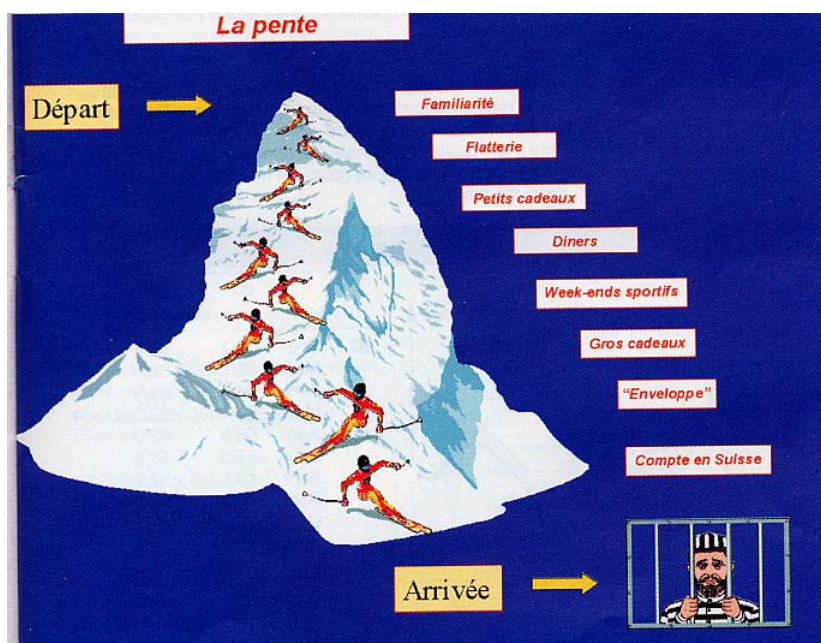


# ETHIQUE ET ACHATS / ETUDE DES CODES DE DEONTOLOGIE (II)

Recherche Collective – Juin 2003

**Présenté par DESMA 28 :**

Dominique CARATY  
Eric CARCANAGUE  
Jérôme DOLLET  
Olivier IDELON  
Roger LARSONNEUR



**Moniteur de recherche :** Jean-Jacques NILLES (IUP Université de Savoie)

## ***AVERTISSEMENT***

L'Ecole Supérieure des Affaires de l'Université de Grenoble n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires collectifs des candidats au DESS; les opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Composant parmi d'autres des travaux de recherche réalisés, ne comptant que pour un dixième de l'évaluation globale des candidats au DESS de management de la Fonction Achats (DESMA), le mémoire ne saurait être considéré comme un travail achevé auquel l'école confère un label de qualité professionnelle et universitaire. Il représente un essai d'application de connaissances et de méthodes acquises au cours de la formation.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité des auteurs et ne peut être faite sans leur accord.

### **CONTACTER L'UNIVERSITE :**

#### **DESS Management de la Fonction Achat**

Ecole Supérieure des Affaires  
Université Pierre Mendès France  
B.P. 47 - 38040  
GRENOBLE CEDEX 9



[Christine.sanchez@esa.upmf-grenoble.fr](mailto:Christine.sanchez@esa.upmf-grenoble.fr)



Tél : 04.76.82.78.57/ Fax : 04.76.82.59.99

## ***REMERCIEMENTS***

Nous remercions,

Notre moniteur de recherche, Monsieur Jean-Jacques NILLES, pour sa disponibilité et son support permanent afin que ces travaux puissent être conduits à leur terme dans les meilleures conditions.

Nos familles respectives pour le soutien et la patience dont elles ont fait preuve pendant ces travaux et plus globalement durant cette formation.

## ***SOMMAIRE***

<b>1) INTRODUCTION.....</b>	<b>Page 06</b>
<b>2) OBJET DE L’ETUDE.....</b>	<b>Page 07</b>
<b>3) L’ETHIQUE DANS LES ACHATS .....</b>	<b>Page 08</b>
<b>3.1) Définitions générales.....</b>	<b>Page 09</b>
<b>3.2) Définitions dans le cadre de la fonction achats .....</b>	<b>Page 10</b>
<b>3.3) Définitions empiriques de l’éthique dans les achats.....</b>	<b>Page 10</b>
<b>4) METHODOLOGIE.....</b>	<b>Page 11</b>
<b>4.1) Etablissements des questionnaires.....</b>	<b>Page 11</b>
4.1.1) Questionnaire « codes »	
4.1.2) Questionnaire « codes de déontologie des services achats »	
<b>4.2) Recueil des informations.....</b>	<b>Page 13</b>
4.2.1) Ciblage des entreprises	
4.2.2) Synthèse de la collecte	
<b>4.3) SPHINX : Outil de saisie et d’analyse .....</b>	<b>Page 14</b>
<b>5) EXPLOITATION DES INFORMATIONS DE L’ENQUETE.....</b>	<b>Page 15</b>
<b>5.1) Analyse des codes généraux.....</b>	<b>Page 15</b>
5.1.1) L’échantillon analysé	
5.1.2) Les différents secteurs d’activité de l’échantillon	
5.1.3) La date de création du code déontologique	
5.1.4) Le mode de diffusion du code déontologique	
5.1.5) La confidentialité des chartes	
5.1.6) L’utilisation des codes de déontologie	
5.1.7) Les sanctions	
5.1.8) L’origine du code déontologique des achats	
5.1.9) L’intitulé du code de déontologie	

<b>5.2) Signataire du code de déontologie.....</b>	<b>Page 21</b>
<b>5.3) Analyse des codes de déontologie.....</b>	<b>Page 23</b>
5.3.1) Nombre de rubriques de déontologie achat par entreprise	
5.3.2) Objets des rubriques	
5.3.3) Modalité de la rubrique	
5.3.4) Orientation de la rubrique	
5.3.5) Existence d'une justification au sein des rubriques	
5.3.6) Evocation de sanctions dans les rubriques	
5.3.7) Analyse lexicale	
<b>6) CONCLUSION .....</b>	<b>Page 34</b>
<b>7) BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>Page 36</b>
<b>8) ANNEXES .....</b>	<b>Page 36</b>

## 1) INTRODUCTION

Cette dernière décennie a vu se renforcer la fonction Achats dans sa dimension stratégique. Cette situation résulte de la part de plus en plus importante des achats dans le chiffre d'affaires des entreprises. L'acheteur se retrouve confronté par conséquent à un questionnement de plus en plus complexe, que nous pouvons résumer par l'interrogation que pose C. Maurey dans l'Introduction de la Revue Ethique d'octobre 2002 consacrée à l'Ethique dans la fonction achats : « comment rendre compatible le comportement et les pratiques éthiques avec la réalité économique qui ne cesse de rappeler à l'ordre l'entreprise » ?

Avant d'introduire l'objet de notre recherche collective, nous reprendrons un certain nombre de thèmes traités sur les **codes d'éthique** en général. Nous nous appuierons plus particulièrement sur le livre de Y. Pesqueux et Y. Biefnot, 2002 « L'éthique des affaires » dans lequel nous reprendrons ici quelques thèmes abordés.

Commençons d'abord par **quelques chiffres**. Le phénomène est beaucoup plus marqué aux Etats-Unis qu'en France : aux USA en 1992, 93% des 1000 premières entreprises américaines possédaient un code d'éthique pour 50 % en Europe. En 1995, seulement 20% des 200 plus grandes entreprises avaient un code de déontologie (hors filiales des entreprises multinationales).

Les **thèmes** les plus souvent abordés dans les codes d'éthique sont par ordre d'importance décroissante :

La conduite des employés,

Les rapports avec les clients,

Les rapports avec la communauté et les problèmes d'environnement,

Les rapports avec les actionnaires.

Sont cités loin de ces de ces premiers thèmes, entre autres, les **relations avec les fournisseurs et les contractants**.

Les raisons invoquées pour l'édition d'un code d'éthique sont la croissance et la diversification de l'entreprise, la volonté du conseil de direction et la tendance du secteur, mais la raison non avouée reste le plus souvent la pression du mimétisme.

L'**origine de ce mouvement** vient des Etats-Unis. C'est dans le cadre d'un code pénal spécifique en 1991, les Federal Guidelines For Sentencing Organisations, modulant les peines en fonction des efforts des entreprises, quant à la construction et l'animation des codes d'éthique, que les entreprises furent incitées à généraliser cette approche. Ce mouvement a ensuite été propagé en Europe par les filiales européennes d'entreprises américaines.

Qu'en est-il dans la fonction Achats ? Nous reprendrons la phrase de Michel Le Net dans l'Editorial de la Revue Ethique d'octobre 2002 consacrée à l'éthique dans la fonction achats : « Des codes d'éthique et des chartes déontologiques s'empressent d'éclairer les acheteurs sur les bonnes conduites à pratiquer ». Dans ce cadre, nous nous proposons d'analyser le contenu de ces codes de déontologie. Ainsi, après avoir précisé l'objet de ces travaux, **le plan de notre étude** consistera à présenter quelques définitions de l'éthique dans les Achats à l'aide de différents éclairages. Puis, nous décrirons les différentes méthodes mises en œuvre pour recueillir les données ainsi que l'outil ayant permis leur exploitation. Enfin, nous présenterons les résultats des informations recueillies.

## **2) OBJET DE L'ETUDE**

Les résultats de cette étude s'inscrivent dans un ensemble plus large de travaux initialisés par notre moniteur de recherche Jean-Jacques Nilles, Maître de Conférence à l'Université de Savoie et intervenant dans le cadre de la formation DESS en management des achats à l'Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble. De plus, étant également responsable scientifique de la commission Ethique et Achats de la CDAF (Compagnie Des Acheteurs de France), ces travaux doivent contribuer à la définition d'un cadre conceptuel de l'éthique dans les achats et d'une méthodologie permettant de supporter les acheteurs dans leurs missions quotidiennes.

Les informations recueillies apporteront par conséquent des éléments nécessaires à la formulation d'un code de déontologie destiné à la fonction achats.

Les travaux conduits précédemment ont fait l'objet des publications mentionnées ci-après, pour lesquelles nous vous renvoyons à la bibliographie pour une identification exhaustive.

Achats et Ethique, Mémoire DESMA, juin 2002 : Cette étude fait un bilan de l'état de l'art de la littérature tout en présentant les différentes attitudes des acheteurs face à des situations d'achats.

Comment « mesurer » l'éthique des acheteurs ? La méthode des scénarios, octobre 2002 : Cet ouvrage définit un modèle fondé sur les vertus de l'acheteur et présente une méthode d'évaluation des comportements.

Etude de comportements et d'opinions au sujet de l'éthique dans les achats, Projet professionnel IUP2, année 2002 : Il s'agit d'une étude qualitative menée auprès d'acheteurs industriels afin de recueillir leur perception de l'éthique au quotidien.

