>Clôture des écarts : Lorsque l'efficacité des actions est démontrée, l'écart peut être clôturé par le RQ. Tous les écarts devraient être clôturés en un an maximum.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taux annuel de clôture des écarts

⁴⁵ Outils de résolution de problèmes : se référer au glossaire.

Afin de faciliter le suivi des actions et d'assurer l'efficacité de ce suivi, les règles doivent être partagées entre le prestataire et le donneur d'ordre. Le prestataire peut utiliser son propre outil de suivi auquel il devra intégrer les étapes de validation par le donneur d'ordre. Sinon, un outil commun peut être utilisé. Dans ce deuxième cas, le suivi sera plus dynamique car les deux parties complèteront et pourront suivre le traitement des écarts en temps réel. Quel que soit l'outil choisi, il est nécessaire que les deux parties le valident et y adhèrent. Il est par exemple possible d'utiliser des fiches d'écarts, ou encore des tableaux de suivi des plans d'actions saisis sur tableurs. L'intérêt du tableur étant d'avoir un calcul automatisé des indicateurs et un suivi en temps réel de la performance permettant d'alerter en cas de dérives. Il est également possible d'utiliser les logiciels/systèmes d'information partagés en place pour renseigner le suivi des écarts, lorsqu'ils le permettent.

Etapas 8 - Evaluer :

Nous ne prenons en compte dans notre exemple (**tableau 6**) que des KPI liés aux réclamations, aux audits et au traitement des écarts. Notons que d'autres KPI liés aux prestations peuvent et doivent également être définis avec les services concernés (temps de chargement des véhicules, inventaires de stocks ...). Le **tableau 7** reprend les KPI proposés pour le suivi qualité des prestataires et indique des exemples de cibles et de règles de notation associées. Trois niveaux de performance sont définis : satisfaisant (vert), moyen (orange), insuffisant (rouge).

Exemple : un 3PL qui atteint un taux de réclamation de 0,20 % aura un niveau moyen au regard de l'objectif (0,10%) et se verra attribuer 1 point avec un coefficient de 3.

Dans notre exemple, la note maximale pouvant être obtenue par addition des notes à chaque critère est de 30, la note minimale est de 0. Ainsi un prestataire ayant une note de 25/30 aura une performance qualité globale de 80% qui sera jugée satisfaisante.

Le **tableau 8** reprend les KPI proposés pour le suivi de la réactivité du RQ du donneur d'ordre. L'intérêt de fixer des KPI pour le donneur d'ordre est de lui permettre d'évaluer sa propre performance en vue d'identifier des leviers d'actions pour maintenir ou améliorer le processus de suivi.

Les KPI proposés, au même titre que tout autre KPI mis en place, doivent être associés à des fréquences de calcul (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, annuelle ...).

Tableau 7 : Exemples de KPI, de cibles associées et de règles de notation du 3PL

Critère d'évaluation	KPI	Cibles	Points	Coeff.
Taux de réclamation	nombre de réclamations fondées pour le 3PL / nombre de commandes expédiées (%)	< 0,10 %	3	3
		Entre 0,10% et 0,50%	1	
		> 0,50 %	0	
Conformité au cahier des charges (notes d'audits)	Somme des points obtenus pour les critères audités / somme totale des points pour les critères audités (%)	> 90 %	3	2
		Entre 75% et 90%	1	
		< 75 %	0	
Réactivité du 3PL en cas de réclamation	Délai de réponse (jours)	< 7 jours	3	1
		Entre 7 et 10 jours	1	
		> 10 jours	0	
Réactivité du 3PL pour l'envoi des plans d'actions	Ecart critique ⁴⁶ : délai d'envoi du plan d'actions (jours)	< 7 jours	3	1
		Entre 7 et 10 jours	1	
		> 10 jour	0	
	Ecart majeur ⁴⁷ : délai d'envoi du plan d'actions (jours)	< 15 jours	3	0,5
		Entre 15 et 20 jours	1	
		> 20 jours	0	
	Ecart mineur ⁴⁸ : délai d'envoi du plan d'actions (jours)	< 30 jours	3	0,5
		Entre 30 et 35 jours	1	
		> 35 jours	0	
Respect des délais de traitement des écarts	Nombre d'actions en retard / nombre total d'actions (%)	< 10%	3	1
		Entre 10 et 20%	1	
		> 20%	0	
Taux annuel de clôture des écarts	Nombre d'écarts clôturés / nombre d'écarts ouverts dans l'année	> 90 %	3	1
		Entre 85 % et 90%	1	
		< 85 %	0	
Performance qualité globale	Somme des points attribués par critères / nombre total de points	80%	Satisfaisante	
		Entre 70 et 80%	Moyenne	
		< 80 %	Insuffisante	

⁴⁶ Ecart critique : écart aux exigences entraînant un risque avéré pour la sécurité des aliments.

⁴⁷ Ecart majeur : écart aux exigences pouvant potentiellement entraîner un risque pour la sécurité des aliments.

⁴⁸ Ecart mineur : écart aux exigences n'entraînant pas de risque pour la sécurité des aliments.

Tableau 8 : Exemples de KPI, de cibles associées et de règles de notation du RQ du donneur d'ordre

Critère d'évaluation	KPI	Cibles	Points	Coeff.
Réactivité du RQ pour l'envoi des comptes rendus	Délai d'envoi (jours)	< 10 j	3	1
		Entre 10 et 15 jours	1	
		> 15 j	0	
Réactivité du RQ pour la validation des plans d'action	Délai de validation (jours)	< 7 jours	3	2
		Entre 7 et 10 jours	1	
		> 10 jours	0	

Etape 9 - Revoir les résultats :

La revue des résultats des évaluations doit être menée au moins une fois par an (**§2.3 du référentiel**) :

- Avec la cellule de pilotage : en vue d'analyser les causes si l'objectif de performance fixé n'est pas atteint, et d'identifier les opportunités d'amélioration en vue d'améliorer la performance, tant pour le prestataire que pour le donneur d'ordre.
- En interne avec les acteurs et le pilote du processus et/ou lors de la revue de direction en vue de prendre des décisions au regard de la performance du prestataire et de l'analyse de cette performance. Les risques liés à la sécurité des aliments doivent notamment être mis en évidence. L'objectif est de déterminer si le partenariat doit être poursuivi et dans quelles conditions, ou s'il doit être arrêté. Un suivi et une évaluation correctement menés et analysés doivent permettre de tirer des conclusions précises et de prendre des décisions adaptées à la situation de chaque prestataire.
- La performance des acteurs du processus doit également être analysée en vue d'identifier les leviers d'actions destinés à améliorer son efficacité.

Ensemble des activités/sous-processus - Documenter et conserver les documents (§1.3 - 2.4 du référentiel) :

- Le qualicien, garant du système documentaire, doit assurer que les modalités de réalisation de chaque activité/sous-processus soient documentées. Les résultats obtenus à chaque étape sont enregistrés et conservés. Le donneur d'ordre doit être capable de fournir un dossier complet pour chaque prestataire prouvant que les

prestations achetées sont maîtrisées, de l'étape d'analyse de la faisabilité et de la viabilité du projet à l'étape de revue des résultats.

- Un registre des prestataires référencés à jour est tenu.
- Le système et les procédures de traçabilité en place dans l'entreprise doivent permettre d'identifier les prestataires et les clients finaux auxquels les produits ont été fournis.
- Via la réalisation de l'ensemble de ces étapes, le donneur d'ordre est capable de prouver qu'il maîtrise son processus d'achat, qu'il maîtrise son prestataire, et que les risques touchant à la qualité, la légalité et à la sécurité des aliments ont été pris en compte et que des contrôles efficaces sont mis en œuvre (**§1.1 - 1.2 - 1.4 du référentiel**).
- Les cahiers des charges, contrats, critères d'évaluation doivent régulièrement être revu en fonction des résultats des évaluations, des bilans des réclamations, des exigences des clients et tous autres critères jugés pertinents par le donneur d'ordre, en accord avec les prestataires.

II. Discussion :

Nous avons construit un référentiel d'exigences pour la gestion des 3PL en IAA à partir des normes étudiées en partie 2. En vue de faciliter la mise en œuvre de ce référentiel, nous avons proposé un guide de recommandations destiné au département qualité d'une entreprise externalisant ou souhaitant externaliser sa logistique. Nous avons ainsi établi qu'il devait apporter son expertise et participer aux étapes :

- D'analyse de la faisabilité et de la viabilité d'un projet d'externalisation ;
- De définition des exigences ;
- De rédaction du cahier des charges ;
- De sourcing et d'appel d'offres ;
- De contractualisation ;
- De mise en place du partenariat ;
- D'audit des prestataires ;
- De surveillance et d'évaluation ;
- De revue des résultats ;

- De documentation, d'enregistrement et de conservation des données pertinentes à toutes les étapes. Il doit s'assurer de la traçabilité entre donneur d'ordre, prestataire et fournisseur ou client final.

Remarques :

Lorsque le stockage et la manipulation concerne des produits mis en œuvre ou remis en œuvre par le donneur d'ordre lui-même (exemples : matières premières en provenance des fournisseurs, produits finis de l'entreprise stockés ou déconditionnés chez le prestataire, puis réincorporés dans les process de fabrication), les recommandations établies peuvent également être suivies. Néanmoins, du point de vue de la maîtrise de ces prestations, les produits concernés devront être considérés comme des intrants des process de fabrication de l'entreprise, dont la maîtrise devra être prise en compte dans les études HACCP. Des mesures de maîtrise devront être définies en vue d'assurer la conformité de ces produits avant utilisation par l'entreprise.

Nous avons choisi de représenter un processus de maîtrise des achats de prestations logistiques et des 3PL afin de faciliter l'introduction de nos recommandations. Néanmoins pour mettre en œuvre ce processus en entreprise, il faut l'intégrer dans un système global de management de la qualité et l'adapter. Cela nécessite de définir le contexte de l'entreprise et ses objectifs, ses parties intéressées ainsi que leurs besoins et attentes et les enjeux en découlant. Puis de définir les activités entrant dans le périmètre du système de management de la qualité et leurs interactions. De formaliser la cartographie des processus. Le processus devra alors être planifié. Une analyse des risques et des opportunités en lien avec ce processus seront indispensable pour assurer son efficacité. Afin de favoriser la réussite du projet d'externalisation, il sera de plus nécessaire de définir précisément les attentes des 3PL ainsi que celles des autres parties intéressées pertinentes liées au processus. La définition de leurs attentes et la mise en place d'actions pour y répondre permettra d'établir une relation équitable et favorisant la confiance entre les parties.

