

**Acheteurs,**  
attention aux risques  
fournisseurs!



**afnor**  
CERTIFICATION

**df** provigis

[Club-Acheteurs.com](http://Club-Acheteurs.com)

# Édito



**CHRISTOPHE DELÉTIE**  
Expert SI Achats & Fournisseurs  
Associé Cabinet ALTARIS  
cdeletie@altaris.fr



encore à faire. De nombreuses entreprises n'ont pas encore normalisé la gestion de leur référentiel fournisseur et gèrent leurs échanges avec eux en circuit fermé. Pour les fournisseurs, cela signifie qu'ils doivent se connecter sur la plateforme choisie par chacun de leurs clients.

Aussi, un des enjeux majeurs qui se dessine à un horizon proche est le développement de systèmes ouverts de type « Suppliers Business Network », à l'instar d'un LinkedIn par exemple. Conçus dans une logique de mutualisation de l'information inter-entreprises, ces systèmes offriront l'opportunité aux entreprises de se doter d'un référentiel fournisseur normalisé et d'apporter une information aux acheteurs afin de les aider dans le pilotage 360° de leur portefeuille fournisseur.

## **Les acheteurs voient leur responsabilité s'accroître.**

*Et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les entreprises faisant appel de plus en plus à la sous-traitance, la performance des fournisseurs impacte directement la performance de l'entreprise et la satisfaction de ses clients. Par ailleurs, le développement des réglementations induit une reponsabilité de plus en plus importante du donneur d'ordres vis-à-vis de ses sous-traitants. Enfin, le contexte économique nécessite une vigilance accrue des donneurs d'ordres pour anticiper d'éventuelles difficultés économiques de leurs sous-traitants.*

## **L'information, support à la maîtrise du risque fournisseur !**

*Dans un tel contexte, l'information et les documents dont disposent les acheteurs sont primordiaux pour maîtriser le risque fournisseur. De nouveaux services, s'appuyant sur des plateformes B2B, se sont développés pour mutualiser la collecte et la vérification des documents légaux. D'autres se sont spécialisés dans l'évaluation de la santé financière ou du niveau de conformité aux objectifs RSE des entreprises sous-traitantes. La mutualisation de ces expertises permet d'aider les donneurs d'ordres dans le pilotage de leur risque fournisseur.*

## **Et demain, comment évoluera l'offre ?**

*Si les avancées technologiques simplifient la vie des acheteurs, des progrès restent*

## Sommaire

- 2 Édito / Sommaire
- 3 **PREMIÈRE PARTIE**  
Achat en innovation
- 5 **DEUXIÈME PARTIE**  
Risques réglementaires et RSE
- 8 **TROISIÈME PARTIE**  
La gestion du risque commercial



1

# ACHAT EN INNOVATION

## ET SI L'ACHETEUR ACCEPTAIT ENFIN SON RÔLE CLÉ DANS L'INNOVATION DE TRANSITION ?

L'innovation se conjugue désormais au pluriel : fini d'innover tout seul dans son coin, bonjour l'open innovation ! Cette nouvelle façon d'innover, qui inclut des partenaires externes à l'entreprise, donne un nouveau rôle à l'acheteur : celui de gestionnaire des partenariats.

### 1 CAP SUR L' « OPEN INNOVATION »

Les entreprises n'ont plus le choix : pour survivre, elles doivent innover ! Dans le meilleur des cas, elles cherchent à gagner des points de croissance. Mais, bien souvent, cette innovation leur permet de combler leur retard ou au mieux de bénéficier d'un avantage concurrentiel.

#### Avant tout, qu'est-ce que l'innovation ?

Bernard Monnier, Président de la société de conseil Monnier Innovation Management (MIM), nous livre sa définition de l'innovation : « C'est une démarche visant à créer de la valeur

ajoutée axée sur une nouveauté, et dans le but de favoriser la rencontre ». Une innovation à la fois complexe et coûteuse... Innover ne peut donc plus se faire uniquement en interne. Il faut s'ouvrir à des partenaires, afin de partager les coûts de cette innovation mais aussi mettre en commun différentes expertises. C'est ce qu'on appelle « l'open innovation ».