L'objet de notre recherche étant l'étude des codes déontologiques de la fonction Achats, nos travaux seront de nature exploratoire, rappelant que le but est de recenser le plus grand nombre possible de codes de déontologie afin d'en analyser le contenu et d'en déduire les principales orientations. Dans le souci de dégager les idées essentielles, en limitant le risque de mauvaises interprétations liées à la barrière de la langue, notre recherche s'est focalisée sur des sociétés implantées en France, dont les informations fournies étaient en langue française. Pour mener à bien cette étude, nous avons choisi une approche scientifique basée sur une démarche quantitative des thèmes abordés et mots employés dans les codes déontologiques.

### **3) L'ETHIQUE DANS LES ACHATS**

Dans le but de mieux comprendre la notion d'éthique dans les achats, nous commencerons tout d'abord par la définition des termes Ethique, Morale et Déontologie dans leur sens général puis dans le cadre de la fonction Achats.

Nous aborderons ensuite une définition plus empirique obtenue auprès des acheteurs eux-mêmes.

### 3.1) Définitions générales

Dans un mémoire de recherche collective de juin 2002 (Auteurs : Besson, Mouradian, Mouton, Roy, Bourgit, Collardeau et Gajewski), les significations ci-après ont été attribuées aux termes :

**L'Éthique** est le devoir d'intégrer dans chacune de ses actions ou décisions la dimension humaine et d'œuvrer pour celle-ci. Entrer dans une démarche éthique, c'est adopter un comportement loyal, altruiste et gratuit.

**La Morale** est l'ensemble des principes de jugement et de conduite, fondés sur des impératifs du bien, qui s'imposent à la conscience individuelle ou collective. Cet ensemble est érigé en doctrines.

Trois différences essentielles entre l'éthique et la morale :

La morale est référence tandis que l'éthique est discernement,

La morale fait état du bien et du mal alors que l'éthique distingue le bon du mauvais,

La morale interpelle alors que l'éthique responsabilise.

**La Déontologie** est l'ensemble des règles morales et des devoirs qui régissent une profession et la conduite de ceux qui l'exercent. Par exemple, on parle très souvent de la déontologie des journalistes et des médecins.

La **norme de Responsabilité Sociale SA 8000** (Social Accountability) est souvent assimilée à une norme de Déontologie. En fait, cette norme spécifie les exigences de responsabilité sociale d'un organisme. Elle stipule notamment que cet organisme doit se conformer aux lois applicables et respecter les principes des textes internationaux, sachant que les entreprises conservent la liberté de mettre ou non un système de management répondant à ces exigences.

Cette norme comporte neuf points :

Travail des enfants,

Travail forcé,

Santé et sécurité,

Liberté d'association et droit à la négociation collective,

Discrimination,

Pratiques disciplinaires,

Heures de travail,

Rémunération,

Système de management.

Cette norme prévoit, entre autre, que la direction d'une entreprise soit pleinement impliquée dans sa mise en œuvre et que les fournisseurs soient sélectionnés en fonction de leur capacité à atteindre les critères mentionnés dans celle-ci.

### **3.2) Définitions dans le cadre de la fonction achats**

Nous repartirons de l'approche faite par Floriane Degrane (mars 2003) dans son article paru dans le journal « La tribune ». Cet article reprend en outre les propos de Jean-Jacques Nilles (octobre 2002) « Quelle éthique pour la fonction achats » dans la revue « Entreprise éthique ».

**L'Éthique** consiste à anticiper les conséquences de sa décision, en tenant compte des intérêts de l'entreprise, de ceux des fournisseurs et des clients internes. Elle est donc indissociable d'une **approche déontologique** au sens large du terme, c'est-à-dire d'une recherche des comportements justes dans des situations précises. L'analyse de ces comportements pouvant, bien entendu, servir à illustrer les problèmes de décision des individus dans le contexte professionnel des Achats.

**La Morale** est l'évaluation de l'action en fonction de la conformité de la décision vis-à-vis de la loi.

### **3.3) Définitions empiriques de l'éthique dans les achats**

La définition et la signification de l'éthique ont été rapportées dans le mémoire « Etude de comportements et d'opinions au sujet de l'éthique dans les achats » réalisé par la CDAF et l'Université de Savoie - IUP Commerce et Vente. Il en ressort les significations suivantes pour les acheteurs rencontrés.

Une règle morale, de conduite ou de fonctionnement mais aussi une règle d'or,

Une attitude, un comportement à adopter vis-à-vis de son interlocuteur, de sa société, de ses collaborateurs, de ses fournisseurs et de ses clients,

Le respect des règles morales de l'autre, des interlocuteurs et des fournisseurs,  
L'honnêteté intellectuelle, financière et quotidienne vis-à-vis des fournisseurs,  
Savoir établir une relation gagnant / gagnant dans les négociations,  
Une déontologie,  
Etre intègre et agir dans les intérêts de son entreprise,  
Fondamental, vital et obligatoire et un atout sur le long terme,  
Assimilation aux pots de vin, aux dessous de table, aux cadeaux  
Ce n'est pas le copinage,  
Acheter aux meilleures conditions en restant raisonnable.

## **4) METHODOLOGIE**

### **4.1) Etablissements des questionnaires**

Deux questionnaires intitulés « codes » et « codes de déontologie des services achats » ont été établis afin de guider notre étude auprès des entreprises et pour l'exploitation des réponses sous SPHINX. Le rapprochement de ces documents peut être fait par le nom de l'entreprise.

#### **4.1.1) Questionnaire « codes »**

Ce document (voir annexe 1) a été transmis à toutes les entreprises interrogées ou complété directement par le groupe à la suite de discussions. Dans le cas des chartes recueillies par Internet, ce questionnaire est souvent resté incomplet compte tenu de l'impossibilité de trouver un interlocuteur a posteriori.

On notera également que les informations recueillies par ce questionnaire étaient quelques fois parcellaires en raison de leur non disponibilité auprès des interlocuteurs consultés.

**Les informations demandées**

<b>Type d'informations</b>	<b>Motivations</b>
Le nom de l'entreprise et l'éventuel groupe d'appartenance	→ Identifier les entreprises et les groupes → Faire le lien avec le «code de déontologie des services achats »
Le secteur d'activité	→ Identifier l'influence du secteur d'activité
L'effectif de l'entreprise et du service achats	→ Identifier l'influence de l'effectif de l'entreprise et du service achats
La date de création du document	→ Identifier le moment de prise en compte de la démarche par l'entreprise
Le mode de mise à disposition du document en interne	→ Identifier le ou les supports utilisés pour la communication en interne
La confidentialité du document	→ Connaître le périmètre de diffusion de la charte
L'utilisation de la charte	→ Identifier les finalités de la charte
La mention d'une sanction possible	→ Identifier la fréquence à laquelle il est fait référence à une sanction. → Identifier le degré de répression
L'origine de la charte	→ Savoir s'il s'agit d'une démarche purement achats ou d'une déclinaison d'une charte entreprise
La dénomination du document	→ Identifier les différents termes employés et leur adéquation avec le contenu
Le signataire du document	→ Identifier le degré d'implication de la hiérarchie → Identifier l'importance accordée à la démarche
Le format du document	→ Savoir s'il s'agit d'un document séparé ou intégré à un document d'entreprise

**4.1.2) Questionnaire « codes de déontologie des services achats »**

Le but de ce questionnaire (voir annexe 2) est de définir des paramètres d'analyse pour chacun des articles extraits des documents reçus des entreprises. Ce dernier est par conséquent resté au niveau du groupe de travail, afin d'apporter une méthodologie quant aux raisonnements.

L'ensemble de ces paramètres d'analyse ont été enregistrés dans le système SPHINX afin que le groupe de travail puisse procéder à la cotation de chacun des articles.

**Paramètres d'analyse et motivations**

<b>Paramètres d'analyses</b>	<b>Motivations</b>
Quel est le nom de l'entreprise ?	→ Faire le lien avec le «code général de déontologie»
Quel est le texte de l'article ?	→ Identifier et isoler des articles ayant un objet spécifique
Quel est l'objet de l'article ?	→ Identifier l'objet de l'article → Analyser l'ensemble des articles par leur objet
Quelle est la modalité de l'article ?	→ Identifier la force donnée à l'article → Connaître la volonté et le niveau d'application de l'article
Quelle est l'orientation de l'article ?	→ Vérifier l'esprit fédérateur des articles → Percevoir l'adhésion des personnes
Quel est le partenaire visé par l'article ?	→ Connaître le périmètre d'application
Quel est le type de justification avancé ?	→ Savoir s'il existe une justification → Identifier les origines de la justification
Existence sanction / article	→ Connaître le caractère répressif des articles

Au travers des motivations évoquées, on peut noter que les paramètres d'analyses s'attachent bien entendu à l'objet des articles, mais plus largement à connaître l'esprit dans lequel ces textes ont été établis et in fine l'adhésion des protagonistes.

## **4.2) Recueil des informations**

### **4.2.1) Ciblage des entreprises**

Dans notre étude nous n'avons retenu que des entreprises françaises. Nous n'avons pas exclu pour autant les filiales françaises de groupes étrangers ou internationaux.

Une première idée intuitive est que seules les moyennes ou grandes entreprises ont mis en place une charte Achats. Par ailleurs, nous constatons que les entreprises dont les capitaux sont américains possèdent plus facilement des chartes sur l'éthique que les entreprises françaises. Nous avons été à la recherche de chartes qui traitent l'éthique au sein de la fonction achats. A défaut, si nous n'obtenions pas ce document, nous nous sommes retournés vers les chartes éthiques « Entreprise » qui traitent des relations commerciales.

Les différentes méthodes listées ci-dessous vont d'abord viser à recueillir les chartes de ce type d'entreprises.

Une démarche empirique menée dans le premier mois a été la suivante : chaque membre du groupe essaie de se procurer les chartes Achats.

Les différentes méthodes ont été les suivantes :

Contact réseaux (réseau personnel, réseau CDAF)

Recherche sur Internet,

Contact par e-mail des Directeurs Achats de la CDAF et figurant sur l'annuaire DESMA

#### 4.2.2) Synthèse de la collecte

Sources	Entreprises consultées	Codes obtenus	Taux de réussite
Annuaire DESMA	246	8	3%
Annuaire CDAF	117	3	2%
Réseau CDAF	24	7	30%
Réseau personnel	60	9	15%
Internet	-	6	-
<b>TOTAL</b>	<b>447</b>	<b>33</b>	<b>7%</b>

Le recueil des données n'a pas été aisé et les contacts directs liés au réseau CDAF et au réseau personnel se sont révélés beaucoup plus fructueux. Ainsi compte tenu de ces difficultés, notre recherche sera basée sur uniquement 33 codes déontologiques

#### 4.3) SPHINX : Outil de saisie et d'analyse

L'ensemble des données a été transcrit dans un logiciel appelé « Sphinx ».