Nous n'avons établi de recommandations que pour le département qualité du donneur d'ordre. Il est cependant indispensable que ce processus soit mis en œuvre par une équipe pluridisciplinaire afin d'identifier les actions à mener concernant les aspects financiers, juridiques, de performance logistique etc. Les recommandations établies ciblent plutôt des aspects managériaux à mettre en œuvre par le donneur d'ordre. Du point de vue des prestations logistiques réalisées par les prestataires, le donneur d'ordre peut s'inspirer des référentiels IFS Logistics et BRC Storage & Distribution pour définir ses exigences.

L'intérêt d'un suivi méthodique et du calcul de KPI est de pouvoir analyser la situation de chaque prestataire afin de prendre des décisions adaptées. Nous estimons que l'un des points clés de la réussite d'une externalisation est l'implication de la direction, notamment au niveau des décisions prises face aux résultats des évaluations (changer de prestataires, accompagner financièrement le prestataire ...). Nous avons également proposé la mise en place de KPI pour le donneur d'ordre afin qu'il puisse évaluer sa propre performance dans le cadre du partenariat. Il est possible de faire le lien entre performance du donneur d'ordre et attentes des prestataires. La réussite du partenariat passe en effet, en notre sens, par la satisfaction des attentes du donneur d'ordre mais également des attentes du prestataire.

Ce guide n'a pas la prétention d'être exhaustif ou de correspondre à tous les cas de figure rencontrés en entreprise. Il peut néanmoins constituer une base de travail en vue de mettre en place un processus de maîtrise de l'achat de prestations logistiques et des 3PL. Il aurait été intéressant d'interroger des entreprises ou d'auditer des entreprises selon notre référentiel et notre guide de recommandations afin d'identifier les mesures de maîtrise qu'elles mettent en place et leur niveau de maîtrise, mais également de vérifier la pertinence de nos propositions voire de les consolider.

Conclusion et perspectives

Ce mémoire nous a permis d'étudier l'externalisation logistique, un phénomène en expansion dans l'IAA. L'IAA étant soumise à de forts enjeux en matière de sécurité sanitaire des denrées alimentaires et à une réglementation imposant à chaque exploitant d'assurer la sécurité des aliments qu'il manipule, nous nous sommes questionnés sur les obligations et les moyens à disposition des entreprises en vue de s'assurer de la maîtrise de la sécurité des aliments chez leurs prestataires logistiques. L'enjeu est pour elles d'assurer la conformité des prestations aux exigences réglementaires et à leurs exigences propres en vue d'assurer des produits conformes et sûrs à leur clients, de maîtriser le niveau des prestations, d'être transparents vis-à-vis de leurs clients, d'inspirer la confiance de ces derniers ainsi que celle des consommateurs finaux et enfin de préserver leur image de marque.

Nos recherches nous ont amené à définir l'externalisation comme une pratique des entreprises souhaitant se recentrer sur leur cœur de métier mais également rechercher, en externe, une meilleure performance à moindre coût - plus de flexibilité, d'efficacité et de réactivité - voire rechercher une expertise non disponible en interne. L'externalisation consiste à déléguer certaines fonctions à des prestataires de services externes et à leur transférer ainsi la responsabilité de leur gestion. Elle implique une obligation de résultats pour les prestataires contrairement à la sous-traitance qui, elle, implique une obligation de moyens sans transfert de responsabilités.

L'externalisation logistique naît dans les années 70 et se développe dans les années 80-90 dans le cadre de l'évolution de la fonction logistique et se caractérise par l'apparition d'offre de prestations de plus en plus complète : de prestations de transport (2PL) ou de stockage (3PL, LLP) à des prestations de pilotage de la supply chain (LLP, 4PL) ou d'intégration des systèmes d'informations (5PL) visant à améliorer la performance de la supply chain. La logistique est à ce jour l'une des fonctions la plus fréquemment externalisées par les entreprises.

Nous avons identifié l'évaluation en continu du partenariat comme étant l'un des points clés pour qu'une entreprise réussisse son externalisation. Il s'agit de la dernière étape d'un processus d'achat de prestations logistiques après les phases de planification du projet, d'analyse des risques, de sélection du prestataire, de signature de contrat et de mise en place du partenariat. L'évaluation en continu permet au donneur d'ordre de réagir en cas de non-atteinte des objectifs fixés ou de non-respect des accords signés, de mettre en place

des actions correctives en cas de dérives ou de problématique. Le suivi et la mesure de la performance via des indicateurs de performance impliquent que le prestataire accepte de s'intégrer dans une démarche d'amélioration continue en vue d'améliorer sa performance. Ils favorisent la relation de confiance entre les partenaires, cette dernière étant un levier de performance au sein du partenariat. Ils permettent de prévenir certains risques liés à l'externalisation tels que : la perte de d'expertise ou de maîtrise du prestataire, l'opportunisme du prestataire, l'asymétrie d'information et l'incomplétude des contrats. Malgré leur importance reconnue par les entreprises, le suivi et la mesure de la performance via des indicateurs ne sont pas systématiquement mis en œuvre par les donneurs d'ordre.

Ces critères sont d'autant plus importants pour les prestataires qui manipulent directement les produits tels que les 3PL qui rencontrent plus de risques de détériorer le produit lors des activités de stockage, manutention, conditionnement, déconditionnement, emballage et expédition.

En industrie agroalimentaire, l'enjeu du suivi et de l'évaluation des prestataires pour les donneurs d'ordre est également de s'assurer que leurs prestataires respectent bien les exigences définies par le Paquet Hygiène dans les Règlements (CE) n° : 178/2002 et 852/2004 (pour tous types d'aliments stockés et manipulés), 853/2002 (en cas de stockage et de manipulation de denrées d'origine animale) et 185/2002 (en cas de stockage et de manipulation d'aliments pour animaux). La seule obligation réglementaire directement applicable au donneur d'ordre lors d'une externalisation et d'assurer la traçabilité des produits stockés et manipulés chez ses prestataires, qu'ils proviennent de fournisseurs ou soient fournis aux clients finaux.

Les normes orientées sur le management de la sécurité des aliments et le management de la qualité identifient également le suivi et l'évaluation des prestataires comme une pratique essentielle pour la maîtrise des processus externalisés. La comparaison des exigences de neuf référentiels (*sept référentiels reconnus par le GFSI, orientés sur le management de la sécurité des aliments/des emballages alimentaires : IFS food v6, IFS PACsecure v1, IFS logistics v2.1, BRC food v7, BRC IOP v5, BRC storage & distribution v3, FSSC 22000 ; le référentiel III-J version 7 du GFSI orienté sur la sécurité des aliments pour les prestations de services de stockage et de distribution ; le référentiel ISO 9001:2015, orienté sur la management de la qualité*), en matière de gestion des prestataires de service et des processus externalisés, nous a démontré la nécessité de maîtriser le processus d'achat de prestations et le processus externalisé, de suivre et d'évaluer les prestataires, de soigner la communications entre les parties et de détailler les cahiers des charges ou

contrats en vue d'assurer la conformité des prestations en matière de sécurité, de qualité et de légalité des aliments

La certification n'étant pas une obligation pour les entreprises et certaines normes étant moins complètes que d'autres ou difficilement interprétables au premier abord, nous avons jugé pertinent de proposer un référentiel combinant leurs exigences et d'établir des recommandations destinées à un qualificateur et visant à le guider dans la mise en application de ces exigences. Nous avons ainsi établi qu'en vue de maîtriser la qualité, la légalité et la sécurité des aliments, le département qualité d'une entreprise devait participer à la planification de la maîtrise des achats de prestations logistiques et des 3PL, et apporter son expertise aux étapes :

- **D'analyse de la faisabilité et de la viabilité d'un projet d'externalisation** : en analysant les risques liés à la légalité, à la qualité et à la sécurité des aliments ;
- **De définition de exigences** : internes, réglementaires, normatives et clients, en lien avec la légalité, la qualité et la sécurité des aliments ;
- **De rédaction du cahier des charges** : en y apposant les exigences définies à l'étape précédente, mais également les exigences liées à la communication, au traitement des litiges, aux modalités d'évaluation et de surveillance appliquées ;
- **De sourcing et d'appel d'offres** : en définissant les exigences qualité et sécurité des aliments et leur communication au département achats de l'entreprise ;
- **De contractualisation** : par des visites sur le site du prestataire préalables à la signature du contrat, en vue de vérifier son niveau de maîtrise et d'identifier les écarts aux exigences en termes de légalité, de qualité et de sécurité des aliments. Ces écarts feront l'objet d'un plan d'actions pour lancer le partenariat, si le contrat est signé ;
- **De mise en place du partenariat** : par la planification des actions nécessaires pour que le prestataire se mette en conformité sur les aspects de légalité, de qualité et de sécurité des aliments ; par l'identification d'un référent qualité pour chacune des deux parties ;
- **D'audit des prestataires** : en réalisant les audits visant à vérifier la conformité des prestations aux exigences définies dans le cahier des charges, et notamment les exigences liées à la légalité, à la qualité et à la sécurité des aliments ;
- **De surveillance et d'évaluation** : par la mise en œuvre de la méthode et des règles de suivi établies, et le calcul des KPI qualité définis ;

- **De revue des résultats** : en participant à la préparation et aux revues de performance organisées avec la cellule de pilotage constituée de membres des deux parties ; en préparant et participant à la revue interne de la performance du processus (revue de direction par exemple) dont l'objectif est de prendre les décisions adéquates face aux résultats des évaluations.

Le qualificateur s'assure par ailleurs, à toutes les étapes, de l'enregistrement et de la conservation des données pertinentes destinées à constituer un dossier de suivi du prestataire et à prouver la maîtrise du processus externalisé et des risques en lien avec la légalité, la qualité et la sécurité des aliments.

Notre guide peut constituer une base de travail pour un qualificateur à adapter en fonction du contexte, de la politique et des pratiques de son entreprise. Il prend les prestations logistiques et particulièrement les prestataires de type 3PL comme cible, mais il peut également être adapté à d'autres types de prestations de services pouvant avoir un impact sur la sécurité des aliments.

Les travaux étudiés dans le cadre note recherche bibliographique, notamment ceux de LANGLET (2006) orientés sur la confiance dans le partenariat logistique, ont attiré notre attention sur l'impact des relations entre les parties prenantes sur la réussite d'un partenariat. Aussi, si nous avons l'opportunité de poursuivre ce travail, nous aurions souhaité l'orienter sur le management de la relation entre le prestataire et le donneur d'ordre et articuler nos recherches et apports autour des questionnements suivants : Quels sont les leviers d'actions visant à satisfaire les partenaires de l'externalisation logistique ? Comment développer une culture qualité et d'amélioration continue commune aux partenaires de l'externalisation logistique ?