### 2 DÉFINIR LA STRATÉGIE DE PARTENARIAT EN INTERNE

Cette ouverture sur l'externe, surtout sur un sujet aussi sensible que l'innovation, ne doit pas se faire sans réflexion préalable. « Tout d'abord, il est essentiel de bien définir en interne les partenariats : définition du projet ? Ses objectifs ? Qui fait quoi ? Qui paye quoi ? Comment partage-t-on le « gâteau » ? Etc. » explique Hubert Delatte, Innovation Purchasing Director de Faurecia. Une définition qui doit être partagée par la R&D, la qualité, le marketing et les achats. Ce qui nécessite qu'elle soit à la fois claire et concise : il faut, par exemple, inciter la R&D à redéfinir son sujet en 4/5 lignes seulement.

# 1 ACHAT EN INNOVATION

## 3 NE PAS PASSER TROP DE TEMPS À CONTRACTUALISER

Cette étape de définition en interne est cruciale : elle permet d'accélérer la finalisation des accords avec les partenaires de co-innovation. Ce qui est précieux en matière d'innovation, où la notion de Time-to-Market est clé. Une seconde étape est importante : la définition de l'accord avec les partenaires eux-mêmes. Partage des tâches, des coûts, des résultats... Tout doit être évoqué en amont. Et ce dans une réelle relation win-win, où les deux parties sont bien protégées. Cela permet de créer une relation de confiance, nécessaire à tout bon partenariat. « Avant d'aborder l'aspect contrat, il faut parfaitement définir les points essentiels de l'accord commercial. Et quand tout est clair, le juriste sort le bon contrat » précise Hubert Delatte. L'étape de contractualisation devrait ensuite se conclure très vite. Au risque sinon que la technologie développée n'apporte plus d'avantage concurrentiel. « On peut imaginer faire un an de test, ou une phase de conception, avant de contractualiser avec son partenaire si besoin » commente Franklin Brousse, avocat spécialiste du droit des NTIC.

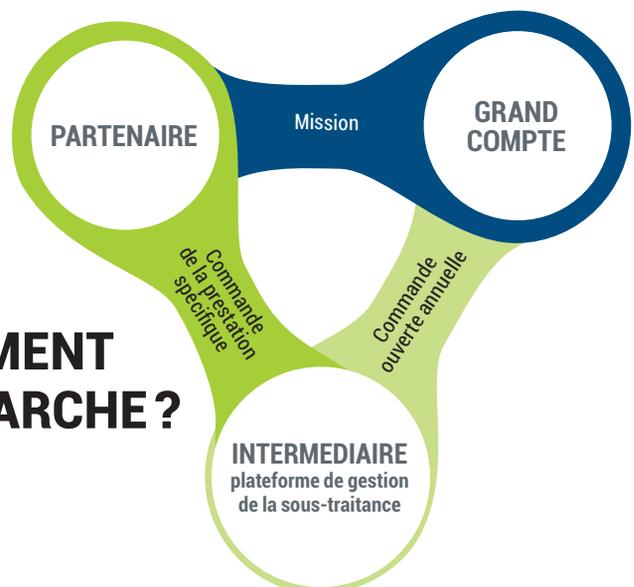
## 4 LE RÔLE DE L'ACHETEUR : LE GESTIONNAIRE DE PARTENARIATS STRATÉGIQUES

Quel rôle pour l'acheteur dans ce contexte d'innovation ? Il a un rôle essentiel : la gestion des partenariats avec ces entreprises externes choisies pour co-innover. Pour Bernard Monnier, « l'acheteur doit

jouer un rôle de «GPS», c'est à dire de Gestionnaire de Partenariats Stratégiques

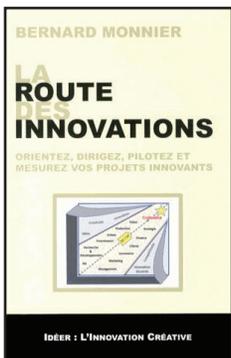
». Si cette gestion des partenaires inclut évidemment les étapes vues plus haut (définition des partenariats en interne, accord pré-contractuel avec les partenaires puis contractualisation), le rôle de l'acheteur doit aller plus loin et favoriser l'innovation de rupture.