En préliminaire, les questionnaires codes généraux et codes déontologiques ont été formatés dans « Sphinx ». La clef d'entrée pour accéder à ces deux questionnaires est le nom de l'entreprise. La saisie et le respect des caractères sont primordiaux pour l'exploitation des données.

Nous avons ensuite saisi les réponses des codes généraux. Concernant les codes de déontologie, nous avons saisi l'ensemble des textes en créant différentes parties afin de séparer les idées maîtresses. Chaque séparation donne lieu à une numération chronologique dans Sphinx. Le nombre de texte analysé se monte à 290.

Il ne reste plus qu'à répondre sur Sphinx aux questions du code déontologique pour chacun des textes. Par ailleurs, nous pouvons avoir plusieurs réponses possibles en fonction des différentes questions.

L'ensemble des saisies est sauvegardé sous forme de deux fichiers : un pour les codes généraux et un pour les codes déontologiques.

Ces deux fichiers vont servir à exploiter les données et des statistiques vont être extraites. Ces statistiques sont d'une similitude avec un tableau croisé dynamique d'une feuille Excel. Par ailleurs le logiciel va analyser l'ensemble des textes saisis et va compiler les données statistiques.

## **5) EXPLOITATION DES INFORMATIONS DE L'ENQUETE**

Dans l'exploitation de ces données, nous analyserons séparément les réponses au questionnaire des codes généraux et celles des codes déontologiques qui leur sont associés.

### **5.1) Analyse des codes généraux**

Les codes généraux regroupent des informations générales concernant l'entreprise (secteur d'activité, effectif...) ainsi que des informations liées à l'utilisation, le mode de diffusion, la confidentialité de la charte.

### 5.1.1) L'échantillon analysé

Valeurs	Nb. cit.
A.G.F	1
AGILENT	1
AIR FRANCE	1
ALAIN MANOUKIAN	1
ALCAN	1
ALCATEL	1
ALTADIS	1
ALUMINIUM PECHINEY	1
AUCHAN	1
AVON	1
C&A	1
CARREFOUR	1
COOPER	1
DOSAPRO MILTON ROY	1
EDF	1
EXXON MOBIL	1
GENERAL ELECTRIC	1
GIVAUDAN	1
HP-COMPAQ	1
INTERNATIONAL PAPER	1
JOHN DEERE	1
KODAK	1
LA POSTE	1
NESTLE	1
ONYX VE	1
PHILIPS	1
RENAULT	1
SEXTANT	1
SNCF	1
SNECMA	1
SUEZ	1
THOMSON MULTIMEDIA	1
TOTAL	1
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>

L'échantillon analysé est constitué de 33 chartes. Il va nous permettre de dégager des grandes tendances des codes déontologiques. Cependant, un échantillon plus important aurait été nécessaire pour valider notre approche statistique.

### 5.1.2) Les différents secteurs d'activité de l'échantillon

Secteur d'activité	Nb. cit.	Fréq.
Industrie	20	60,6%
Services	8	24,2%
Distribution	4	12,1%
Autre	1	3,0%
Administration	0	0,0%
Centrale d'achat	0	0,0%
BTP	0	0,0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Comme nous pouvons le constater, le secteur industriel est le mieux représenté. Nous supposons que ce secteur a une avance sur ce sujet.

Nous ne nous intéresserons pas aux effectifs de l'entreprise car notre échantillon étant faible, il est difficile d'en tirer des conclusions.

### 5.1.3) La date de création du code déontologique

Le tableau ci-dessous énumère les dates de création des codes de déontologie

Date création document	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 1977	1	5,6%
De 1977 à 1982	1	5,6%
De 1982 à 1986	0	0,0%
De 1986 à 1990	0	0,0%
De 1990 à 1996	0	0,0%
De 1996 à 2001	10	55,6%
2001 et plus	6	33,3%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Minimum = 1973, Maximum = 2003  
Somme = 35951  
Moyenne = 1997,28 Ecart-type = 7,90

Nous pouvons nous apercevoir que les codes de déontologies sont récents. Ceci est peut-être dû au renforcement de la professionnalisation des achats ou à des scandales récents de type Enron.

#### 5.1.4) Le mode de diffusion du code déontologique

Mode diffusion document	Nb. cit.	Fréq.
Intranet	25	75,8%
papier	25	75,8%
Internet	9	27,3%
manuel embauche	3	9,1%
Affichage	1	3,0%
Non réponse	1	3,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>33</b>	

Nous pouvons constater qu'environ 76 % des entreprises diffusent leur code de déontologie via intranet ou papier. Il s'agit donc principalement d'une diffusion interne.

La diffusion externe est relativement faible puisque nous remarquons que seul 27,3 % des entreprises utilisent Internet pour diffuser leur code de déontologie.

Il est également intéressant de souligner que seulement 9 % des entreprises diffusent leur code lors de l'embauche. Par conséquent, l'éthique achat n'est pas intégrée au contrat de travail. Nous pouvons supposer que cette démarche n'est pas encore intégrée dans la culture de l'entreprise.

De ce fait, les écarts de conduite par rapport à ce code ne seront vraisemblablement pas ou peu sanctionnés.

Nous pouvons également constater qu'une seule entreprise affiche son code déontologique. Nous supposons deux raisons à cette constatation : soit l'entreprise considère que l'intranet est le moyen de communication, soit elle ne veut pas afficher ses convictions au grand jour.

#### 5.1.5) La confidentialité des chartes

Le tableau ci-dessous montre que, d'une manière générale, les codes déontologiques ne sont pas confidentiels. Ceci peut paraître surprenant car la diffusion est surtout orientée vers l'interne. Notons que les chartes confidentielles ont été obtenues grâce au réseau de connaissance.

Confidentialité charte	Nb. cit.	Fréq.
oui	6	18,2%
non	27	81,8%
ne sait pas	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

### 5.1.6) L'utilisation des codes de déontologie

Utilisation charte	Nb. cit.	Fréq.
Management	26	78,8%
communication externe	16	48,5%
formation	8	24,2%
recrutement	8	24,2%
évaluation	3	9,1%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>33</b>	

**NB :** le total des fréquences d'utilisation des chartes ne fait pas 100 % car il existait plusieurs réponses possibles à cette question.

Nous avons vu que les codes n'étaient pas disponibles via Internet, toutefois le tableau ci-dessous montre que ces derniers sont parfois diffusés auprès des fournisseurs.

Communication aux fournisseurs	Nb. cit.	Fréq.
non	18	54,5%
oui	14	42,4%
Non réponse	1	3,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Nous pouvons tout de même nous interroger sur la fréquence relativement faible de cette diffusion. En effet, certaines chartes ont un contenu riche et précis sur les comportements à adopter en terme de déontologie mais elles ne sont pas diffusées.

Est-ce que ces chartes représenteraient un idéal vers lequel l'entreprise veut converger tout en gardant à l'esprit que cet idéal ne peut pas être atteint en externe car la réalité est tout autre.

Plusieurs points peuvent expliquer cela :

la charte est trop générale et pas assez orientée achat,

la charte est trop précise et dévoile ainsi la stratégie de l'acheteur,

la charte est confidentielle,

la charte constitue un idéal vers lequel l'entreprise souhaite converger. Cependant, elle préfère en limiter sa diffusion pour se laisser une marge de manoeuvre. L'idéal visé n'est pas ou ne peut pas être atteignable par l'entreprise pour différentes raisons (économiques, culturelles...).

### 5.1.7) Les sanctions

Une petite moitié de responsables achats ayant répondu au questionnaire du code général affirme que des sanctions sont possibles quand les règles déontologiques ne sont pas appliquées. Le tableau ci-dessous met en relief cette constatation.

Sanction possible	Nb. cit.	Fréq.
non	17	51,5%
oui	15	45,5%
Non réponse	1	3,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Nous verrons par la suite si cette sanction est clairement écrite dans les codes déontologiques.

En revanche, l'autre moitié mentionne qu'aucune sanction n'est envisagée. Les codes étant récents, nous pouvons supposer que les sanctions ne sont pas intégrées dans les contrats de travail.

### 5.1.8) L'origine du code déontologique des achats

Le tableau ci-dessous montre la provenance des codes déontologiques des achats.

Origine charte	Nb. cit.	Fréq.
Adaptation de la charte d'entreprise (standard)	13	39,4%
charte spécifique Achats (sur mesure)	12	36,4%
Non réponse	8	24,2%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

50 % des entreprises ont un code déontologique dédié à la fonction achat. Les autres consacrent quelques rubriques à la déontologie dans les achats de leur charte d'entreprise.

### 5.1.9) L'intitulé du code de déontologie

Il est intéressant de noter que l'intitulé donné aux codes de déontologie est commun à environ la moitié des entreprises. Ainsi, 14 entreprises ont un document de déontologie dénommé « code de conduite ». Notons également que 4 responsables achat n'ont pas répondu à cette question.

Nom du document	Nb. cit.
Code de conduite	14
Charte Achats	5
De l'Ethique sur l'Etiquette	1
Ethique de l'achat	1
Guide de conduite	1
La mission des achats	1
Livret du code ethique	1
Note interne	1
Politique et code de conduite pour les affaires	1
Principes de conduite des affaires	1
Principes pour les achats	1
Règles d'entreprise	1
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>

Nous pouvons constaté que, parmi les 29 chartes, 17 sont orientées comportement, 6 sont orientées service achat et 5 sont orientées relations commerciales.

## 5.2) Signataire du code de déontologie

Il est intéressant de savoir quel est le signataire du code de déontologie afin de comprendre l'importance allouée à ce document. Le tableau ci-dessous montre les différents signataires.

signataire document	Nb. cit.	Fréq.
PDG	22	66,7%
Directeur Achats	10	30,3%
Comité de Direction	4	12,1%
DRH	0	0,0%
DG	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>33</b>	

Nous constatons principalement deux types de signataires : les signataires hiérarchiques (PDG et comité de direction) et les signataires fonctionnels (directeur achat). Ces derniers appartiennent à des grands groupes.

Dans environ 80 % des cas, le signataire est hiérarchique. Deux explications possibles a cela :

Le code de déontologie est une valeur essentielle de l'entreprise. Dans ce cas, la hiérarchie s'implique particulièrement dans cette démarche,

Le directeur achat n'a pas la reconnaissance suffisante pour promouvoir cette démarche.

Il serait intéressant de croiser l'origine de la charte avec son signataire. Le tableau ci-dessous met en évidence cette analyse :

Origine charte Signataire	Charte spécifique achats (sur mesure)	Adaptation de la charte d'entreprise (standard)	<b>Total</b>
PDG	50,00 %	76,90 %	<b>66,70 %</b>
Directeur Achats	58,30 %	23,10 %	<b>30,30 %</b>
Comité de Direction	8,30 %	7,70 %	<b>12,10 %</b>
DRH	0 %	0 %	<b>0 %</b>
DG	0 %	0 %	<b>0 %</b>
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

*N.B* : le responsable achat pouvait cocher plusieurs réponses à cette question. Ainsi, il peut y avoir des co-signataires des chartes.