Bibliographie

Accenture. Word-Class 4PL Capabilities. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : <https://www.accenture.com/au-en/topic-fourth-party-logistics>

Andersen **(2001)**. Baromètre Outsourcing : pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France. 36p. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : <http://groshens.org/Whitepaper/Outsourcing/barometre.pdf>

AFT **(2015)**. 21ème enquête sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions de la logistique. 61p. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : http://www.aft-dev.com/sites/default/files/images/21e_Enquete_Logistique-Rapport_final.pdf

Arbouch P. & Triclin A. **(2007)**. *Les tabous dans l'entreprise : prévenir et gérer ces risques dont on ne parle jamais*. Paris : Eyrolles. 349p. - (Collection : ressources humaines).

Bathelot B. **(2014)**. Définition : Appel d'offres. Glossaires : Droit et déontologie. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : <https://www.definitions-marketing.com/definition/appel-d-offres/>

Bathelot B. **(2015)**. Définition : Différenciation retardée. Glossaires : Marque/produit. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : <https://www.definitions-marketing.com/definition/differenciation-retardee/>

Brémaud C., Thibault J. Ulrich E. **(2012)**. *Environnement, alimentation, santé*. Dijon : Educagri. 200p. - (Collection : bac pro, module MG4 biologie-écologie).

CEGOS **(2011)**. Les stratégies d'externalisation des entreprises françaises. 18p. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : https://www.cegos.fr/actualites/Documents/enquete_externalisation_2011.pdf

Colin J. **(1996)**. « La logistique : Histoire et Perspectives ». *Logistique & Management*, vol.4, n°2, pp.97-110. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : http://www.logistique-management.fr/document/pdf/article/4_2_62.pdf

Ernst & Young **(2003)**. Baromètre Outsourcing : pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France. 32p. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : <https://www.yumpu.com/fr/document/view/18128150/barometre-outsourcing-2003-costkiller/4>

Ernst & Young **(2008)**. Baromètre Outsourcing Europe : de l'externalisation à la fragmentation des entreprises. 40p. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : <http://www.bibliobaseonline.com/notice.php?NUMERO=97730&OLD=97545%7C92737>

DGCCRF (2009). Guide d'aide à la gestion des alertes d'origine alimentaire. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur :

https://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/dgccrf/securite/alertes/documents/guide_gestion_alerte020709.pdf

INSEE (2017). Industrie agroalimentaire. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2569454?sommaire=2587886>

INSEE (2008). Nomenclature d'activités française révision 2, division 10 : industries alimentaires. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur :

<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/nafr2/division/10>

INSEE (2008). Nomenclature d'activités française révision 2, division 11 : fabrication de boissons. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur :

<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/nafr2/division/11>

INSEE (2008). Nomenclature d'activités française révision 2, division 12 : fabrication de produits à base de tabac. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur :

<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/nafr2/division/12>

Lambert D.M., Emmelhainz M.A., Gardner J.T. (1999). « Building Successful Logistics Partnerships ». *Journal of Business Logistics*, vol.20, n°1, pp.165-181. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : <https://www.researchgate.net/publication/303212470>

Langlet V. (2006). « Peut-on faire confiance à son prestataire ? Application à la prestation logistique ». *Logistique & Management*, vol.14, n°2, pp. 79-93. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur :

http://www.logistique-management.com/document/pdf/article/14_2_2002.pdf

Larousse. Définition du terme « sous-traitance ». [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur :

http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sous-traitance_sous-traitances/73949

Larousse. Définition du terme « déléguer ». [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9l%C3%A9guer/23065>

Lemoigne R. (2017). *Supply chain management : Achat, production, logistique, transport, vente*. Malakoff : Dunod, 2^{ème} édition. 368p. - (Collection : management/leadership).

Les Echos. Définition du « nouveau marché ». [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur :

https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_nouveau-marche.html

Masson Franzil Y. **(2009)**. « Stratégies d'externalisation logistique. Un risque management "sur mesure" ? ». Cahier de recherche n°2009-04, Université Nancy 2/ Université Paul Verlaine Metz. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur :

<https://www.researchgate.net/publication/254415467>

Mentzer J.T., Dewitt W., Keebler J.S., Min S., Nix N.W., Smith C.D., Zacharia A.G. **(2001)**. « Définir le Supply Chain Management ». *Logistique & Management*, vol.9, n°2, pp. 3-18. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur :

http://www.logistique-management.com/document/pdf/article/9_2_175.pdf

Ministère de l'Agriculture de l'Agroalimentaire et de la Forêt **(2014)**. Panorama des industries agroalimentaires. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur :

http://agriculture.gouv.fr/sites/minagri/files/documents/IAA-Panorama-2014-web_cle4c47a6-2.pdf

Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation **(2017)**. Agrément sanitaire des établissements au titre du règlement (CE) n°853/2004. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur :

<http://agriculture.gouv.fr/agrement-sanitaire-des-etablissements-au-titre-du-reglement-ce-ndeq8532004>

Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation **(2017)**. Fiche sectorielle pour l'agrément UE MAAF/DGAL/SA/SDSSA (29/11/2016) - Section n°0 : établissement d'entreposage, de reconditionnement et de remballage. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur :

<http://agriculture.gouv.fr/agrement-sanitaire-des-etablissements-au-titre-du-reglement-ce-ndeq8532004#1>

Pons J. **(2003)**, « Petite histoire de la prestation logistique : 1 à 5 ... ». *Logistique & Management*, vol.11, n°2, pp. 3-5. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur :

http://www.logistique-management.com/document/pdf/volume/11_2.pdf

Quélin B. **(2003)**. « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? ». *Revue française de gestion*, n°143, pp.13-28. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur :

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-2-page-13.htm>

Roques T. **(2003)**. « L'achat de prestation logistique et la mise en place d'un partenariat industriel-prestataire ». *Logistique & Management*, vol.11, n°1, pp. 67-76.

Scarset G. **(2008)**. Traçabilité agro-alimentaire : enjeux et perspectives. Thèse pour le doctorat vétérinaire. Faculté de Médecine de Créteil, France. 99p. [[En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : <http://theses.vet-alfort.fr/telecharger.php?id=1276>

Spalanzani A. (2012). « De l'organisation industrielle au supply chain management : un siècle d'innovation continue ». [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : <http://blogs.upmf-grenoble.fr/alainspalanzani/2012/09/05/histoire-du-supply-chain-management/>

Urbain X. (1996). « Externalisation de la logistique : pourquoi dépasser la notion de sous-traitance ». *Logistique & Management*, vol.4, n°1, pp.57-60. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : http://www.logistique-management.com/document/pdf/article/4_1_49.pdf

Vaesken P. (2013). Définition des Indicateurs Clés de Performance. IAE Lille – Université de Management, Université de Lille 1. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : http://bricks.univ-lille1.fr/M26/cours/co/chap3_01.html

Textes Règlementaires :

Règlement (CE) n°178/2002. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?qid=1506201544272&uri=CELEX:32002R0178>

Règlement (CE) n°852/2004. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?qid=1506201832749&uri=CELEX:32004R0852>

Règlement (CE) n°853/2004. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?qid=1506201867489&uri=CELEX:32004R0853>

Règlement (CE) n°183/2005. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?qid=1506201913298&uri=CELEX:32005R0183>

Règlement (CE) n°882/2004. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?qid=1506203964709&uri=CELEX:32004R0882>

Règlement (CE) n°854/2004. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?qid=1506204214520&uri=CELEX:32004R0854>

Référentiels :

BRC Food (version 7 - 2015). Norme mondiale de sécurité des denrées alimentaires.

BRC IOP (version 5 - 2015). Norme mondiale pour l'emballage et les matériaux d'emballages.

BRC Storage & Distribution (issue 3 – 2016). Global standard storage and distribution.

FSSC 22000 (version 3 - 2016) : ISO 22000:2005 - Systèmes de management de la sécurité des aliments – Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire.

GFSI Benchmarking Requirements (version 7.1 Part IIIJ - 2017). Provision of storage and distribution services.

IFS Food (version 6 consolidée - 2014). Référentiel d'audit de la qualité et de la sécurité des produits alimentaires.

IFS Logistics (version 2.1 - 2014). Référentiel d'audit des services logistiques en relation avec la qualité et la sécurité des produits.

IFS PACsecure (version 1 - 2012). Référentiel d'audit de la qualité et de la sécurité des matériaux d'emballages.

ISO 9000:2015. Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire. [En ligne - Consulté le 18/09/2017]. Disponible sur :

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:45481:fr>

ISO 9001:2015. Systèmes de management de la qualité - Exigences.

ISO 19011:2011. Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management.

A

Aliments pour animaux : toute substance ou produit, y compris les additifs, transformé, partiellement transformé ou non transformé, destiné à l'alimentation des animaux par voie orale **[Règlement (CE) n°178/2002]**.

Analyse des risques : processus comportant trois volets interconnectés: l'évaluation des risques, la gestion des risques et la communication sur les risques :

- L'évaluation des risques est un processus reposant sur des bases scientifiques et comprenant quatre étapes: l'identification des dangers, leur caractérisation, l'évaluation de l'exposition et la caractérisation des risques ;
- La gestion des risques est un processus, distinct de l'évaluation des risques, consistant à mettre en balance les différentes politiques possibles, en consultation avec les parties intéressées, à prendre en compte l'évaluation des risques et d'autres facteurs légitimes, et, au besoin, à choisir les mesures de prévention et de contrôle appropriées ;
- La communication sur les risques est l'échange interactif, tout au long du processus d'analyse des risques, d'informations et d'avis sur les dangers et les risques, les facteurs liés aux risques et les perceptions des risques, entre les responsables de l'évaluation des risques et de la gestion des risques, les consommateurs, les entreprises du secteur alimentaire et du secteur de l'alimentation animale, les milieux universitaires et les autres parties intéressées, et notamment l'explication des résultats de l'évaluation des risques et des fondements des décisions prises en matière de gestion des risques **[Règlement (CE) n°178/2002]**.

Appel d'offres : procédure par laquelle un acheteur potentiel demande à différents offreurs de faire une proposition commerciale chiffrée en réponse à la formulation détaillée (cahier des charges) de son besoin de produit, de service ou de prestation **[Bathelot, 2014]**..

Audit : processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits **[ISO 19011:2011]**.

Audit externe de seconde partie : les audits externes de seconde partie sont réalisés par des parties ayant un intérêt à l'égard de l'organisme, comme les clients ou d'autres personnes en leur nom **[ISO 19011:2011]**.

B

Branche : regroupe des unités de production homogènes, c'est-à-dire qui fabriquent des produits (ou rendent des services) qui appartiennent au même item de la nomenclature d'activité économique considérée. Au contraire, un secteur regroupe des entreprises classées selon leur activité principale **[INSEE, 2017]**.