L'acheteur doit inciter R&D et marketing à travailler ensemble afin de se faire rencontrer la construction d'une offre et l'identification d'une demande. Il doit guider l'interne et l'externe vers une innovation de rupture. « L'acheteur doit guider la R&D en interne et le marketing afin de développer plus rapidement une offre différenciante évoluée grâce aux fournisseurs » conclut Bernard Monnier.



## COMMENT ÇA MARCHE ?

# 1 ACHAT EN INNOVATION



BERNARD MONNIER EST L'AUTEUR D'UN LIVRE, "LA ROUTE DES INNOVATIONS", DISPONIBLE SUR <http://www.caillade.com/boutique/la-route-des-innovations>

## 5 L'ACHETEUR À LA RECHERCHE D'INNOVATIONS

La gestion des partenariats, c'est aussi rechercher des entreprises innovantes avec lesquelles on pourrait co-innover. L'acheteur a donc un grand rôle à jouer dans la détection d'innovations intéressantes.

« L'acheteur doit penser innovation et non plus seulement « cash saving ». Ainsi, lorsqu'il est chez les fournisseurs, il doit observer afin de déceler des choses intéressantes et toujours leur demander ce qu'ils ont comme projet innovant » détaille Hubert Delatte. Une fois une idée innovante repérée, c'est à l'acheteur de la vendre en interne en s'adressant à la bonne personne. Ce qui exige une bonne connaissance du produit, des besoins, des projets d'innovation en cours, du métier des experts internes et du marché. Les plateformes spécialisées dans la gestion de sous-traitants peuvent également être une bonne solution pour trouver des sous-traitants innovants. Il faut cependant être attentif, quand les achats sont

ainsi sous-traités, à la question de la propriété intellectuelle.

Gérer les partenariats, c'est aussi aider ses partenaires à se développer.

« Il faut aussi éviter les clauses trop contraignantes concernant le périmètre d'exclusivité et de non concurrence, la durée et les champs d'application. Car il y a un véritable intérêt à ce que les start-ups partenaires se développent dans les meilleures conditions pour proposer toujours plus d'innovation » précise Franklin Brousse.

On peut par exemple permettre à la start-up de proposer à ses concurrents d'utiliser la V1 d'une technologie pendant que se développe la V2 à laquelle on aura accès en exclusivité.

Si la start-up est vraiment stratégique, on peut également prévoir dans le contrat une clause de prise de participation ou de rachat du partenaire.



• **L'innovation se fait désormais avec des partenaires externes**

• **L'acheteur à un rôle clé à jouer dans la gestion de ces partenariats**

• **Afin de favoriser le Time-to-Market, la contractualisation avec ces partenaires doit se faire le plus rapidement possible**

# 2

## RISQUES REGLEMENTAIRES ET RSE



### ET SI LES BONS OUTILS FAISAIENT LES BONS ACHETEURS ?

Les risques réglementaires et RSE liés aux achats ne sont pas à prendre à la légère : emprisonnement, amendes mais aussi risque d'image... Or, collecter l'ensemble des documents légaux ou faire une évaluation RSE de ses fournisseurs exige du temps et de l'organisation. Pas de panique : des plateformes très bien faites sont là pour aider les acheteurs.

#### **1** UNE RÉGLEMENTATION QUI SE DURCIT

Les acheteurs sont soumis à une réglementation stricte. Ils ont une obligation de vigilance et doivent collecter différents documents auprès de leurs prestataires : Kbis, attestation Urssaf, déclaration de non-emploi de travailleurs étrangers...

Sur ce dernier point, la loi Savary du 10 juillet 2014 relative à la lutte contre la concurrence déloyale et surtout le décret du

30 mars 2015 sur le travail dissimulé viennent durcir l'encadrement.