Nous pouvons constater qu'une charte spécifique sur deux est signée par le PDG. De même, le directeur achat ne signe que très rarement les chartes achats issues des chartes d'entreprise.

Enfin, nous constatons que la Direction des Ressources Humaines n'est jamais sollicitée pour la signature de ce document, à l'exception peut-être de celle représentée dans les comités de direction. A ce titre, l'explication peut être la conséquence de la non remise du code de déontologie lors de l'embauche. Le contrat de travail ne prenant pas en compte le code déontologique, il est compréhensible que les sanctions soient peu fréquentes. Nous verrons ce dernier point par la suite.

### **5.3) Analyse des codes de déontologie**

Après avoir analysé d'une façon générale les réponses des responsables achats concernant les informations concernant l'entreprise (secteur d'activité, effectif...) ainsi que celles liées à l'utilisation, le mode de diffusion, la confidentialité de la charte. Nous allons analyser plus spécifiquement les chartes en elles-mêmes. Pour cela, nous avons segmenté les chartes en rubriques et nous avons identifié leur objet, leur modalité, leur orientation, les sanctions associées...

### 5.3.1) Nombre de rubriques de déontologie achat par entreprise

Le tableau ci-dessous synthétise l'ensemble des rubriques abordées dans les codes de déontologie des différentes entreprises.

Entreprises	Nb. cit.
AUCHAN	27
AVON	24
JOHN DEERE	23
AGILENT	17
ALUMINIUM PECHINEY	17
HP-COMPAQ	15
ALTADIS	14
EDF	13
Alcan	12
SNCF	11
TOTAL	10
NESTLE	9
sextant	9
COOPER	8
DOSAPRO MILTON ROY	8
Kodak	6
ONYX VE	6
A.G.F	5
C&A	5
PHILIPS	5
SNECMA	5
THOMSON MULTIMEDIA	5
International Paper	4
SUEZ	4
ALAIN MANOUKIAN	3
ALCATEL	3
BAHLSSEN SAINT MICHEL	3
EXXON MOBIL	3
GENERAL ELECTRIC	3
GIVAUDAN	3
RENAULT	3
Carrefour	2
LA POSTE	2
LECLERC	2
AIR FRANCE	1
<b>TOTAL</b>	<b>290</b>

A l'observation de ce tableau, nous constatons que très peu d'entreprises ont des codes déontologiques riches. En effet, 68 % des entreprises ont un code déontologique comprenant moins de 10 rubriques dédiées aux achats.

### 5.3.2) Objets des rubriques

Après avoir segmenté les codes déontologiques en rubriques, nous avons réparti ces dernières en fonction des thèmes qui y étaient abordés.

Valeurs	Nb. cit.
avantages personnels pour l'acheteur	48
conflits d'intérêts	33
respect de la confidentialité	32
philosophie de la charte	31
choix des fournisseurs	22
respect des fournisseurs	16
conditions de travail chez les fournisseurs	15
respect des lois et réglementations	13
respect des lois et réglementations par les fournisseurs	13
Conseils internes	9
conflits d'intérêts	7
Sanctions	6
Commissions versées à des intermédiaires	5
image de l'entreprise	5
Intransigeance à l'égard des infractions	5
Sanctions à l'égard des fournisseurs	4
respect des partenaires	3
audit des fournisseurs	2
Cadeaux offerts par l'acheteur	2
compétence de l'acheteur	2
politique à l'étranger	2
Procédure à respecter en cas de fraude	2
respect des engagements	2
respect des lois et réglementations par les sous-traitants des fournisseurs	2
Sincérité des informations	2
Commissions versées à des intermédiaires	1
concurrence loyale	1
conditions de travail chez les sous-traitants des fournisseurs	1
Contrôle du respect de la charte	1
corruption	1
Exemplarité de la hiérarchie	1
rapports avec les collaborateurs	1
<b>TOTAL</b>	<b>290</b>

Nous constatons que l'objet de l'article tourne en grande partie (30%) autour des avantages directs ou indirects de l'acheteur. Ces avantages peuvent être de deux ordres :  
 avantages personnels,  
 conflits d'intérêts.

Il semble donc que le comportement de l'acheteur soit une composante essentielle des rubriques des codes déontologiques.

Seulement 2% des articles mettent en avant des sanctions. A l'inverse des statistiques relevées dans le questionnaire général, nous constatons que les sanctions ne sont que très peu mentionnées et donc probablement peu appliquées.

Il est surprenant de remarquer que l'exemplarité de la hiérarchie n'est mentionnée qu'une seule fois. En effet, une telle démarche ne peut aboutir que si elle est accompagnée d'un comportement irréprochable de la hiérarchie. De même, cette démarche ne peut aboutir que si elle implique le maximum de collaborateurs. Or, les rapports avec les collaborateurs ne sont cités qu'une seule fois dans les différentes rubriques.

D'autre part, la corruption n'est qu'abordée qu'une seule fois alors que la corruption est un acte fort de mauvaise conduite.

Par ailleurs, les commissions versées à des intermédiaires sont très rarement évoquées. Cette pratique est illicite et elle est peut être utilisée en interne afin d'obtenir des contrats commerciaux.

Les rubriques concernant les conseils internes ne représentent que 2%. Elles incitent essentiellement les collaborateurs à se rapprocher de leur hiérarchie afin qu'ils prennent connaissance de l'attitude à adopter.

L'étude menée en 2002 par des étudiants du Desma a mis en avant que les principales préoccupations déontologiques concernaient :

- les ruptures des relations avec un fournisseur,
- l'utilisation du savoir-faire d'un fournisseur,
- les prévisions de volumes d'affaires surréalistes.

Or, l'analyse des différentes rubriques montre que ces préoccupations ne sont pas les plus citées.

En revanche, les principales préoccupations des codes déontologiques sont :

- les avantages personnels pour l'acheteur,
- les conflits d'intérêts,
- le respect de la confidentialité.

Ces trois objets représentent 41% des rubriques.

L'étude citée ci-dessus avait montré qu'elles ne faisaient pas partie des préoccupations majeures des acheteurs concernant l'éthique.

Cela peut signifier que les auteurs du code préfèrent aborder en priorité des sujets faciles à traiter plutôt que des sujets plus délicats tels que :

la corruption,

les conditions de travail chez les sous-traitants des fournisseurs.

### 5.3.3) Modalité de la rubrique

Dans l'analyse, nous avons souhaité savoir quelle était la modalité de l'objet de la rubrique.

Les résultats de l'enquête sont les suivants :

Modalité article	Nb. cit.	Fréq.
Règle interne ou de la profession	166	57,8%
Impératif, loi générale	54	18,8%
Référence à un modèle de comportement	50	17,4%
Interrogation, appel à la réflexion, conseil	17	5,9%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>

Une majorité des rubriques (57%) se réfère aux règles de l'entreprise ou de la profession.

Nous constatons que les codes déontologiques ne font pas appel à la réflexion ou l'interrogation des acheteurs (5%) car nous sommes en présence de codes qui donnent les règles à suivre.

Nous notons que cette question aurait mérité une réponse à choix multiples car dans différentes rubriques, nous avons trouvé deux types de modalités.

### 5.3.4) Orientation de la rubrique

Nous analysons le style de la syntaxe de la rubrique afin de constater s'il s'agit plus d'une prescription ou d'un interdit.

Orientation article	Nb. cit.	Fréq.
Positive (prescription)	215	74,7%
Négative (interdit)	73	25,3%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Nous nous apercevons que les rubriques sont essentiellement prescriptives. Cela s'explique par le fait que peu de sanctions y sont associées.

### 5.3.5) Existence d'une justification au sein des rubriques

Le tableau ci-dessous montre que peu de justifications sont présentes dans les rubriques.

Existence justification	Nb. cit.	Fréq.
oui	75	25,9%
non	214	73,8%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>290</b>	

Comme le montre le tableau ci-dessous, nous pouvons distinguer plusieurs types de justifications.

Justification	Nb. cit.	Fréq.
la morale	28	26,9%
le professionnalisme	22	21,2%
Le risque encouru par l'entreprise	18	17,3%
l'économie	17	16,3%
l'image de l'entreprise	14	13,5%
la culture organisationnelle	5	4,8%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

L'image de l'entreprise ainsi que la culture organisationnelle ne sont que très peu évoquées.

L'accent est mis plus particulièrement sur la morale et le professionnalisme.

En effet, on considère qu'un professionnel de l'achat doit avoir un comportement irréprochable. Ainsi, l'éthique peut être utilisée comme un vecteur du professionnalisme de la fonction achats.

Par conséquent, ce tableau souligne une stratégie de communication vis à vis de l'interne.

### 5.3.6) Evocation de sanctions dans les rubriques

Comme nous pouvions le prévoir, très peu de rubriques mentionnent une sanction.

Sanction / article	Nb. cit.	Fréq.
oui	13	4,5%
non	276	95,2%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>290</b>	

### **5.3.7) Analyse lexicale**

Grâce au logiciel « Sphinx », nous allons étudier les mots utilisés dans les différentes rubriques. Vous trouverez ci-dessous un tableau regroupant les mots apparaissant plus de douze fois dans l'ensemble des codes déontologiques.

Analyse des noms

Valeurs	Nb. cit.
fournisseur	350
relation	114
information	107
cadeau	96
employé	96
société	95
intérêt	92
affaire	80
cas	65
règle	59
client	57
groupe	55
valeur	48
vis	46
principe	45
conflit	44
service	44
situation	44
avantage	43
entreprise	43
respect	43
accord	40
membre	40
direction	39
code	37
travail	37
collaborateur	36
prix	34
acheteur	33
activité	33
loi	33
personne	33
rapport	33
achat	32
décision	32
invitation	31
conduite	30
fonction	29
action	28
mesure	28
offre	28
part	28
cadre	27
contrat	27
exemple	26
concurrence	25
famille	25
hiérarchie	25
produit	25
condition	24
pays	24
confidentialité	23
droit	23
engagement	22
tiers	22
compte	21
façon	21
paiement	21
coût	19
favor	19
participation	19
directeur	18
qualité	18
repas	18
marché	17
procédure	17
sou	17
usage	17
comité	16
corruption	16
forme	16
jugement	16
personnel	16
politique	16
comportement	15
objet	15
obligation	15
transaction	15
voyage	15
critère	14
département	14
don	14
fois	14
lien	14
nature	14
responsabilité	14
application	13
circonstance	13
délai	13
monde	13
nom	13
partenaire	13
violation	13
audit	12
charte	12
conseil	12
disposition	12
égard	12
entité	12
favoritisme	12
<b>TOTAL</b>	<b>3364</b>

Le fournisseur est un acteur central de ces codes. Il apparaît 10 fois plus que le mot acheteur.