C

Commerce de détail : la manipulation et/ou la transformation de denrées alimentaires ainsi que leur entreposage dans les points de vente ou de livraison au consommateur final, y compris les terminaux de distribution, les traiteurs, les restaurants d'entreprise, la restauration collective, les restaurants et autres prestataires de services de restauration similaires, les commerces, les plateformes de distribution vers les grandes surfaces et les grossistes **[Règlement (CE) n°178/2002]**.

Conditionnement : l'action de placer une denrée alimentaire dans une enveloppe ou dans un contenant en contact direct avec la denrée concernée **[Règlement (CE) n°852/2004]**.

Critères d'audit : ensemble de politiques, procédures ou exigences utilisées comme référence vis-à-vis de laquelle les preuves d'audit sont comparées **[ISO 19011:2011]**.

D

Danger : un agent biologique, chimique ou physique présent dans les denrées alimentaires ou les aliments pour animaux, ou un état de ces denrées alimentaires ou aliments pour animaux, pouvant avoir un effet néfaste sur la santé **[Règlement (CE) n°178/2002]**.

Dangereuse (denrée alimentaire) : une denrée alimentaire est dite dangereuse si elle est considérée comme préjudiciable à la santé et/ou impropre à la consommation humaine. Pour déterminer si une denrée alimentaire est dangereuse, il est tenu compte :

- Des conditions d'utilisation normales de la denrée alimentaire par le consommateur à chaque étape de la production, du traitement et de la distribution ;
- De l'information fournie au consommateur, y compris des informations figurant sur l'étiquette, ou d'autres informations généralement à la disposition du consommateur, concernant la prévention d'effets préjudiciables à la santé propres à une denrée alimentaire particulière ou à une catégorie particulière de denrées alimentaires.

Pour déterminer si une denrée alimentaire est préjudiciable à la santé, il est tenu compte :

- De l'effet probable immédiat et/ou à court terme et/ou à long terme de cette denrée alimentaire sur la santé non seulement d'une personne qui la consomme, mais aussi sur sa descendance ;
- Des effets toxiques cumulatifs probables ;
- Des sensibilités sanitaires particulières d'une catégorie spécifique de consommateurs lorsque la denrée alimentaire lui est destinée.

Pour déterminer si une denrée alimentaire est impropre à la consommation humaine, il est tenu compte de la question de savoir si cette denrée alimentaire est inacceptable pour la consommation humaine compte tenu de l'utilisation prévue, pour des raisons de contamination, d'origine externe ou autre, ou par putréfaction, détérioration ou décomposition.

Lorsqu'une denrée alimentaire dangereuse fait partie d'un lot ou d'un chargement de denrées alimentaires de la même catégorie ou correspondant à la même description, il est présumé que la totalité des denrées alimentaires de ce lot ou chargement sont également dangereuses, sauf si une évaluation détaillée montre qu'il n'y a pas de preuve que le reste du lot ou du chargement soit dangereux **[Règlement (CE) n°178/2002]**.

Dangereux (aliment pour animaux) : un aliment pour animaux est dit dangereux compte tenu de l'utilisation prévue s'il est considéré qu'il a un effet néfaste sur la santé humaine ou animale et/ou rend dangereuses pour la consommation humaine les denrées alimentaires dérivées des animaux producteurs de denrées alimentaires.

Lorsqu'un aliment pour animaux, identifié comme ne satisfaisant pas aux prescriptions en matière de sécurité des aliments pour animaux, fait partie d'un lot ou d'un chargement d'aliments pour animaux de la même catégorie ou correspondant à la même description, il est présumé que la totalité des aliments pour animaux de ce lot ou chargement sont également dangereux, sauf si une évaluation détaillée montre qu'il n'y a pas de preuve que le reste du lot ou du chargement soit dangereux **[Règlement (CE) n°178/2002]**.

Denrée alimentaire : toute substance ou produit, transformé, partiellement transformé ou non transformé, destiné à être ingéré ou raisonnablement susceptible d'être ingéré par l'être humain **[Règlement (CE) n°178/2002]**.

Différenciation retardée : technique de production qui permet de repousser le plus possible en aval la personnalisation des produits dans le cycle de production. Le but de la différenciation retardée est de concilier des impératifs de production (économies d'échelles)

à des contraintes commerciales (demandes de produits personnalisés sans délais de livraison) [Bathelot, 2015].

E

Emballage : l'action de placer une ou plusieurs denrées alimentaires conditionnées dans un deuxième contenant [Règlement (CE) n°852/2004].

Equivalent-temps plein : nombre total d'heures travaillées dans l'activité considérée divisé par la moyenne annuelle des heures travaillées dans des emplois à plein temps [INSEE, 2017].

H

Hygiène (denrées alimentaires) : les mesures et conditions nécessaires pour maîtriser les dangers et garantir le caractère propre à la consommation humaine d'une denrée alimentaire compte tenu de l'utilisation prévue [Règlement (CE) n°852/2004].

L

Légalité (aliment) : caractère d'un aliment légal, conforme à la législation.

O

Outil de résolution de problème : outils de la qualité utilisés par un groupe de travail en vue de rechercher les causes d'un problème et d'identifier les solutions à mettre en œuvre. Il existe de nombreux outils tels que :

- Le « QQQQCCP » : consiste à se poser les questions suivantes : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?
- Le « 5M » ou diagramme d'ISHIKAWA : consiste à identifier les causes pouvant avoir un effet donné et à les répartir en 5 familles : Méthode, Matériel Milieu, Matière, Main-d'œuvre.
- Le « 5 pourquoi » et l'arbre des causes : consiste à poser 5 fois la question « pourquoi » à un problème donné en vue d'identifier les causes racines à l'origine du problème. Cette méthode permet de formaliser une arborescence des causes, chaque cause identifiée pouvant avoir plusieurs causes potentielles.
- Le brainstorming : consiste à recueillir les idées d'un groupe de travail concernant un problème donné en vue faciliter la recherche des causes du problème et des solutions à mettre en œuvre.

- Les « 8D » ou « 8 Do » : consiste à suivre 8 étapes clés en vue de résoudre un problème. 1/ constituer un groupe de travail, désigner un animateur et présenter la méthodologie ; 2/ Décrire le problème (brainstorming, QQQCCP) ; 3/ Déterminer les actions correctives immédiates ; 4/ Déterminer les causes racines de problème (5M, 5P); 5/ Déterminer les actions correctives ; 6/ les mettre en œuvre et mesurer leur efficacité ; 7/ Déterminer les actions préventives et les standardiser ; 8/ Clôturer le dossier et féliciter le groupe de travail.

P

Parties intéressées : parties pouvant avoir un effet réel ou potentiel sur l'aptitude de l'organisme à fournir en permanence des produits et services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables **[ISO 9001:2015]**.

PDCA : connu également sous le nom de « roue de Deming », il s'agit d'un outil de management de la qualité supposant une amélioration continue et s'opposant au retour en arrière. La première étape « Plan » consiste à définir un but final, les objectifs, les contraintes et les moyens nécessaires pour atteindre ce but. La deuxième étape « Do » consiste à mettre en œuvre les actions planifiées. La troisième étape « Check » consiste à vérifier les actions réalisées et l'atteinte des objectifs, à relever les écarts éventuels entre ce qui a été planifié et ce qui a été réalisé. La quatrième étape consiste à formaliser des solutions en vue de corriger les écarts relevés, à mettre en place des actions correctives et à optimiser les moyens. Une fois cette étape menée, le processus PDCA recommence à partir de l'étape de planification.

Preuves (audit) : enregistrements, énoncés de faits ou d'autres informations pertinentes pour les critères d'audit et vérifiables **[ISO 19011:2011]**.

Procédure : manière spécifiée de réaliser une activité ou un processus **[ISO 9000:2015]**.

Processus : ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté (élément de sortie, produit, service ...) **[ISO 9000:2015]**.

Production primaire : la production, l'élevage ou la culture de produits primaires, y compris la récolte, la traite et la production d'animaux d'élevage avant l'abattage. Elle couvre également la chasse, la pêche et la cueillette de produits sauvages **[Règlement (CE) n°178/2002]**.

Q

Qualité : ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites [ISO 9000:1987].

La qualité des produits et services d'un organisme est déterminée par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes. La qualité des produits et services inclut non seulement leur fonction et performances prévues, mais aussi la valeur et le bénéfice perçus par le client [ISO 9000:2015].

R

Risque : une fonction de la probabilité et de la gravité d'un effet néfaste sur la santé, du fait de la présence d'un danger [Règlement (CE) n°178/2002].

S

Sécurité des aliments : innocuité des aliments, c'est-à-dire l'assurance que ces aliments ne soient pas dangereux pour l'homme ou l'animal – se référer aux définitions de « dangereuse (denrée alimentaire) » et de « dangereux (aliment pour animaux) », présentées dans ce glossaire.

Liste des abréviations

1PL : First Party Logistics

2PL : Second Party Logistics

3PL : Third Party Logistics

4PL : Fourth Party Logistics

5PL : Fifth Party Logistics

AFT : Association pour le développement de la formation professionnelle dans le transport.

BRC : British Retail Consortium

EFSA : Autorité Européenne de Sécurité des Aliments

FSSC : Food Safety System Certification

GFSI : Global Food Safety Initiative

HACCP : Hazard Analysis and Critical Control Point

IAA : Industrie Agroalimentaire

IFS : International Featured Standard

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

IOP : Institute Of Packaging

ISO : International Organization for Standardization

KPI : Key Performance Indicators

LLP : Lead Logistics Provider

PDCA : Plan Do Check Act

RQ : Référent Qualité

Table des matières

Introduction	1
Première partie : contextualisation de l'externalisation logistique	4
I. L'externalisation :	4
I.1. Pourquoi les entreprises externalisent-elles ?	4
I.2. Fonctions externalisées par les entreprises :	5
I.3. De la sous-traitance à l'externalisation : quelles responsabilités pour le prestataire ?.....	6
I.4. Conclusion :	8
II. L'externalisation des fonctions logistiques :.....	9
II.1. Contexte historique de l'externalisation logistique :	9
II.2. Types de prestations logistiques :	11
II.3. Achat de prestations logistiques :	13
II.4. Facteurs de succès et risques induits par l'externalisation logistique :	16
II.5. Conclusion :	20
Deuxième partie : le cas de l'industrie agroalimentaire.....	22
I. Présentation de l'industrie agroalimentaire et de son contexte réglementaire :.....	22
I.1. Présentation du secteur :	22
I.2. Exigences réglementaires en matière de sécurité des aliments :	23
I.3. Conclusion :	30
II. Exigences normatives en matière d'externalisation en industrie agroalimentaire :.....	30
II.1. Normes de sécurité des aliments :	30
II.2. Comparaison des exigences normatives :	31
II.3. Conclusion :	40
Troisième partie : gestion des 3PL en industrie agroalimentaire	42
I. Guide du qualiteux pour la gestion des 3PL en industrie agroalimentaire :.....	42
I.1. Référentiel pour la gestion d'un 3PL en industrie agroalimentaire :	42
I.2. Recommandations pour la mise en application du référentiel :	44
II. Discussion :	58
Conclusion et perspectives	61
Bibliographie	65
Glossaire.....	70
Liste des abréviations	76
Table des matières	77