#### **Et ce n'est pas fini !**

Charles Baratin, chef de produit achats responsables chez Afnor Certification, rapporte qu'une nouvelle proposition de loi, relative au devoir de vigilance cette fois-ci, a été adoptée par l'Assemblée nationale le 23 mars 2016 : « Elle impose aux entreprises de plus de 5000 salariés en France - toutes filiales confondues - et celles de plus de 10 000 salariés dans le monde, de mettre en place un plan de vigilance ».

Si la proposition de loi n'est pas très précise sur le cadre de ce plan à mettre en place, elle l'est par contre sur les sanctions encourues : les entreprises contrevenantes risquent une amende pouvant aller jusqu'à 10 millions d'euros. Le décret d'application de cette loi devrait être publié avant la fin de l'année.

#### **2** AMENDES ET RISQUE D'IMAGE : NE PAS MINIMISER LES RISQUES RÉGLEMENTAIRES

Il n'est pas rare que les médias fassent leur

## 2 RISQUES RÉGLEMENTAIRES ET RSE



Une sur une entreprise contrainte à payer une amende record pour non-respect de la réglementation. Les risques réglementaires ne sont donc pas à prendre à la légère.

D'autant plus que le risque réglementaire va au-delà d'un risque juridique ou financier. Franck Douau, responsable pôle achats chez LVMH, souligne ainsi le risque d'image associé au risque réglementaire : « *Il n'est pas possible pour un groupe de luxe tel que le nôtre que des personnes non déclarées travaillent pour lui* »

En matière de risques réglementaires, il vaut donc mieux en faire plus que moins : La société Générale, qui utilise la solution Provigis depuis 2009 et bénéficie de ses évolutions récentes, l'a bien compris et la réglementation sur le détachement des salariés de sociétés étrangères est appliquée à l'ensemble de la chaîne : « *Une sous-traitance de nos prestataires doit être déclarée* », indique Raymond Winling, directeur achats au sein de l'établissement financier.

### 3 CAP SUR UNE POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES

Si le non-respect de la réglementation est évidemment risqué, les mauvaises pratiques en matière de RSE le sont tout autant. Là encore, risques financiers, juridiques et d'image. Les exemples sont nombreux : Mattel qui, en 2007, a dû rappeler plus de 18 millions de jouets après que l'on ait découvert qu'ils pouvaient contenir de la peinture au plomb ; Nike qui a du mal à se défaire de son image de marque faisant travailler les enfants depuis la

publication de la photographie d'un enfant Pakistanais cousant un ballon à la virgule en 1996 ; Auchan qui fait l'objet de plaintes à répétition suite à l'effondrement du Rana Plaza en 2013 ; etc.

#### Et si, pour éviter ce genre de désagrément, on mettait en place une démarche RSE ?

Fabien Delmares, responsable développement durable du Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées, nous donne ainsi sa définition d'une démarche RSE, citant l'ISO 26000 : « *C'est la prise en compte des impacts des décisions et des actions sur les territoires et la société* ».

« Une sous-traitance de nos prestataires doit être déclarée »

**Problème :** « *Le monde des achats est souvent éloigné de la RSE* », remarque Fabien Delmares. La bonne démarche consiste alors à procéder dans un premier temps à une évaluation RSE de ses fournisseurs et de tenir compte de cette note dans le choix de ses prestataires. A la Société Générale, il est tenu compte pour chaque attribution de marché de l'évaluation RSE des fournisseurs, jusqu'à 15% en fonction des achats. Au sein du groupe Afnor, les critères RSE représentent 65% de la pondération de l'appel d'offre pour les fournisseurs d'objets publicitaires. « *Pour les autres catégories d'achats nous sommes plutôt aux alentours de 15%* », nuance Charles Baratin. Afnor Certification propose d'ailleurs une gamme de

## 2 RISQUES RÉGLEMENTAIRES ET RSE



prestation permettant de mettre en place une véritable politique d'achats responsables : elle propose un accompagnement en amont et une évaluation du service achats. Différents outils comme une formation RSE des acheteurs ou des guides de bonnes pratiques ont été développés.