Plusieurs explications a cela :

les codes déontologiques s'adressent à l'ensemble des employés et collaborateurs (employés : 96 fois ; collaborateurs : 36 fois),

le manque de reconnaissance de la fonction achats : les dirigeants de l'entreprise ont consciences que d'autres employés que les acheteurs ont des contacts commerciaux vis à vis de l'extérieur. Ceci explique que les codes déontologiques sont principalement signés par les dirigeants d'entreprises.

Nous remarquons que le mot cadeau est un mot fréquemment cité. Ceci peut s'expliquer par le fait que l'objet des rubriques est essentiellement orienté vers les avantages directs ou indirects de l'acheteur.

Le mot « information » apparaît régulièrement. Ceci traduit la volonté des entreprises à conserver la confidentialité.

D'autre part, le mot « sanction » apparaît moins de douze fois dans les codes. Cela confirme que les infractions aux codes déontologiques ne sont que très rarement sanctionnées.

**Analyse des verbes**

devoir	264	comprendre	20	entretenir	11	établir	9	bénéficier	7
être	242	mettre	20	falloir	11	exercer	9	conclure	7
pouvoir	170	permettre	20	impliquer	11	exiger	9	consulter	7
avoir	122	demander	19	rester	11	exister	9	convier	7
accepter	78	tenir	18	accorder	10	fonder	9	correspondre	7
faire	78	assurer	17	autoriser	10	fournir	9	garder	7
respecter	44	utiliser	17	baser	10	informer	9	organiser	7
prendre	39	influencer	16	connaître	10	limiter	9	souhaiter	7
donner	34	appartenir	15	contrôler	10	posséder	9	soumettre	7
interdire	31	constituer	14	imposer	10	pratiquer	9	vouloir	7
offrir	30	veiller	14	payer	10	solliciter	9	adopter	6
éviter	27	concerner	13	porter	10	adresser	8	amener	6
traiter	24	conduire	13	présenter	10	aller	8	conformer	6
travailler	24	effectuer	13	proposer	10	apparaître	8	décider	6
obtenir	23	chercher	12	protéger	10	destiner	8	détenir	6
recevoir	23	risquer	12	révéler	10	déterminer	8	développer	6
agir	22	signer	12	suivre	10	entreprendre	8	dire	6
considérer	22	acheter	11	approprié	9	répondre	8		
communiquer	21	créer	11	atteindre	9	signaler	8		
engager	21	divulguer	11	attendre	9	trouver	8		
appliquer	20	employer	11	définir	9	voir	8		

Nous remarquons que le verbe « devoir » est le verbe le plus utilisé. Cela peut paraître surprenant car nous avons vu précédemment que la syntaxe utilisée dans les rubriques était essentiellement prescriptive.

L'utilisation fréquente du verbe « accepter » reflète l'orientation des chartes car ces dernières se réfèrent aux avantages personnels perçus par l'acheteur.

De plus, le verbe « interdire » n'est que très peu cité. Cela peut expliquer le fait que les sanctions ne sont quasiment pas abordées dans les codes.

**Analyse des adjectifs**

Nous constatons que l'adjectif « confidentiel » est fréquemment cité. Ceci n'est pas surprenant car le respect de la confidentialité fait partie des principales orientations des codes déontologiques.

autre	89	important	18	légal	11	éventuel	8	premier	6
commercial	65	nécessaire	18	promotionnel	11	faible	8	privé	6
tout	62	objectif	18	raisonnable	11	national	8	sain	6
aucun	52	bon	17	applicable	10	quelconque	8	stratégique	6
personnel	47	grand	17	concurrent	10	réciproque	8	symbolique	6
confidentiel	46	suivant	17	conduite	10	sûr	8	un	6
professionnel	45	extérieur	16	potentiel	10	acceptable	7	actuel	5
général	40	interne	16	social	10	industriel	7	bas	5
tel	38	politique	16	concurrentiel	9	intervenant	7	bien	5
employé	36	juridique	15	directeur	9	particulier	7	caritatif	5
éthique	36	direct	14	étranger	9	présent	7	compétitif	5
certain	34	possible	14	hiérarchique	9	accepté	6	économique	5
chaque	33	concerner	13	illégal	9	difficile	6	entier	5
entreprise	29	conforme	13	intellectuel	9	distributeur	6	externe	5
financier	28	préalable	13	propre	9	illicite	6	fondamental	5
être	25	susceptible	13	publicitaire	9	loyal	6	gouvernemental	5
même	25	international	12	seul	9	meilleur	6	gratuit	5
local	20	public	12	spécifique	9	moyen	6		
relatif	20	technique	12	strict	9	nombreux	6		
traitant	19	disciplinaire	11	approprié	8	parti	6		
écrit	18	indirect	11	collaborateur	8	précis	6		

## 6) CONCLUSION

Cette recherche est de nature exploratoire et innovante. Elle nous a permis de recenser des codes déontologiques de la fonction Achats et d'acquérir une meilleure connaissance des thèmes abordés.

Par ailleurs, l'élaboration de questionnaires constitue une approche nouvelle pour le groupe. Les réponses aux questionnaires ont été exploitées sur un logiciel « Sphinx » qui nous était méconnu.

Nous avons rencontré une grande difficulté pour réquisitionner des codes déontologiques de la fonction achats : difficulté qui a pu être surmontée grâce à notre réseau personnel. Une approche scientifique basée sur une démarche quantitative a été mise en place grâce à un échantillon suffisant. Malgré tout, il reste faible car nous avons rassemblé 33 codes déontologiques seulement. A l'avenir, il serait préférable d'avoir un échantillon plus représentatif.

Les résultats marquants des contenus des codes déontologiques sont les suivants :

Les codes de déontologie sont récents. Ceci est peut-être dû au renforcement de la professionnalisation des achats ou à des scandales récents de type Enron.

La diffusion externe est relativement faible et les fournisseurs ne sont pas informés de la démarche éthique mise en place au sein des entreprises.

La direction générale est majoritairement signataire du code déontologique. Cela montre l'implication de l'entreprise dans cette démarche.

Les principales préoccupations des codes déontologiques sont :

avantages personnels pour l'acheteur,

conflits d'intérêts,

respect de la confidentialité.

Le maintien de l'éthique ne constitue pas la préoccupation majeure des acheteurs (voir étude précédente Desma 2002) et nous en déduisons que les codes déontologiques ne sont pas écrits par des acheteurs. De plus, peu de sanctions figurent dans les codes, ce qui peut paraître paradoxal. Les auteurs préfèrent se centrer sur les fournisseurs que sur l'acheteur et aborder en priorité des sujets faciles à traiter plutôt que des sujets plus délicats tels que :

la corruption,

les conditions de travail chez les sous-traitants des fournisseurs.

Au cours de cette étude nous avons rencontré des responsables achats qui ne possédaient pas de code déontologique et qui sont intéressés par cette démarche. C'est aussi le point de vue des sociétés d'audits tel que le BVQI qui voit par la mise en place d'un code de déontologie dans l'entreprise, une volonté d'aller à l'encontre d'une démarche de qualité totale.

Pour répondre à cette attente, nous pensons qu'une recherche ultérieure pourrait se focaliser sur une rédaction d'un code déontologique type qui pourrait servir de référentiel à différents services achats. Un perfectionnement des questionnaires serait alors nécessaire.

## 7) BIBLIOGRAPHIE

### Normes

Social Responsibility SA 8000, 1997, Council on Economic Priorities Accreditation Agency.

### Périodiques et Presse

Floriane Degan (5 mars 2003), La liberté de l'acheteur garante de l'éthique, *La Tribune*.

Cercle d'éthique des affaires (octobre 2002) Quelle éthique pour la fonction achats ?  
*Entreprise Ethique*.

### Mémoires

Ingrid Besson, Marie-Paule Mouradian, Amélie Mouton, Hélène Roy, Jean-Michel Bourgit,  
Louis Collardeau et Eric Gajewski, Achats et Ethique, Mémoire DESMA, juin 2002

Gaëlle Savioz, Mickaël Géraudel, Aurélie Chatelin, Etude de comportements et d'opinions au  
sujet de l'éthique dans les achats, Projet professionnel IUP2 , année 2002

### Ouvrages

Yvon PESQUEUX, Yvan BIEFNOT, L'éthique des affaires, Editions d'organisation

## 8) ANNEXES

- Annexe 1 : Questionnaire « code général »
- Annexe 2 : Questionnaire « code de déontologie des achats »
- Annexe 3 : Exemples de codes de déontologie

## ANNEXE 1 Codes

*Questionnaire portant sur le code dans sa globalité*

1. Quel est le nom de votre entreprise ?

xxxxxxxxx

2. Si votre entreprise appartient à un groupe, précisez lequel

non

3. Quel est votre secteur d'activité ?

1. Administration     2. Industrie  
 3. BTP     4. Distribution  
 5. Services     6. Centrale d'achat  
 7. Autre

4. Quel est l'effectif de votre entreprise ?

150000

5. Quel est l'effectif du service Achats ?

250

6. Quelle est la date de création du document ?

sept 2002

7. Comment le document est-il rendu disponible en interne ?

1. Internet     2. Intranet  
 3. papier     4. Affichage  
 5. manuel embauche

*Vous pouvez cocher plusieurs cases (4 au maximum).*

8. Le document est-il confidentiel ?

1. oui     2. non     3. ne sait pas

9. Quel est l'utilisation de la charte ?

1. communication externe  
 2. recrutement  
 3. évaluation  
 4. formation  
 5. Management

*Vous pouvez cocher plusieurs cases (4 au maximum).*

10. Est-elle communiquée aux fournisseurs ?

1. oui     2. non

11. Mention d'une sanction possible

1. oui     2. non

12. Quelle est l'origine de la charte achats ?

1. charte spécifique Achats (sur mesure)  
 2. Adaptation de la charte d'entreprise (standard)

13. Quelle est la dénomination du document ?

Code  
déontologie

14. Quel est le signataire du document ?

1. PDG     2. DG  
 3. Comité de Direction     4. DRH  
 5. Directeur Achats

*Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).*

15. Quel est le format du document ?

1. document séparé  
 2. chapitre de la charte d'entreprise  
 3. partie d'un chapitre "relations commerciales"

## ANNEXE 2

### Les codes de déontologie des services achats

1. Quel est le nom de l'entreprise (à saisir toujours de la même manière) ?

---

---

2. Quel est le texte de l'article (saisie intégrale) ?

---

---

3. Quel est l'objet de l'article (sur quoi porte-t-il) ?

---

---

4. Quelle est la modalité de l'article ?

- 1. Impératif, loi générale
- 2. Règle interne ou de la profession
- 3. Référence à un modèle de comportement
- 4. Interrogation, appel à la réflexion, conseil

5. Quelle est l'orientation de l'article ?

- 1. Positive (prescription)
- 2. Négative (interdit)

6. Quel est le partenaire visé par l'article ?

- 1. l'acheteur
- 2. les collègues de l'acheteur
- 3. la hiérarchie de l'acheteur
- 4. les fournisseurs

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

7. Existence d'une justification

- 1. oui     2. non

8. Quel est le type de justification avancé ?

- 1. Le risque encouru par l'entreprise
- 2. l'image de l'entreprise
- 3. l'économie
- 4. la morale
- 5. le professionnalisme
- 6. la culture organisationnelle

*Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).*

9. Existence sanction / article

- 1. oui     2. non

## **ANNEXE 3**

### **Exemples de codes de déontologie**



## NOTE

DIRECTION: Direction des Achats  
REDACTEUR: XXXXXXXXXXXX  
DESTINATAIRES: L'ensemble du personnel de la Direction des Achats

COPIE A:  
DATE D'EMISSION: 18 Juillet 2000 (modifié le 30/08/00)

---

OBJET: **CODE DE DEONTOLOGIE ' ACHATS ' DU GROUPE A.G.F.**

---

### **1 PREAMBULE**

L'achat professionnel met en jeu des techniques complexes, mais cette fonction implique surtout, chez ceux qui en sont acteurs ou responsables, une très grande rigueur intellectuelle et morale.