Table des figures	78
Table des tableaux	78
Table des annexes	79
Annexes.....	80

Table des figures

Figure 1 : Externalisation d'opérations logistiques ou de transport en 2014 [AFT, 2015]. ...	1
Figure 2 : Prévision d'externalisation d'opérations logistiques ou de transport en 2015 [AFT, 2015].	1
Figure 3 : Pourquoi les entreprises choisissent-elles d'externaliser ? [CEGOS, 2011].	4
Figure 4 : Fonctions externalisées par les entreprises [CEGOS, 2011].	5
Figure 5 : Définitions spontanées de l'externalisation par des dirigeants d'entreprises, de 1999 à 2003 [ERNST & YOUNG, 2003].	7
Figure 6 : Schématisation d'une supply chain [LEMOIGNE, 2017].	10
Figure 7 : Types de chaînes logistiques [MENTZER & al., 2001].	10
Figure 8 : Facteurs de réussite du projet d'externalisation [CEGOS, 2011].	17
Figure 9 : Exemple de processus de maîtrise des achats de prestations logistiques et des 3PL	46

Table des tableaux

Tableau 1 : Eléments essentiels pour entretenir une relation de confiance entre prestataire et donneur d'ordre [LANGLET, 2006].	18
Tableau 2 : Points clés des règlements du Paquet Hygiène applicables aux exploitants de l'IAA	24
Tableau 3 : Comparatif des exigences normatives en matière d'externalisation (1/3)	34
Tableau 3 : Comparatif des exigences normatives en matière d'externalisation (2/3)	36
Tableau 3 : Comparatif des exigences normatives en matière d'externalisation (3/3)	38
Tableau 4 : Référentiel pour la gestion d'un 3PL en industrie agroalimentaire	42

Tableau 5 : Exemple de logigramme pour le suivi qualité des 3PL.....	53
Tableau 6 : Exemples de règles de suivi qualité des 3PL et de KPI	54
Tableau 7 : Exemples de KPI, de cibles associées et de règles de notation du 3PL.....	56
Tableau 8 : Exemples de KPI, de cibles associées et de règles de notation du RQ du donneur d'ordre	57

Table des annexes

Annexe 1 : Définition des Indicateurs clés de Performance [VAESKEN, 2013]......	I
Annexe 2 : Raisons et stratégies d'évitement ou d'amenuisement des risques à l'occasion de l'externalisation d'activités logistiques de soutien [MASSON FRANZIL 2009]......	II
Annexe 3 : Arbre de décision pour l'agrément des établissements ayant des activités d'entreposage, de reconditionnement, réemballage [Ministère de l'Agriculture et de l'alimentation 2017 – Fiche MAAF/DGAL/SA/SDSSA du 29/11/2016]......	V
Annexe 4 : Programmes de certification et leurs domaines d'application reconnus par le GFSI.	VI
Annexe 5 : Description des programmes de certification reconnus par le GFSI	VII
Annexe 6 : Extraction des exigences normatives en matière de gestion des prestations de services.....	XII

Annexes

Annexe 1 : Définition des Indicateurs clés de Performance [VAESKEN, 2013].

Les **indicateurs clés de performance** répondent au besoin de présenter des données techniques dans un langage compréhensible par tous les interlocuteurs et parties-prenantes du projet.

Un **KPI** est une information ou un ensemble d'informations permettant et facilitant l'appréciation, par un décideur, d'une situation donnée. C'est une mesure d'un aspect critique de la performance globale du projet.

Les indicateurs clés de performance :

- Indiquent des taux, des quotients, des pourcentages et des moyennes et non pas des chiffres bruts
- Utilisent des jauges, des thermomètres ou des "feux rouges" au lieu des histogrammes et des "camemberts"
- Mettent les données dans leur contexte en fournissant des explications au lieu de les présenter de manière tabulaire.
- Conduisent à la prise de décisions critiques aux stratégies de l'entreprise

Les bons indicateurs clés de performance induisent l'action.

On distingue généralement plusieurs types de KPI :

- Les **indicateurs d'alerte**, définissant un seuil critique à ne pas franchir. Ils soulignent le niveau de normalité d'un système, d'un processus ou d'un projet.
- Les **indicateurs d'équilibre** : ils permettent de vérifier l'adéquation entre l'objet d'étude (système, processus ou projet) et l'objectif attendu. Ils informent sur l'état du système et mettent en évidence les dérives potentielles.
- Les **indicateurs d'anticipation** : ils permettent de mettre en exergue les éléments de prospective liés à un système, un processus ou un projet. Ce sont des indicateurs de tendance

Les facteurs de choix	Les facteurs d'échec
Un KPI doit être associé à un objectif clairement identifié et partagé par les directions concernées.	Utiliser le KPI comme moyen de sanction vis à vis des responsabilités concernées.
Un indicateur de performance induit une décision. Les indicateurs de performance orientent les décisions.	Ne pas confondre l'effet et la cause. L'utilisation des diagrammes d'Ishikawa peuvent éviter cette erreur.
Un indicateur de performance peut induire l'inaction dans le sens où l'inaction est une décision. Ne rien faire peut être une décision.	Changer les indicateurs en cours de réalisation... Adapter les nouveaux indicateurs à ce qu'on veut montrer et non à ce qui se réalise.
Un KPI est une représentation simple d'une complexité. Toutefois la complexité doit être explicite dans le mode de construction du KPI.	Les indicateurs sans élément de transversalité, non diffusables ou non compréhensifs. Les indicateurs partiels, sans liens.
Le choix de KPI incombe aux utilisateurs de ces indicateurs. Les décideurs doivent participer et/ou valider le choix de KPI.	Écouter les tentations du groupe dans la prise de décision.

Annexe 2 : Raisons et stratégies d'évitement ou d'amenuisement des risques à l'occasion de l'externalisation d'activités logistiques de soutien [MASSON FRANZIL 2009].

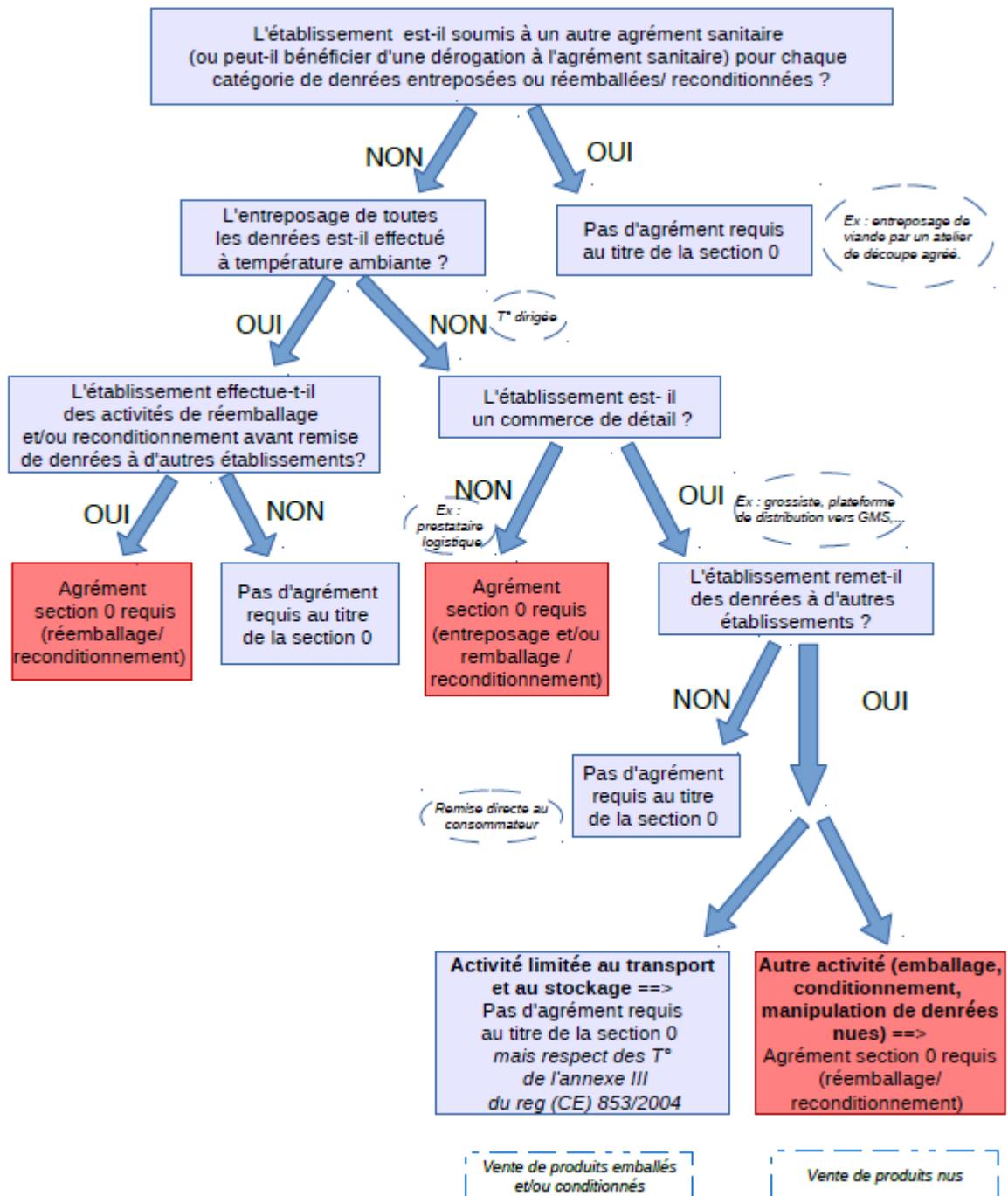
<p align="center">RAISONS DES CHOIX D'EXTERNALISATION DES ACTIVITES DE SOUTIEN</p>	<p align="center">RISQUES INDUITIS PHASES (1) & (2)</p>	<p align="center">STRATEGIES D'EVITEMENT ET D'AMENUISEMENT DES RISQUES PHASE (3)</p>
<p><i>Economiques (TCT)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Opportunisme latent des prestataires, asymétrie d'informations, incomplétude contractuelle entraînant surcoûts, coûts cachés, non prévus... <p>Dépendance</p>	<ul style="list-style-type: none"> - connaître parfaitement l'identité du prestataire choisi. - exercer une veille soutenue sur la vague de nouveaux entrants du marché des prestataires - rédiger le contrat avec rigueur : clauses de prix, de contrôle des performances ou bâtir une relation sur le long terme, la confiance, des relations interpersonnelles éprouvées... - tenir compte des coûts liés à la négociation du contrat et au contrôle de la prestation du partenaire. - prévoir dans le contrat des clauses d'arbitrage efficaces, en cas de litige - définir précisément les indicateurs de qualité des prestations. Prévoir une révision annuelle au minimum. - mettre en place un contrôle de gestion rigoureux (s'assurer que les SI sont compatibles) - disposer d'une solide expertise juridique en interne ; dans le cas contraire, faire appel à des expertises extérieures - veiller aux situations pouvant résulter de l'état de dépendance entre les parties : moral des personnels,