### 4 DES OUTILS PERFORMANTS POUR SE FAIRE AIDER

Collecte des documents réglementaires, évaluation RSE des fournisseurs... des tâches très chronophages pour les services achats. Et pourquoi ne pas se faire aider d'un bon outil ?

« Le choix d'un bon outil est central et stratégique : ce n'est pas le métier des acheteurs de dépouiller des questionnaires RSE ni de s'assurer qu'une pièce réglementaire est conforme », développe Fabien Delmares.

De nombreux outils existent sur le marché, aussi bien pour l'aspect réglementaire que pour l'aspect RSE. Chez LVMH par exemple, c'est la plateforme Provigis qui est utilisée pour collecter les documents réglementaires. « Nous ne disposons pas d'équipes suffisantes pour réaliser la collecte de documents légaux, rapporte Franck Douau. Provigis se charge de la relance en cas de pièces manquantes, certifie les documents, génère des alertes en cas de souci... Et tout cela pour un coût 20 fois inférieur aux ressources internes »

Côté évaluation RSE, le Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées est en train d'implémenter la plateforme Acesa : il est prévu que les questionnaires de la plateforme soient

soumis à tous les fournisseurs qui répondent à un appel d'offre dont le montant est supérieur à 15 000 euros. « Hors appel d'offre, nous pouvons faire compléter les questionnaires à un fournisseur avec lequel nous souhaitons entrer dans une démarche de progrès », ajoute Fabien Delmares. « Le plus de la plateforme Acesa : des questionnaires métiers développés avec ou pour le client, en fonction de son besoin spécifique d'évaluation, et qui parlent à toutes les entreprises, petites ou grandes, qui n'ont qu'à décrire la façon dont elles travaillent pour valoriser leurs démarches. » Compte tenu d'un partenariat entre Afnor Certification et Provigis, le contrôle de conformité légale est disponible depuis Acesa.



- **La réglementation en matière de vigilance vis à vis des prestataires ne cesse de se durcir, impactant les acheteurs**
- **Les risques réglementaires et RSE ne sont pas à prendre à la légère : amendes, emprisonnement, impact sur l'image de la société et donc son cours en bourse...**
- **Pour aider à la collecte des documents réglementaires et à l'évaluation RSE des fournisseurs, rien de tel que de bons outils**
- **Un coût 20 fois inférieur aux ressources internes en cas de recours à une plateforme spécialiste du contrôle de conformité**

# 3

## LA GESTION DU RISQUE COMMERCIAL

### ET SI L'ANTICIPATION ÉTAIT LA CLÉ POUR ÉVITER LES INCIDENTS ?

La relation avec les prestataires ne se déroule pas toujours comme prévue. L'acheteur doit parfois faire face à des incidents, qu'il s'agit d'anticiper. Franklin Brousse, avocat spécialiste de la fonction achat, retient 4 thématiques pour réaliser cette analyse du risque commercial : la défaillance financière du fournisseur, la défaillance opérationnelle, la rupture des relations commerciales établies et la dépendance économique.

#### 1 ANTICIPER LA DÉFAILLANCE FINANCIÈRE

Un fournisseur en liquidation financière... Et c'est l'arrêt de l'activité pour le donneur d'ordres ! Anticiper toute défaillance financière en analysant la santé financière de ses fournisseurs est donc primordiale. Dans le cas de prestataires avec lesquels l'entreprise cliente travaille déjà, de nom-

breuses informations sont alors à disposition en interne. Par exemple, il est important de surveiller les retards de paiement. « *Quand un retard de paiement de 60 jours est dépassé, le risque de défaillance est multiplié par 10* », rapporte Michael Lisch, expert achat d'Altares Dun&Bradstreet.

Ce qui exige que la base fournisseurs soit bien tenue, sans doublon, et mise à jour. Différentes informations doivent y figurer : montant des commandes, durée de la relation, délai de paiement... Des informations qui permettent d'attribuer une note afin d'estimer le risque de défaillance financière mais également opérationnelle (voir deuxième partie).