L'objectif de ce code, qui est destiné à l'ensemble du personnel de la Direction des Achats est donc d'aider chacun à déterminer son comportement éthique en présence de cas concrets, à l'aide de quelques principes clairs et précis.

Les cas de figure sont cependant multiples, aussi ce document ne peut prétendre à l'exhaustivité. Il appartient donc à chacun de faire preuve de responsabilité et d'honnêteté en toutes circonstances et, le cas échéant, d'en référer à sa hiérarchie lorsqu'il fait face à une situation nouvelle ou complexe.

Les indications fournies dans ce document complètent et précisent, sans s’y substituer, celles qui figurent dans le Code de déontologie applicable à tous les salariés AGF, tel qu’ils l’ont reçu à leur domicile fin juillet 2000 ou tel qu’ils l’ont reçu à l’occasion de leur entrée dans le groupe. En conséquence, toutes les règles contenues dans ce Code de déontologie continuent à s’appliquer aux collaborateurs de la Direction des Achats.

## **2 Protection de l’image du groupe A.G.F.**

L’acheteur étant, par sa fonction, en contact permanent avec les fournisseurs, il doit avoir conscience de l’impact de l’image du Groupe A.G.F. qu’il véhicule au travers de ceux-ci.

L’acheteur doit donc s’abstenir de tout acte de dénigrement du Groupe A.G.F. vis à vis d’un fournisseur.

## **3 Respect de la confidentialité**

Un acheteur peut être amené à détenir des informations et documents confidentiels, appartenant aux A.G.F., et dont leur révélation prématurée risquerait d’être dommageable aux intérêts du Groupe A.G.F.

Il appartient à chaque acheteur, lors d’un appel d’offres ou d’une négociation, de veiller à ne pas diffuser d’informations confidentielles, autres que celles relatives à l’appel d’offres en cours ou permettant d’atteindre les objectifs qu’il s’est fixé lors d’une négociation.

Le cas échéant, l’acheteur insérera une clause de confidentialité (à signer par les fournisseurs) au moment opportun, c’est à dire avant toute diffusion d’informations ‘sensibles’.

## **4 Conflits d’intérêts**

Un acheteur peut se retrouver confronté à des situations dans lesquelles son intérêt personnel ou celui de sa proche famille peut se trouver en contradiction avec l’intérêt du Groupe A.G.F.

En particulier, un conflit d’intérêt peut apparaître lorsqu’un acheteur possède des intérêts financiers importants chez un fournisseur actuel ou potentiel des A.G.F. : cet acheteur doit alors impérativement s’en dessaisir sans délai.

De même, si un membre de sa famille possède des intérêts importants, ou bien exerce des fonctions importantes au sein d'un fournisseur actuel ou potentiel du Groupe A.G.F., il doit le signaler impérativement à sa hiérarchie.

### **5** ***Respect des fournisseurs***

Le Groupe A.G.F. est respectueux de ses fournisseurs, avec lesquels il cherche à entretenir des relations saines, basées sur le respect et la confiance réciproques. C'est pourquoi chaque acheteur est tenu de :

- donner les mêmes informations et instructions à tous les fournisseurs en concurrence sur un même appel d'offres, et de s'assurer que tous les concurrents restent sur un même pied d'égalité tout au long de la procédure.
- assurer la protection de toutes les informations privées communiquées par les fournisseurs, et dont ils demeurent propriétaires.
- Recevoir les représentants des fournisseurs avec courtoisie, même dans l'hypothèse où nous aurions des griefs à l'égard de leurs produits ou prestations.

### **6** ***Offre et réception de cadeaux***

Un acheteur ne doit en aucun cas avoir recours à des actes de corruption ou de compromission.

Dans cet esprit, il ne sollicitera ni n'acceptera, et ne fera ni accepter ni solliciter par un membre de sa famille ou de son entourage, aucun cadeau d'une valeur excédant les usages courants dans le Groupe A.G.F., aucune somme d'argent (même sous forme de prêt) ou aucun autre avantage sous quelque forme que ce soit, de la part d'une entité extérieure susceptible de compter sur son influence au sein du Groupe A.G.F. pour favoriser ses intérêts.

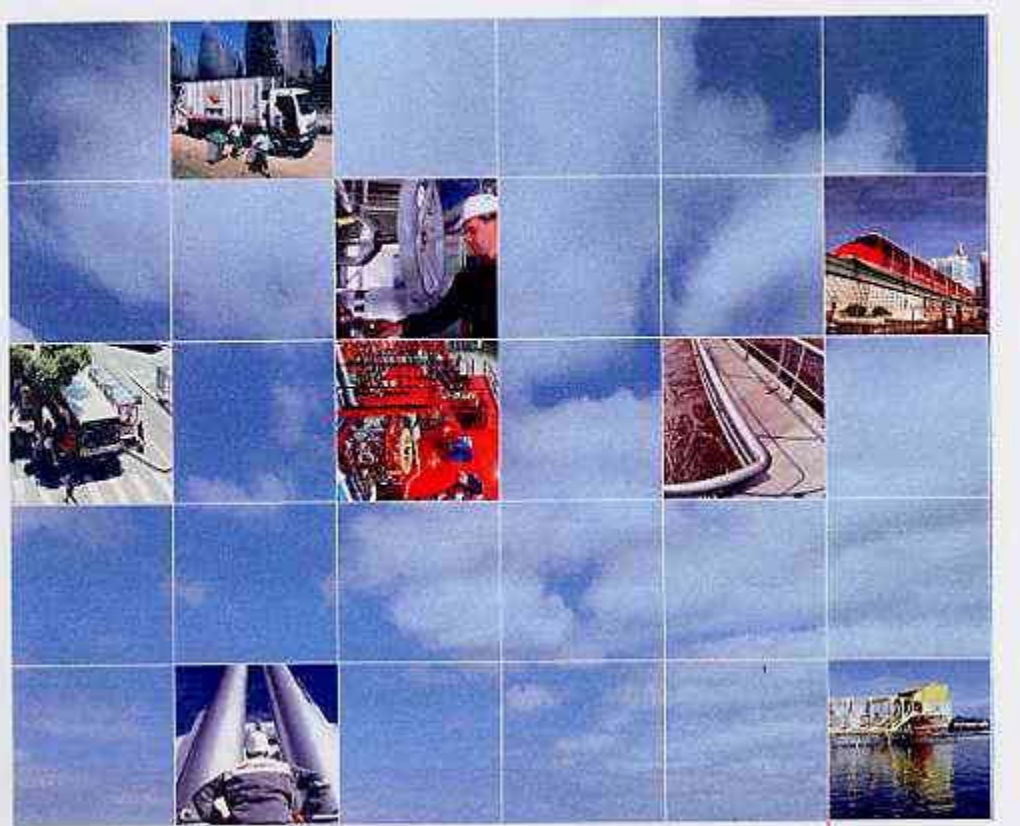
Dans tous les cas, l'acheteur informera sa hiérarchie de toutes sollicitations ou offres d'avantages particuliers dont il a fait l'objet, directement ou indirectement.

Le tableau joint au présent document détaille cette règle pour quelques cas couramment rencontrés.

**DEONTOLOGIE DU GROUPE A.G.F. EN MATIERE D'ACHATS**

Mise à jour au 24 / 7 / 2001

<b>TYPLOGIE</b>	<b>CARACTERIS- TIQUES</b>	<b>REGLES DE BASE</b>	<b>COMMENTAIRES</b>
Cadeaux Publicitaires	Portent la marque ou le nom du fournisseur qui nous les adresse, de façon visible et sans ambiguïté.	Acceptés jusqu'à une valeur de 25 €TTC.	Au delà d'une valeur de 25 €TTC, position à définir avec sa hiérarchie.
Objets non publicitaires	Sans aucun signe distinctif du fournisseur. Parfois adressés via une société de distribution.	Refusés, quel que soit le montant.	
Invitation à des repas d'affaires	Quelle que soit la qualité du restaurant	Informers sa hiérarchie	Dans le cadre d'une relation réciproque.
Invitation à des voyages d'étude	France ou étranger	- Accord préalable de sa hiérarchie - Obligation de payer ses frais personnels.	
Invitation à des manifestations	A l'occasion d'un événement sportif ou culturel	- Accord préalable de sa hiérarchie - Obligation de payer ses frais personnels.	
Invitation à des voyages d'agrément	France ou étranger	Interdit	



## Charte Achats

**VIVENDI**  
Environnement

■ **Introduction**

■ **Présentation de la Fonction Achats dans VE**

■ **Principes Directeurs de la Fonction Achats**

■ **Rôles et Responsabilités du Réseau Achats**

■ **Valeurs Achats et Règles de Confidentialité**

## Introduction

*Vivendi Environnement est le leader mondial des services pour l'environnement. Ce leadership implique que nous partageons un ensemble de valeurs, une identité et une éthique dans le domaine des achats.*

*La Charte Achats de Vivendi Environnement se veut l'expression des valeurs de notre Groupe. Elle énonce les principes directeurs de la fonction Achats et définit les rôles et les responsabilités du Réseau Achats.*

*Cette charte couvre l'ensemble des familles d'achats dans tous les pays où Vivendi Environnement exerce son activité et s'adresse à toute personne impliquée dans les processus achats.*