		sentiment de frustrations.. préjudiciables au bon fonctionnement des échanges
<i>Transfert des contraintes liées à la variation de la demande consommateurs</i>	Incapacité du prestataire	- Evaluation du prestataire : s'assurer que le prestataire dispose de capacités suffisantes (en moyens physiques mais également humains) pour y faire face
<i>Transfert des contraintes sanitaires et réglementaires à un prestataire</i>	Incapacité, opportunisme du prestataire Perte d'expertise Déclin organisationnel ³	- Evaluation du fournisseur - Maintien d'une Structure de sauvegarde : conserver une compétence minimale en interne pour éviter perte totale d'expertise et problèmes liés à l'opportunisme (informations cachées, tronquées...) - mettre en place un contrôle strict et suivi (s'agissant de produits périssables destinés à l'alimentation humaine)
<i>Transfert des contraintes sociales</i>	- Risque social : modification de la relation d'emploi, détérioration du climat social, - Eclatement de la communauté de travail, perte du sens du travail en groupe	- organiser <i>ex ante</i> une communication et une concertation adéquates avec les salariés concernés - s'assurer du suivi par le prestataire des évolutions d'emploi et de carrière des salariés transférés
<i>Transfert de la charge d'investissements (camions réfrigérés, palettiseurs, surfaces de stockage..) à un prestataire</i>	Incapacité, incompétence du prestataire Perte d'expertise	- s'assurer de la stabilité et pérennité financière du prestataire - conserver une compétence minimale à l'interne - négocier un droit de regard et une concertation préalable aux choix d'équipements - désigner des personnes ressources clefs chez le prestataire et en interne
<i>Transfert des problèmes</i>	Incapacité du	- s'assurer de l'expertise du prestataire

³ Expression empruntée à S. Lahiri et R.W. Renn, *Organizational Decline and the Impact of Environmental Challenges of the 21st Century*, Paper presented at the Annual Conference of Academy of Management, 31.3-2.4, Chicago.

<i>liés à la qualité des produits et à la relation avec la clientèle</i>	prestataire	dans ce domaine
	Dévalorisation image de marque, réputation, perte de confiance de la clientèle	- s'informer de la bonne réputation du prestataire - exiger des références auprès d'autres donneurs d'ordre, la démonstration des compétences détenues
	Interdépendance des activités : dévalorisation image de marque, réputation du donneur d'ordre	- identifier les liens qui peuvent exister entre les activités à externaliser ou conservées en interne - prévoir des mécanismes pour une coordination optimale des activités entre elles
	Dilution des responsabilités	- bien définir les responsabilités respectives et la répartition des rôles entre D.O, prestataire (voire sous traitants du prestataire)
	Inadéquation culturelle avec le prestataire	- s'assurer que le prestataire a une culture (qualité, R.H...) compatible
Inefficacité des relations de travail entre les parties	- rencontres préalables entre cadres, stages communs de formation..	

Annexe 3 : Arbre de décision pour l'agrément des établissements ayant des activités d'entreposage, de reconditionnement, réemballage [Ministère de l'Agriculture et de l'alimentation 2017 – Fiche MAAF/DGAL/SA/SDSSA du 29/11/2016].



**Annexe 4 : Programmes de certification et leurs domaines d'application reconnus
par le GFSI.**

Programmes de certification	Domaines d'application												
	AI - Elevage d'animaux	All - Pisciculture	BI - Culture de végétaux	BII - Culture de graines et légumes à gousse	C – Abattage, éviscération, stockage en vrac viande	D – prétraitements et manipulations de produits végétaux et graines	EI - Transformation de denrées animales périssables	EII - Transformation de denrées végétales périssables	EIII - Transformation de denrées animales et végétales (mélanges) périssables	EIV - Transformation de produits stables à l'environnement	F- Production d'aliments pour animaux	J – Prestations de services de stockage et de distribution	L- Production de produit chimiques/biochimiques
BRC Food													
BRC Storage & Distribution													
BRC IOP													
IFS Food													
IFS Logistics													
IFS PACsecure													
FSSC 22000													
GlobalGAP													
PrimusGFS													
BAP seafood													
GRMS													
CanadaGAP													
SQF													

Source :

Site web du GFSI [En ligne - Consulté le 18/09/2017] : <http://www.mygfsi.com>

Annexe 5 : Description des programmes de certification reconnus par le GFSI

Référentiel	Description	Déployé en :					
		Europe	France	Amérique	Asie	Afrique	Australie
BRC food v.7 - 2015	<ul style="list-style-type: none"> Référentiel privé d'audit des fournisseurs de produits alimentaires à marques de distributeurs développé par le British Retail Consortium, groupe de distributeurs anglo-saxons. Publié pour la première fois en 1998, il est le premier standard à être reconnu par le GFSI. Le référentiel contient 284 exigences réparties en 7 chapitres : l'engagement de la direction et l'amélioration continue ; le plan de maîtrise de la sécurité des denrées alimentaires (HACCP) ; le système de management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires ; les exigences relatives au site ; la maîtrise du produit ; la maîtrise du procédé ; le personnel. 						
BRC Storage & Distribution v.3 - 2016	<ul style="list-style-type: none"> En 2006 le BRC publie la première version du BRC storage & distribution, décrivant les exigences aux étapes de stockage, de distribution, de commerce de gros et de sous-traitance de services. L'objectif de ce référentiel est d'assurer le maintien de la sécurité, la qualité et la légalité des produits lors des étapes de stockage et de distribution. Les exigences sont réparties en 8 chapitres : l'engagement de la direction et l'amélioration continue ; l'analyse des dangers et des risques (HACCP); le système de management de la qualité, les exigences relatives au site; les exigences liées aux véhicules ; la gestion des infrastructures ; les bonnes pratiques ; le personnel. 						
BRC IOP v.5 - 2015	<ul style="list-style-type: none"> Premier référentiel, pour les matériaux d'emballages au contact des aliments, à être reconnu par le GFSI. Publié pour la première fois en 2001, il est issu des travaux conjoints du BRC et de l'Institute Of Packaging. Les exigences sont réparties en 6 chapitres : l'engagement de la direction ; l'analyse des dangers et des risques (HACCP) ; la sécurité des produits et le management de la qualité ; les exigences liées au site ; la maîtrise du produit et du procédé ; le personnel. 						

Référentiel	Description	Déployé en :					
		Europe	France	Amérique	Asie	Afrique	Australie
IFS food v.6 - 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Référentiel privé d'audit des fournisseurs de produits alimentaires à marques de distributeurs, développé par le HDE⁴⁹, groupe de distributeurs allemands. Sa 1^{ère} version est publiée en 2002. La FCD⁵⁰ en France rejoint l'initiative du HDE en 2003. La 6^{ème} version est consolidée en avril 2014. Il concerne les sociétés de transformation de produits alimentaires et de conditionnement de produits nus. • Les exigences sont réparties en 6 chapitres : responsabilités de la direction ; système de management de la qualité et de la sécurité des aliments ; gestion des ressources ; planification et procédé de fabrication ; mesures analyses, améliorations ; protection de la chaîne alimentaire contre les actes malveillants – inspections internes. 						
IFS Logistics v.2.1 - 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Référentiel d'audit pour toutes les entreprises ayant des activités logistiques (transport, entreposage, chargement/déchargement ...), pour les produits alimentaires (conditionnés, vrac, produits nus ...) et non alimentaires. La première version est publiée en 2006. • Applicable pour tout type d'activités : livraison par la route, le rail, par bateau, pour les produits congelés/réfrigérés ou stables à température ambiante, produits ayant un conditionnement primaire ou certains produits non conditionnés (carcasses e viandes, produits en tanks ou en vrac comme les céréales, le sirop de glucose, le lait ...) • Les exigences sont réparties en 6 chapitres : responsabilités de la direction ; système de management de la qualité et de la sécurité des produits ; gestion des ressources ; réalisation de la prestation de services ; mesures, analyses, améliorations ; protection de la chaîne alimentaire/des produits contre les actes malveillants – inspections externes. 						
IFS PACsecure v.1 - 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Référentiel d'audit de la qualité et de la sécurité des matériaux d'emballages alimentaires et non alimentaires, applicable aux fabricants. • Les exigences sont réparties en 6 chapitres : responsabilités de la direction ; système de management de la qualité et de la sécurité des matériaux d'emballages ; gestion des ressources ; planification et procédé de fabrication ; mesures, analyses, améliorations ; protection des matériaux d'emballage/de la chaîne alimentaire contre les actes malveillants – inspections externes. 						

⁴⁹ Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (association des détaillants allemands).

⁵⁰ Fédération du Commerce et de la Distribution.