Il est également intéressant de faire appel à des sociétés de notation externes, comme Altares Dun&Bradstreet. D'autant plus lors d'une première relation. Franklin Brousse conseille aussi de regarder ce qui se passe avec d'autres clients, via ses relations. Surveiller également les revues de presse.

# 3 LA GESTION DU RISQUE COMMERCIAL



« Cette analyse doit se faire pour tous les prestataires qui peuvent avoir un impact opérationnel important, même si on pense bien les connaître. La question n'est pas la taille de la société mais bien son impact », avertit Michaël Lisch. Les petites sociétés ne doivent donc pas être négligées. « Sur les petites sociétés, il faut se poser la question de la road map : ce n'est pas la taille à l'instant T qui compte mais les perspectives », estime Franklin Brousse.

Les plateformes de regroupement et de gestion de petits prestataires externes peuvent à cet égard se montrer utiles. Freelance.com, par exemple, est doté d'un outil de pilotage des prestataires externes offrant différentes informations aux donneurs d'ordres : documents légaux, nature de la prestation, montants, durée... « Cela permet pour le donneur d'ordres de rationaliser, massifier le panel de ses fournisseurs, sans se priver d'expertises intéressantes et de sécuriser les risques liés à la sous-traitance », décrit Fabien Baiata, directeur des opérations et relations clients de la plateforme.

Dernier conseil, de Franklin Brousse : « Si un de vos prestataires préférés est en difficulté financière, pensez à lui recommander de se placer sous une procédure de conciliation. Cela aboutit généralement à un étalement des dettes sur 24 mois, ce qui offre une véritable bouffée d'oxygène »

## 2 ANTICIPER LA DÉFAILLANCE OPÉRATIONNELLE

Cette analyse poussée des fournisseurs doit inclure des notions de qualité afin

d'anticiper également la défaillance opérationnelle. En effet, un prestataire qui fournit un travail de mauvaise qualité à un impact sur le donneur d'ordres : retard, heures supplémentaires, rappel de produits... Sans parler du déficit d'image et de la perte de marchés !

« La question n'est pas la taille de la société mais bien son impact... »

Il s'agit donc d'anticiper et de bien sélectionner ses fournisseurs. Mais si la qualité n'est tout de même pas au rendez-vous ? « Il ne faut pas avoir peur de dire les choses quand elles se passent mal plutôt que de laisser s'envenimer la situation pendant un an », estime Franklin Brousse.

Et dans le contrat ? Peut-on se protéger d'une défaillance opérationnelle avec certaines clauses ? Pour Franklin Brousse, les SLA ne sont rien de plus qu'une incitation à la qualité qu'un véritable système de sanction. « Il s'agit d'avoir dans le contrat des mécaniques qui permettent de sortir de la relation en cas de non-respect de la qualité plusieurs mois d'affilés », conseille-t-il.

## 3 ANTICIPER LA RUPTURE DES RELATIONS COMMERCIALES ÉTABLIES

S'offrir une possibilité de sortie en cas de défaillance opérationnelle est primordial. Car l'un des risques principaux liés à la relation commerciale avec son fournisseur

# 3 LA GESTION DU RISQUE COMMERCIAL

est d'avoir des difficultés pour sortir de la relation.

Avant de mettre fin à la relation, il faut bien informer préalablement le prestataire qu'on souhaite dénoncer son contrat. Cela doit se faire bien en amont, au minimum trois mois avant. « *La loi dit que ce préavis doit être en accord avec la durée de la relation, au risque sinon d'être accusé de rupture brutale* », avertit Franklin Brousse.

La jurisprudence compte 1 mois par année de relation. Ce qui peut aller jusqu'à 10 mois de préavis pour 10 ans de relation ! Il s'agit donc d'être vigilant sur la durée de la relation. Fabien Baiata de Freelance.com rapporte que certains donneurs d'ordres demandent de créer des alertes au bout de dix-huit mois de relation.