*Elle se compose de quatre parties :*

- *Présentation de la Fonction Achats dans Vivendi Environnement*
- *Principes Directeurs de la Fonction Achats*
- *Rôles et Responsabilités du Réseau Achats*
- *Valeurs Achats et Règles de Confidentialité*

*Cette Charte constitue un guide dans l'exercice de vos responsabilités. Nous souhaitons qu'elle devienne votre référence et le reflet des valeurs que nous partageons.*

La Direction Coordination Achats Groupe

**VIVENDI**  
Environnement

TRANSPORTS

SERVICES ENERGETIQUES

PROPRETE

EAU

## Présentation de la Fonction Achats dans Vivendi Environnement

### ■ La Direction Coordination Achats Groupe : ses objectifs

- Renforcer la compétitivité de Vivendi Environnement au travers de ses quatre Divisions en coordonnant et en optimisant les achats du Groupe
- Développer et renforcer l'état d'esprit achats et la fonction achats dans le périmètre mondial de Vivendi Environnement

### ■ Le Processus Achats

- La fonction achats est responsable du bon déroulement des trois étapes du processus achats :
  - **Stratégie achats** (veille, stratégie achats, stratégie fournisseurs)
  - **Engagement avec les fournisseurs** (expression du besoin, contractualisation, approvisionnement/logistique/règlement)
  - **Pilotage de la performance** (pilotage fournisseurs, pilotage interne)

(Cf. annexe pour la démarche achats)

### ■ Les Fonctions Achats

- **Acheteur leader** : interlocuteur clé en charge de la performance d'une ou plusieurs familles d'achats. Il est le représentant d'une Division, ou de Vivendi Environnement pour les familles identifiées transverses, en interne et auprès des fournisseurs
- **Acheteur** : il assure les relations opérationnelles avec les fournisseurs et veille au bon déroulement des contrats sur le terrain
- **Acheteur en projet** : il est l'interlocuteur achats intégré dans une équipe projet
- **Approvisionneur** : sa mission principale est d'assurer la mise à disposition des bons produits/services en bon état au bon moment aux utilisateurs

4

**VIVENDI**  
Environnement

TRANSPORTS

SERVICES ENERGETIQUES

PROPRETE

EAU

## Principes Directeurs de la Fonction Achats

- 1 Une Direction Achats Groupe légère fédérant les structures achats des Divisions :**
  - Localisation des ressources : acheteurs se situant de manière prioritaire dans les Divisions et par exception au niveau Corporate Vivendi Environnement
  - Création d'une filière achats professionnelle : développement d'une formation achats pour assurer l'amélioration des compétences techniques et achats, diffusion de l'information sur la base d'outils et de supports communs, mise en place d'instances de décisions transverses divisions
- 2 Un fonctionnement en réseau :**
  - Travail en équipe entre les acheteurs et les autres fonctions concernées par les achats dans toutes les Divisions pour tout le processus achats afin :
    - d'identifier les besoins et les données clés
    - de consolider les achats au maximum
    - de standardiser des produits et/ou services
    - d'identifier le coût complet des produits et/ou services
    - de développer des outils pour mesurer la performance
  - Support et suivi des actions assurés par la Direction Coordination Achats Groupe de Vivendi Environnement
- 3 Un travail en partenariat avec les fournisseurs :**
  - Etablissement de relations durables avec les fournisseurs permettant l'amélioration en permanence des conditions d'achats
  - Implication des fournisseurs dès l'élaboration du besoin
  - Choix des fournisseurs transparent et basé sur des critères objectifs
  - Assurance de la qualité des fournisseurs avec communication régulière et pilotage des performances fournisseurs
- 4 Une maîtrise du suivi et de la mesure des résultats :**
  - Pilotage Interne et Fournisseurs à travers l'élaboration et le suivi régulier d'indicateurs de performance achats
  - Amélioration permanente des produits/services au moyen de bilans réguliers de la performance et de plans d'actions (en interne et avec les fournisseurs)
- 5 Un périmètre géographique international :**
  - Coordination des achats entre les plates-formes géographiques
  - Identification et diffusion des bonnes pratiques achats mondiales
  - Connaissance et développement des marchés fournisseurs internationaux, identification de nouvelles sources d'approvisionnement

**VIVENDI**  
Environnement

TRANSPORTS

SERVICES ENERGETIQUES

PROPRETE

EAU

## Rôles et Responsabilités du Réseau Achats

**Pour animer la fonction achats, La Direction Coordination Achats Groupe et les Directions Achats des Divisions s'appuient sur un Réseau Achats dont les rôles et responsabilités sont les suivants :**

■ **Vis-à-vis des Divisions de Vivendi Environnement :**

- Prendre en compte les besoins et les atouts des Divisions :
  - Consolider au maximum les achats de toutes les Divisions
  - Evaluer la situation initiale (fournisseurs, politique achats, prix,...) des Divisions
  - Recenser et utiliser les ressources et les compétences existantes
  - Définir une politique achats Vivendi Environnement pour la famille ou les famille(s) achats
  - Optimiser les conditions d'achats au niveau global Groupe
  - Assurer la satisfaction des clients internes de Vivendi Environnement au meilleur niveau de qualité, coût et délai
- Communiquer de manière régulière
  - Assurer des réunions périodiques sur l'avancement des travaux
  - Diffuser les contrats Groupe dans les Divisions concernées
  - Communiquer avec le management sur la base de tableaux de bord
  - Recenser périodiquement le niveau de satisfaction
- Mettre en place un pilotage de performance
  - Coordonner la remontée des informations achats sur chaque famille
  - Etre transparent sur les données chiffrées (pourquoi, quand, comment,...)
  - Mettre en place des plans d'actions et s'assurer de leur bonne déclinaison.

■ **Vis-à-vis des Autres Fonctions Concernées par les Achats :**

- Travailler en équipe à toutes les étapes du processus achats avec les autres fonctions concernées par les achats
- S'assurer que ces fonctions sont impliquées dans :
  - l'identification des besoins et des données clés
  - la standardisation des produits et/ou services
  - la validation du cahier des charges (il doit être conforme aux besoins)
  - le développement des outils spécifiques pour mesurer la performance
- Recenser les satisfactions/exigences des utilisateurs et des prescripteurs périodiquement pour s'assurer de la qualité et de l'adéquation des produits et des services délivrés.

**VIVENDI**  
Environnement

TRANSPORTS

SÉRVICES ÉNERGÉTIQUES

PROPRETÉ

EAU

## Rôles et Responsabilités du Réseau Achats

### ■ Vis-à-vis des Fournisseurs :

- Agir en tant que représentant de l'ensemble de Vivendi Environnement
- Faire reconnaître Vivendi Environnement en tant que Groupe par les fournisseurs
- Etre objectif et exigeant dans la stratégie fournisseurs
- Etablir des relations durables avec les fournisseurs
- Impliquer les fournisseurs le plus tôt possible dans le processus achats
- Respecter la relation contractuelle
- Communiquer de manière régulière, rapide et claire
- Définir les étapes de mise en concurrence des fournisseurs et en informer les fournisseurs consultés
- Mettre en place un pilotage de performance :
  - Intégrer un reporting fournisseurs dans les contrats établis
  - Homogénéiser et expliciter les objectifs et les attentes
  - Assurer des rencontres périodiques avec les fournisseurs
  - Faire un bilan détaillé de l'année écoulée pour établir avec le fournisseur des objectifs partagés pour l'année à venir en définissant un plan d'actions.

### ■ Vis-à-vis des Plates-formes Pays de Vivendi Environnement :

- Analyser les synergies potentielles avec d'autres pays
- Identifier et prendre en compte la spécificité de chaque pays
- Intégrer les acteurs d'autres pays dans la démarche
- Communiquer systématiquement tous les contrats aux autres pays
- Favoriser l'extension des contrats à l'ensemble des pays
- Agréger les données chiffrées des autres pays et les intégrer dans les évaluations des contrats.

### ■ Vis-à-vis de la Direction Coordination Achats Groupe<sup>1</sup> :

- Rendre compte à chaque étape importante du processus achats
- S'assurer du suivi des actions prises
- Faire signer chaque nouveau contrat par la Direction Coordination Achats Groupe
- S'appuyer sur la Direction Coordination Achats Groupe, en cas de difficulté
- Transmettre périodiquement les tableaux de bord et les évaluations fournisseurs

7

VIVENDI  
Environnement

<sup>1</sup> Pour les participants du réseau achats investis de la fonction d'Acheteur Leader Vivendi Environnement

TRANSPORTS

SERVICES ENERGETIQUES

PROPRETE

EAU

## Rôles et Responsabilités des Acteurs Impliqués dans les Processus Achats

### L'ensemble des acteurs impliqués dans les processus achats s'engage à :

- Appliquer les contrats Groupe
- Faire reconnaître Vivendi Environnement en tant que Groupe par les fournisseurs
- Fournir les informations et documents demandés par le Réseau Achats
- Remonter au bon niveau les informations nécessaires (sur une Division, une famille d'achats, un fournisseur, une spécificité géographique)
- Apporter ses compétences et ses ressources au Réseau Achats
- Communiquer au Réseau Achats son niveau de satisfaction concernant les contrats, les fournisseurs et l'adéquation des produits et services fournis par rapport aux besoins
- Respecter les plans d'actions mis en place par le Réseau Achats

**VIVENDI**  
Environnement

TRANSPORTS

SERVICES ENERGETIQUES

PROPRETE

EAU

## Valeurs Achats et Règles de Confidentialité

### ■ Vision du Groupe

- Respecter les valeurs de Vivendi Environnement
- Mettre tout en œuvre pour optimiser l'intérêt global
- Faire passer l'intérêt du Groupe avant l'intérêt particulier d'une Division et l'intérêt d'une Division avant l'intérêt particulier d'une région ou d'une filiale (en interne et vis-à-vis du marché fournisseurs)
- Travailler en équipe et partager l'information entre Divisions et entre plates-formes géographiques.

### ■ Comportement

- N'employer que des méthodes et des moyens reconnus par tous comme irrécusables dans le traitement des relations d'affaires et dénoncer toute pratique commerciale irrégulière
- Maintenir un standard d'intégrité irréprochable dans toutes les relations d'affaires, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de Vivendi Environnement et ne jamais faire intervenir son intérêt personnel
- S'assurer que les fournisseurs respectent les règles éthiques liées aux droits du travail, notamment les Conventions de l'Organisation Internationale du Travail, relatives au travail forcé, au travail des enfants, à l'égalité des chances et à la liberté d'association. Les engagements du fournisseur à ce titre feront l'objet d'une clause contractuelle liant le fournisseur à Vivendi Environnement
- Traiter avec promptitude et courtoisie tout fournisseur potentiel
- Etre loyal et honnête avec l'ensemble des contacts
- Montrer respect et tolérance vis-à-vis des autres

(Cf. annexes pour des détails sur le comportement vis-à-vis des fournisseurs)

### ■ Professionnalisme

- Contribuer au développement de normes rigoureuses de compétence professionnelle dans l'ensemble de la fonction achats.