Référentiel	Description	Déployé en :					
		Europe	France	Amérique	Asie	Afrique	Australie
FSSC 22000 v.3 - 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Programme complet de certification des systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires développé en 2009 par la fondation FSSC. Indépendant et international. Il prend en compte l'ensemble des acteurs de la chaîne agroalimentaire, de la « fourche à la fourchette » et intègre les principes de l'HACCP et des bonnes pratiques. Il vise à améliorer la satisfaction du client et à assurer une communication efficace avec les autorités et les diverses parties prenantes (fournisseurs, prestataires, consommateurs, clients). • Composition du programme : <ul style="list-style-type: none"> - Norme ISO 22000:2005 : Exigences applicables à tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire (5 grands chapitres : système de management de la qualité et de la sécurité des aliments ; responsabilités de la direction ; management des ressources ; planification et réalisation de produits sûrs ; validation, vérification et amélioration du SMSA). - Norme ISO/TS 22003:2013 : Exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification de systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires - Programme des prérequis pour la sécurité des denrées alimentaires : Partie 1 – fabrication de denrées alimentaires (ISO/TS 22002-1:2009) ; Partie 4 - fabrication des emballages destinés aux denrées alimentaires (ISO/TS 22002-4:2013). Ces spécifications techniques sont à respecter en fonction des secteurs d'activité. - Le FSSC 22000 complète ces normes par des exigences supplémentaires (gestion des intrants, protection contre les actes malveillants ...) définies dans son annexe IA. <p><i>NB : Les domaines d'application présentés en annexe 3 sont ceux reconnus par le GFSI en 2013. Depuis, le programme s'est étendu à de nouveaux domaines d'application : la production d'aliments pour animaux (référentiel PAS 222-2011) et l'élevage d'animaux, poissons et produits de la mer (référentiel ISO/TS 22002-3:2011). Le site web du GFSI n'indique pas si ces extensions sont reconnues ou non.</i></p> <p><i>Une 4^{ème} version du FSSC 22000 a été publiée en décembre 2016 avec une mise en œuvre prévue pour le 1^{er} janvier 2018. La reconnaissance de cette version selon les exigences de la 7^{ème} édition du « GFSI Benchmarking Requirements » fait partie des priorités du FSSC pour 2017.</i></p>						

Référentiel	Description	Déployé en :					
		Europe	France	Amérique	Asie	Afrique	Australie
GlobalGAP⁵¹ <i>Integrated Farm Assurance v.5 - 2015</i> + <i>Produce Safety Standard v.4 + Harmonized Produce Safety Standard</i>	<ul style="list-style-type: none"> GlobalGAP (IFA⁵² standard) est un référentiel privé décrivant les bonnes pratiques agricoles, développé en 1997 à l'initiative de détaillants anglais, en collaboration avec des producteurs agricoles. Le référentiel est géré par le groupe FoodPLUS GmbH. Il est composé de 16 standards couvrant trois domaines de production : culture, aquaculture et bétail. Seules les parties culture et aquaculture sont reconnues par le GFSI. Le Harmonized Produce Safety Standard est un référentiel conçu pour répondre spécifiquement aux besoins des producteurs de fruits et légumes aux Etats-Unis et des entreprises qui vendent aux Etats-Unis. 						
PrimusGFS <i>v.2.1 - 2011</i>	<ul style="list-style-type: none"> Référentiel privé d'audit établissant des exigences pour la certification de produits végétaux destinés à la consommation humaine, des étapes de culture à des étapes de transformation minimale (lavage, découpe, séchage...). Le Primus GFS est développé par l'organisation Azzule Systems, qui offre des solutions de gestion des données à tous les niveaux d'une supply chain, en matière de qualité, salubrité, traçabilité etc. <p><i>NB : Une 3^{ème} version est en cours d'élaboration.</i></p>						
BAP⁵³ Seafood	<ul style="list-style-type: none"> Développé par le Global Aquaculture Alliance, une organisation internationale à but non lucratif créée en 1997. L'objectif est d'encourager la mise en place de pratiques responsables en aquaculture et d'assurer la sécurité des aliments et la traçabilité au niveau des sites aquacoles. 						
GRMS⁵⁴ <i>v.4.1 - 2011</i>	<ul style="list-style-type: none"> Référentiel Danois développé en 2006 par le Conseil Danois de l'Agriculture et de l'Alimentation en collaboration avec l'Institut Danois de Recherche sur la Viande. L'objectif est d'assurer la qualité et la sécurité sanitaire de la viande rouge. Le référentiel décrit ainsi les exigences et bonnes pratiques de l'abattage à la transformation de la viande, incluant les étapes de transport et de stockage. <p><i>NB : Une version 4.2 a été publiée en avril 2015.</i></p> <p>* Un seul site est certifié en France appartenant à l'entreprise danoise Danish Crown.</p>		*				

⁵¹ Good Agricultural Practices.

⁵² Integrated Farm Assurance Standard.

⁵³ Best Aquaculture Practices.

⁵⁴ Global Red Meat Standard.

Référentiel	Description	Déployé en :					
		Europe	France	Amérique	Asie	Afrique	Australie
Canada GAP v.6 option B, C et D + Program management manual v.6	<ul style="list-style-type: none"> Programme de certification canadien publié en 2008 et destiné aux entreprises produisant et manipulant des fruits et légumes. Les exigences sont orientées sur l'hygiène du personnel, la propreté de l'eau et des surfaces en contact avec les aliments, les bonnes pratiques agricoles, le matériel et les équipements, le stockage et le transport, la traçabilité. 						
SQF⁵⁵ v.7 level 2	<ul style="list-style-type: none"> Système de gestion de de la qualité et de la sécurité des aliments. Il est développé En Australie en 1994 par le Food Marketing Institute. Il couvre tous les secteurs de la chaîne logistique alimentaire : agriculture, aquaculture, production de produits d'origine végétale, prétraitement de produits d'origine végétale et animale, fabrication de produits alimentaire, transport et distribution, production d'emballages alimentaires, traiteurs, grossistes et détaillants, courtage ... 						

Sources :

- *Sites web des référentiels [En ligne - Consultés le 18/09/2017] :*
 - ✓ BRC : <https://www.brcglobalstandards.com/>
 - ✓ IFS : <https://www.ifs-certification.com>
 - ✓ FSSC 22000 : <http://www.fssc22000.com/>
 - ✓ PrimusGFS : <http://www.primusgfs.com>
 - ✓ GlobalGAP : <http://www.globalgap.org>
 - ✓ BAP : <https://www.bapcertification.org>
 - ✓ GRMS : <http://www.grms.org>
 - ✓ CanadaGAP : <http://www.canadagap.ca>
 - ✓ SQF : <https://www.sqfi.com/>
- *Outil d'analyse et de comparaison des référentiels développé par l'ITC⁵⁶ [En ligne - Consulté le 18/09/2017] :*
 - ✓ Standards map : <http://www.standardsmap.org>
- *Site web du GFSI [En ligne - Consulté le 18/09/2017] :*
 - ✓ GFSI : <http://www.mygfsi.com>

⁵⁵ Safe Quality Food.

⁵⁶ International Trade Center.

Annexe 6 : Extraction des exigences normatives en matière de gestion des prestations de services.

Référentiels	Exigences en matière de gestion des prestataires externes
GFSI	<p>Le référentiel doit exiger :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que l'organisation maîtrise le processus d'achat pour assurer que les services et matériaux achetés, pouvant avoir un impact sur la sécurité des aliments, soient conformes au système de management de la sécurité des aliments (15.1). • Qu'une entreprise, lorsqu'elle choisit d'externaliser un processus qui pourrait avoir un impact sur la sécurité des aliments, assure la maîtrise de ce processus (15.2). • Que la maîtrise du processus soit identifiée et documentée dans le système de management de la sécurité des aliments (15.3). • Que l'organisation établisse, implémente et maintienne des procédures pour l'évaluation, le l'approbation et la surveillance en continu des fournisseurs pouvant avoir un effet sur la sécurité des aliments. Les résultats des évaluations, investigations et actions de suivi doivent être enregistrés (16). <p><i>GFSI Benchmarking Requirements 7.1 – Part III-J: provision of storage and distribution services.</i></p> <p><i>NB : les exigences en matière de gestion des prestations externes sont reprises pour les domaines d'application suivants: A1 (élevage d'animaux), A2 (élevage de poissons), B2 (culture de grains et légumes à gousse), C (Abattage, éviscération, stockage en vrac de viande), D (prétraitements et manipulations de produits végétaux et graines), E1 (transformation de denrées animales périssables), E11 (transformation de denrées végétales périssables), E111 (transformation de denrées animales et végétales –mélanges-périssables), E1V (transformation de produits stables à l'environnement), F (production d'aliments pour animaux), L (production de produits chimiques/biochimiques), M (production d'emballages pour aliments).</i></p> <p><i>Le domaine d'application B1 (culture de végétaux) est moins détaillé et exige uniquement la maîtrise des processus d'achat ainsi que la possibilité de recours à des fournisseurs non référencés.</i></p>
IFS Food	<ul style="list-style-type: none"> • La société doit maîtriser les processus d'achats afin de s'assurer que tous les matériaux et services achetés, ayant un impact sur la sécurité et la qualité des aliments, sont conformes aux exigences. Quand une société choisit d'externaliser un processus pouvant avoir un impact sur la sécurité et la qualité des aliments, la société doit assurer la maîtrise de ces processus. La maîtrise des processus

	<p>externalisés doit être identifiée et documentée dans le système de management de la sécurité et de la qualité des aliments (4.4.1).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il doit exister une procédure de référencement et de suivi des fournisseurs (internes et externes) et de la production sous-traitée dans sa totalité ou partiellement (4.4.2). • La procédure de référencement et de suivi doit contenir des critères d'évaluation clairs, tels que : des audits, des bulletins d'analyses, la fiabilité du fournisseur, des bilans de réclamations ainsi que les paramètres de performance requis (4.4.3). • Les résultats des évaluations des fournisseurs doivent être régulièrement passés en revue et cette revue doit être basée sur une analyse des dangers et une évaluation des risques associés. Ces revues et les actions prises suite à cette évaluation doivent être enregistrées (4.4.4). • La conformité des services achetés aux spécifications existantes doit être vérifiée. La fréquence de ces vérifications doit au moins prendre en compte les éléments suivants : les caractéristiques du service, le statut du fournisseur (en fonction de son évaluation) et l'impact du service sur le produit fini (4.4.6). • Lorsqu'une société fait appel à un prestataire de stockage externe, le prestataire de services doit respecter les exigences de l'IFS logistique. Si le prestataire de service ne respecte pas les exigences de l'IFS logistique, toutes les exigences importantes équivalentes aux pratiques de l'entrepôt de la société doivent être respectées et cela doit être clairement défini dans le contrat correspondant (4.14.6). <p><i>IFS Food v.6 - 2014 (version consolidée)</i></p>
<p>IFS Logistics</p>	<p>Lorsque l'entreprise a recours à des prestataires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les exigences définies entre les contractants doivent être établies, validées et revues par rapport à leur faisabilité avant qu'un contrat de fourniture ne soit conclu. Toutes les clauses relatives à la qualité et à la sécurité des produits doivent être connues et communiquées à chaque service concerné (4.1.1.1). • Toute modification dans les accords contractuels existants doit être documentée et communiquée aux contractants (4.1.1.2). • Si le respect des services validés n'est pas possible (par exemple ponctualité de la livraison), le(s) client(s) doi(ven)t aussitôt en être informé(s) (4.1.1.3). • Il doit exister une procédure de référencement et de suivi des fournisseurs (internes et externes) et des prestataires de services. Cette procédure doit contenir des critères d'évaluation clairs, basés sur les risques, tels que : la fiabilité du fournisseur, des