Franklin Brousse conseille quant à lui de mettre en place un protocole de sortie respectant une durée suffisamment longue. Ce protocole doit couvrir un maximum de choses : il faut par exemple s'assurer que les salariés ne se retourneront pas contre le donneur d'ordres.

Parfois, un gros chèque est nécessaire : une petite structure dépendante financièrement dont les salariés seront licenciés sera, par exemple, plus compliquée à gérer.

## 4 ANTICIPER LA DÉPENDANCE ÉCONOMIQUE

La rupture de la relation commerciale n'est pas toujours aisée. Surtout si le fournisseur est en situation de dépendance économique : cela aggrave une rupture de relation. Franklin Brousse conseille cependant de ne pas se focaliser sur cette notion

de dépendance : « *De nombreux critères doivent être simultanément présents comme la part du chiffre d'affaire, la notoriété du client, la part de marché du client, l'existence ou non de solutions alternatives... C'est compliqué.* »

Il faut cependant faire attention à cette notion de dépendance économique avant de mettre fin à la relation avec un prestataire. Cela veut souvent dire qu'il faut signer un gros chèque supplémentaire.



- **Anticiper les risques commerciaux consiste en premier lieu à mener une analyse poussée (financière et qualité) de ses prestataires**
- **Cette analyse doit être mise à jour très régulièrement car les situations évoluent rapidement**
- **Les fournisseurs considérés comme potentiellement à risque doivent être tagués, même s'ils ne sont pas immédiatement écartés**
- **Transiger lors de la rupture de la relation en écrivant un protocole de sortie qui offre des avantages non négligeables au prestataire.**
- **Tous ces risques peuvent s'additionner et aggraver encore plus la situation**

# À propos



**C**réé à l'initiative d'un club d'acheteurs en 2008, Provigis est une marque du groupe Freelance. Cette plateforme est :

- le n°1 des tiers-certificateurs de documents légaux obligatoires membre de la Fédération Nationale des Tiers Certificateurs (FNTC), permettant d'accéder instantanément aux attestations légales obligatoires et aux dossiers de vos fournisseurs
- un moteur de recherche multicritères de prestataires spécialisés

## Provigis permet aux Directions achats de :

- **Garantir le respect de leur Obligation de Vigilance** liée à la lutte contre le travail dissimulé (Article D.8222-5\_1° et D.8222-5\_2° du Code du Travail).
- **Supprimer les tâches à très faible valeur ajoutée** liées au respect de l'obligation de Vigilance (décret n°2011-1601) : collecte, mises à jour périodiques et vérifications des attestations légales, réglementaires et commerciales
- **Gagner du temps lors de la recherche de prestataires spécialisés** grâce à son moteur de recherche multicritère de prestataires, fournisseurs et sous-traitants.



**D**epuis plus de 20 ans, AFNOR Certification accompagne les organisations de toutes tailles et de tous secteurs dans la reconnaissance de leurs démarches de qualité, au travers de marques de confiance à forte notoriété telles que NF ou AFAQ. AFNOR Certification s'est par ailleurs enrichi ces dix dernières années d'experts sur des problématiques achats, de risque fournisseurs ou encore de responsabilité sociétale afin de développer une approche métier globale destinée à l'accompagnement des services achats.

Les prestations AFNOR Certification vous permettent ainsi de gérer vos relations et vos risques fournisseurs tout en mettant en œuvre votre politique achats responsables. AFNOR Certification est un tiers de confiance engagé et reconnu par L'observatoire des Achats Responsables et le Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie.

 [www.provigis.com](http://www.provigis.com)

 [@Provigis](https://twitter.com/Provigis)

Ce Livre Blanc  
est édité par Provigis  
01 55 62 12 45

**Conception et réalisation**

éditorialis  
**BRAND**  
CONTENT

160 bis, rue de Paris

92 465 Boulogne-Billancourt Cedex

Responsable éditorial : Christophe Minart

Responsable du développement :

Jean-Sébastien Rocheteau

(tél. : 01 41 31 72 44)

Septembre 2016

**afnor**  
CERTIFICATION

 provigis

[Club-Acheteurs.com](http://Club-Acheteurs.com)