	<p>bilans de réclamations, des audits, des certificats de conformité ainsi que les paramètres de performance requis (4.1.2.1).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les résultats des évaluations des fournisseurs doivent être régulièrement passés en revue, mais au minimum une fois par an. Ces revues et les actions prises suite à cette évaluation doivent être enregistrées (4.1.2.2). • Une liste des prestataires de service et des fournisseurs validés doit être disponible pour le personnel en charge de la gestion des prestataires et fournisseurs (4.1.2.3). • Lorsque la société utilise les services d'un prestataire de stockage externe, toutes les exigences des sections 4.1 (<i>exigences générales pour le stockage et le transport</i>), 4.2 (<i>stockage et manutention</i>) et 4.3 (<i>étalonnage, ajustement et vérification des appareils de mesure et de surveillance</i>) doivent être clairement définies dans le contrat correspondant ou le prestataire doit être certifié selon l'IFS Logistique (4.2.6.1). <p>IFS logistics v.2.1 - 2014</p>
<p>IFS PACsecure</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La société doit maîtriser les processus d'achats afin de s'assurer que tous les matériaux et services achetés, ayant un impact sur la sécurité et la qualité des matériaux d'emballages, sont conformes aux exigences. Quand une société choisit d'externaliser un processus pouvant avoir un impact sur la sécurité et la qualité des matériaux d'emballages, la société doit assurer la maîtrise de ces processus. La maîtrise des processus externalisés doit être identifiée et documentée dans le système de management de la sécurité et de la qualité des matériaux d'emballages (4.4.1.1). • Il doit exister une procédure de référencement et de suivi des fournisseurs (internes et externes) et de la production sous-traitée dans sa totalité ou partiellement (4.4.1.2). • La procédure de référencement et de suivi doit contenir des critères d'évaluation clairs, tels que : des audits, des bulletins d'analyses, la fiabilité du fournisseur, des bilans de réclamations ainsi que les paramètres de performance requis (4.4.1.3). • Les résultats des évaluations des fournisseurs doivent être régulièrement passés en revue et cette revue doit être basée sur une analyse des dangers et une évaluation des risques associés. Ces revues et les actions prises suite à cette évaluation doivent être enregistrées (4.4.1.4). • La conformité des services achetés aux spécifications ou aux autres documentations légales requises existantes doit être vérifiée. La fréquence de ces vérifications doit au moins prendre en compte les éléments suivants : les caractéristiques du service,

	<p>le statut du fournisseur (en fonction de son évaluation) et l'impact du service sur le produit fini (4.4.1.6).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lorsqu'une société fait appel à un prestataire de stockage externe, le prestataire de services doit respecter les exigences de l'IFS logistique. Si le prestataire de service ne respecte pas les exigences de l'IFS logistique, toutes les exigences importantes équivalentes aux pratiques de l'entrepôt de la société doivent être respectées et cela doit être clairement défini dans le contrat correspondant (4.14.6). <p>IFS PACsecure v.1 - 2012</p>
<p>BRC Food</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise doit être en mesure de démontrer que, lorsque des services sont externalisés, le service est adapté et que tout risque touchant à la sécurité, à la légalité et à la qualité des denrées alimentaires ont été évalués afin de garantir la mise en place de contrôles efficaces (3.5.3). • Une procédure documentée permettant l'approbation et le contrôle des fournisseurs de services doit être établie (3.5.3.1). • Des contrats ou accords formels doivent exister avec les fournisseurs de services. Ils doivent clairement définir les attentes concernant ces services et garantir que les risques potentiels relatifs à la sécurité des denrées alimentaires associées à ces services ont été correctement pris en compte (3.5.3.2). <p>BRC food v.7 - 2015</p>
<p>BRC Storage & Distribution</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise doit maîtriser les processus d'achats critiques pour la sécurité, la légalité et la qualité des produits, pour assurer que les services fournis soient conformes aux exigences définies (3.5). <p>Lorsque les activités couvertes par le référentiel (stockage et distribution) sont externalisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il doit exister un contrat ou un accord écrit avec tous les prestataires définissant les exigences pour la manipulation, le stockage et le transport des produits, garantissant la sécurité des aliments : températures, séparation de produits incompatibles, types de véhicules ... (3.5.2.1). • Il doit exister un processus documenté pour la revue, l'approbation des prestataires qui pourraient avoir un impact sur la sécurité, la qualité et la légalité d'un aliment. Ce processus doit inclure une revue de la capacité du prestataire à répondre aux exigences en matière de sécurité des aliments (3.5.2.2).

	<ul style="list-style-type: none"> • Une revue documentée de la performance du prestataire doit être effectuée et des actions doivent être menées pour assurer la sécurité des produits lorsque la performance n'est pas conforme aux spécifications (3.5.2.3). • Un registre des prestataires référencés doit être tenu (3.5.2.4). <p><i>BRC Storage & Distribution v.3 - 2016</i></p>
BRC IOP	<ul style="list-style-type: none"> • Lors de l'externalisation de services, l'entreprise doit pouvoir prouver que le service est adéquat et que les risques potentiels au niveau de la sécurité, de la qualité ou de la légalité des produits ont été évalués pour assurer que des contrôles efficaces sont en place (3.8). • Une procédure documentée pour l'approbation et la maîtrise des prestataires de services doit être mise en place (3.8.1). • Les prestataires de services doivent disposer d'accords documentés définissant clairement les attentes en termes de services et assurant que les risques potentiels associés à ces services ont été gérés (3.8.2). <p><i>BRC IOP v.5 - 2015</i></p>
FSSC 22 000	<ul style="list-style-type: none"> • Lorsqu'un organisme choisit d'externaliser tout processus pouvant avoir une incidence sur la conformité du produit fini, l'organisme doit garantir la maîtrise de ces processus. La maîtrise de ces processus externalisés doit être identifiée et documentée dans le SMSA⁵⁷ (4.1.d). <p><i>ISO 22000:2005</i></p>
ISO 9001	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisme doit s'assurer que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes sont conformes aux exigences. L'organisme doit déterminer la maîtrise devant être appliquée aux processus, produits et services fournis par des prestataires externes lorsque : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les produits et services fournis sont destinés à être intégrés dans les propres produits et services de l'organisme ; ✓ Les produits et services sont fournis directement aux clients par des prestataires externes pour le compte de l'organisme ; ✓ Un processus ou une partie d'un processus est réalisé par un prestataire externe à la suite d'une décision de l'organisme.

⁵⁷ Système de Management de la Sécurité des Aliments.

L'organisme doit déterminer et appliquer des critères pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes, fondés sur leur aptitude à réaliser des processus ou fournir des produits et services conformes aux exigences. L'organisme doit conserver les informations documentées concernant ces activités et toutes les actions nécessaires résultant des évaluations **(8.4.1)**.

- Les processus, produits et services fournis ne doivent pas compromettre l'aptitude de l'organisme à fournir en permanence à ses clients des produits et services conformes. L'organisme doit :
 - ✓ S'assurer que les processus fournis demeurent sous le contrôle de son système de management de la qualité ;
 - ✓ Définir la maîtrise qu'il entend exercer sur un prestataire externe et celle qu'il entend exercer sur l'élément de sortie concerné ;
 - ✓ Prendre en compte : l'impact potentiel des processus, produits et services fournis sur l'aptitude de l'organisme à satisfaire en permanence aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables ; L'efficacité de la maîtrise exercée par le prestataire externe ;
 - ✓ Déterminer la vérification ou les autres activités nécessaires pour s'assurer que les processus, produits et services fournis satisfont aux exigences **(8.4.2)**.
- L'organisme doit s'assurer de l'adéquation des exigences avant de les communiquer au prestataire externe. L'organisme doit communiquer aux prestataires externes les exigences concernant :
 - ✓ Les processus, produits et services devant être fournis ;
 - ✓ L'approbation : des produits et services ; des méthodes, des processus et des équipements ; de la libération des produits et services ;
 - ✓ Les compétences, y compris toute qualification requise des personnes ;
 - ✓ Les interactions des prestataires externes avec l'organisme ;
 - ✓ La maîtrise et la surveillance des performances des prestataires devant être appliquées par l'organisme ;
 - ✓ Les activités de vérification ou de validation que l'organisme, ou son client, à l'intention de réaliser dans les locaux des prestataires externes **(8.4.3)**.

ISO 9001:2015

L'externalisation logistique en industrie agroalimentaire : guide du qualitatif pour la gestion des 3PL.

L'**externalisation logistique** est une pratique de plus en plus répandue en entreprise, notamment dans le secteur agroalimentaire. Elle consiste à déléguer certaines fonctions à des prestataires de services externes telles que le stockage à des **Tierces Parties Logistiques (3PL)**. L'**industrie agroalimentaire** étant fortement cadrée par des exigences réglementaires en matière de **sécurité des aliments**, l'ajout d'un maillon supplémentaire à la chaîne logistique alimentaire nécessite d'assurer sa maîtrise. Qu'est-ce que cela implique pour une entreprise agroalimentaire externalisant sa logistique ? Dans quelle mesure une entreprise doit-elle et peut-elle assurer que son prestataire maîtrise les risques de contamination des aliments à son niveau de la chaîne logistique ? L'enjeu pour le donneur d'ordre est de maîtriser le niveau des prestations achetées en vue d'assurer des produits conformes et sûrs à ses clients, de préserver son image de marque et d'inspirer la confiance des clients et consommateurs finaux. Ce mémoire s'est attaché à apporter des éléments de réponse à la problématique posée via une étude de la littérature, de la réglementation et des normes. Les travaux de recherche entrepris ont mis en exergue l'importance d'assurer la **surveillance** et l'**évaluation** des prestataires. Ces éléments seront développés dans un guide de recommandations à destination du département qualité d'une entreprise agroalimentaire externalisant sa logistique.

Mots-clés : externalisation logistique ; Tierce Partie Logistique (3PL) ; industrie agroalimentaire ; sécurité des aliments ; surveillance ; évaluation.

Logistics outsourcing in the agri-food industry: the quality specialist's guide for 3PL management.

Logistics outsourcing is an increasingly widespread practice in companies, particularly in the agri-food sector. It consists in delegating certain functions to external service providers such as storage to **Third-Party Logistics (3PL)**. As the **agri-food industry** is strongly constrained by regulatory requirements in terms of **food safety**, the addition of an extra link to the food supply chain requires its control. What does this imply for an agri-food company outsourcing its logistics? To what extent does a company need to ensure that its supplier controls the risks of food contamination at its supply chain level? The stake for the principal is to control the level of services purchased in order to ensure the products conformity and safety to its customers, to preserve its brand image and to inspire the confidence of customers and final consumers. This master's thesis focused on providing answers to the raised issue through a study of the literature, regulations and standards. The research undertaken has highlighted the importance of **monitoring** and **evaluating** service providers. These elements will be developed in a guide of recommendations geared towards the quality department of an agri-food company outsourcing its logistics.

Key words: logistics outsourcing; agri-food industry; Third-Party Logistics (3PL); food safety; monitoring; evaluating.