### ■ Sécurité et Environnement

- Respecter les normes de sécurité dans le lieu de travail et s'assurer que les sous-traitants appliquent ces normes
- Suivre strictement les règles environnementales et s'assurer que les sous-traitants suivent ces règles
- Introduire dans la liste des critères de sélection des fournisseurs, l'évaluation des efforts qu'ils développent/s'engagent à développer pour promouvoir dans leurs activités la protection et l'amélioration de l'environnement ; recevoir et apprécier leurs engagements et les inclure au contrat éventuel les liant à Vivendi Environnement.

**VIVENDI**  
Environnement

TRANSPORTS

SERVICES ENERGETIQUES

PROPRETE

EAU

## Valeurs Achats et Règles de Confidentialité

### ■ Confidentialité

- Tout acheteur doit se conformer à la plus stricte confidentialité de l'information :
  - Information interne :
    - Il faut toujours considérer l'émetteur comme propriétaire de l'information
    - L'émetteur doit préciser le niveau de confidentialité de l'information
    - Le récepteur se conforme au niveau de confidentialité défini par l'émetteur
    - Tout récepteur doit obtenir l'autorisation de l'émetteur avant de transmettre une information en externe.
  - Information fournisseur :
    - Toute information communiquée par un fournisseur doit être considérée comme confidentielle vis-à-vis des autres fournisseurs, sauf s'il est clairement stipulé que les informations deviennent la propriété de Vivendi Environnement.

Annexes de la Charte Achats

10

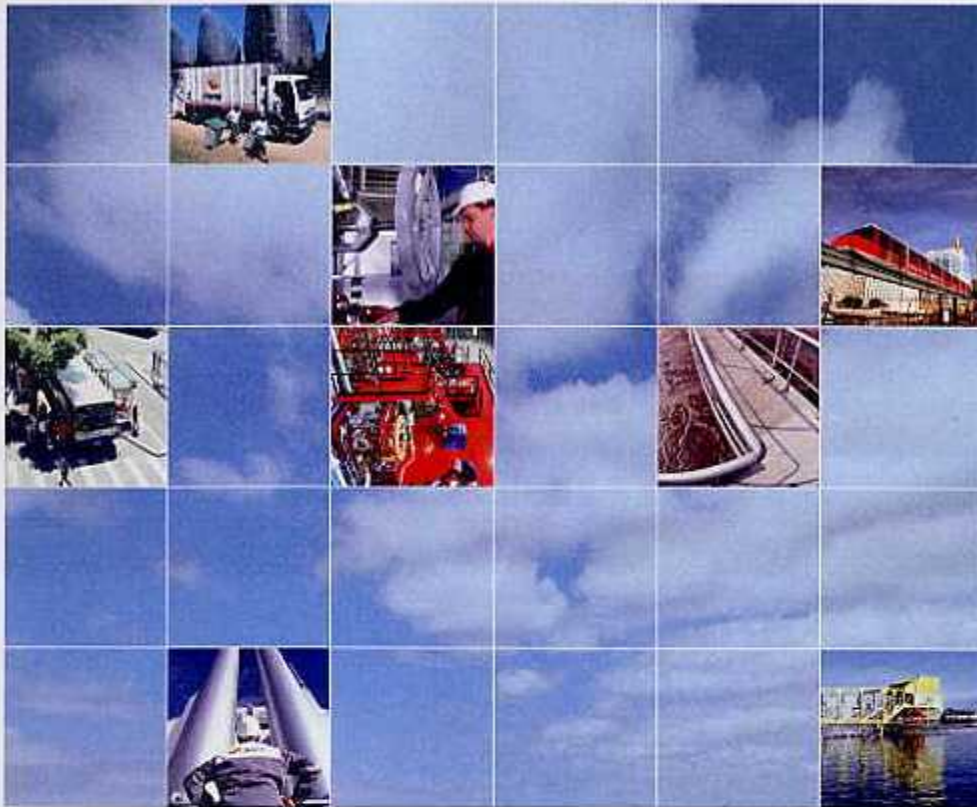
**VIVENDI**  
Environnement

TRANSPORTS

SERVICES ENERGETIQUES

PROPRETE

EAU



## Annexes de la Charte Achats





## Comportement vis-à-vis des Fournisseurs

### Règles de comportement individuel

#### ■ Rétributions, avantages et cadeaux

- Nous n'acceptons aucune rétribution d'un fournisseur quels qu'en soient l'objet et la forme (rémunération, commission, prêt....)
- Nous nous interdisons de bénéficier ou de faire bénéficier quiconque, à titre personnel, de prestations ou d'avantages financiers offerts par nos fournisseurs sous forme de rabais, ristournes, primes ou tout autre moyen, à l'occasion d'achats de biens et de services effectués au nom de Vivendi Environnement ou de ses filiales. Cette règle ne souffre d'exception que lorsqu'il s'agit d'avantages concernant tous les salariés de l'entité au nom de laquelle sont conclus certains contrats.
- Accepter un cadeau ne doit, en aucun cas, nous placer dans une situation fautive vis-à-vis du donateur. Pour éviter toute ambiguïté :
  - Nous n'acceptons que des cadeaux d'usage d'une valeur symbolique<sup>1</sup> qui ne peuvent être interprétés que comme une manifestation de courtoisie et, en cas de doute, nous n'hésitons pas à demander l'avis de notre supérieur.
  - Nous refusons poliment mais fermement les cadeaux qui, au regard de ces règles, apparaissent comme déplacés : dans le cas où l'expression d'un tel refus pourrait apparaître délicate, nous en référons à notre supérieur hiérarchique pour donner au cadeau une destination caritative.

#### ■ Repas d'affaires

- Les repas d'affaires sont destinés à renforcer des relations professionnelles existantes avec les fournisseurs. Nous n'y incitons pas et, a fortiori, nous ne les sollicitons pas. Nous ne les acceptons qu'avec une fréquence raisonnable. Nous évitons les invitations somptueuses et, dans le souci d'une relation équilibrée, nous veillons à une relative réciprocité.
- Nous avons pour principe de ne pas accepter les invitations de nos fournisseurs à des manifestations de détente ou de distraction (réceptions, spectacles), sauf si celles-ci correspondent à des opérations publicitaires ou à un programme de relations publiques largement ouvert. En pareil cas, nous devons en référer à notre supérieur hiérarchique qui appréciera la conduite à tenir en fonction de l'intérêt professionnel de l'événement.

1: A titre indicatif, on peut évoquer les dispositions du code Général des Impôts qui admettent que la TVA sur les cadeaux "de faible valeur" offerts par une entreprise est récupérable et fournit le montant maximal à retenir à 200 francs (214 TTC (article 257-5aa et article 239 article IV - Code Générale des Impôts).

## Comportement vis-à-vis des Fournisseurs

### Règles de comportement individuel

#### ■ Séminaires et voyages d'études

- Notre participation à une visite d'usine, à un audit technique d'un fournisseur ou encore à un voyage d'étude ou à un séminaire organisé par ce fournisseur ne peut être envisagée que lorsque le programme de ces opérations a un caractère professionnel, en relation directe avec notre fonction. Lorsque cette manifestation implique des déplacements importants ou d'une durée inhabituelle, notre participation doit être autorisée par notre hiérarchie sous forme d'un ordre de mission.
- La question de savoir s'il est possible d'envisager une prise en charge des frais de participation engagés par le fournisseur qui organise la manifestation doit être systématiquement posée ; cette prise en charge par l'entité dont relève ce collaborateur est la règle ; la participation à une manifestation qui n'est pas prise en charge par le Groupe doit rester l'exception. Il est recommandé, dans un souci de transparence interne, d'établir un compte-rendu de telles manifestations.

## Comportement vis-à-vis des Fournisseurs

### Conflits potentiels d'intérêts

#### ■ Liens personnels avec des fournisseurs

- Nos intérêts personnels ne doivent pas interférer dans le traitement des opérations que nous menons pour le compte de Vivendi Environnement ou de ses filiales ni créer une situation de conflit d'intérêts.
- Celle-ci s'entend de toute situation dans laquelle notre pouvoir d'appréciation ou de décision est susceptible d'être influencé par la prise en considération d'intérêts nés de l'existence de liens directs ou indirects que nous avons à titre personnel avec un fournisseur.
- Ces liens sont directs lorsque nous sommes personnellement impliqués, indirects lorsqu'ils concernent des membres de notre famille ou des proches.
- Ils peuvent résulter de la détention d'une participation financière chez un fournisseur, d'une activité exercée pour son compte en qualité de salarié, de consultant, de représentant, ou d'une opération pour laquelle nous sommes, à titre privé, en relation d'affaires avec lui.
- Par ailleurs, à l'occasion des contacts suivis qui s'instaurent avec un fournisseur, nous pouvons aussi être amenés, à titre personnel, à nouer des liens d'amitié avec nos interlocuteurs. Le domaine de ces relations amicales ne peut, sans précaution, coïncider avec celui de nos relations professionnelles au risque de donner l'impression qu'un favoritisme personnel a guidé notre décision.
- Dans toutes les situations de cette nature, nous devons :
  - Informer sans délai notre supérieur hiérarchique
  - Nous garder de toute intervention dans la relation commerciale menée avec ce fournisseur pour le compte de Vivendi ou de ces filiales, sauf autorisation écrite de notre hiérarchie.

#### ■ Relations d'affaires entre Vivendi Environnement et l'un de ses anciens collaborateurs

- Le fait d'avoir appartenu au Groupe n'ouvre aucun droit à nouer, dans des conditions privilégiées, des relations d'affaires avec celui-ci : tout achat de biens ou de services entre une société du Groupe et un ancien salarié de celui-ci doit être réalisé à des conditions équivalentes à celles du marché.
- Lorsqu'une telle opération est projetée avec un salarié sur le point de quitter le Groupe ou ayant quitté celui-ci depuis moins de cinq ans, ou avec une société dans laquelle ce salarié a des intérêts directs ou indirects, cette dernière doit être autorisée par la hiérarchie.

16

**VIVENDI**  
Environnement

TRANSPORTS

SERVICES ENERGETIQUES

PROPRETE

EAU

## Glossaire

- **Cahier des charges** : document destiné au fournisseur par lequel les besoins pour un produit, un service ou un projet donné, sont exprimés précisément. Le cahier des charges peut être orienté vers des spécifications techniques ou fonctionnelles.
- **Consolidation de volumes** : agrégation des différents volumes d'achats d'un même produit ou d'une même famille de produits. Egalement un levier de gains achats consistant à faire valoir le volume total d'achats consolidés à travers les différentes entités auprès d'un fournisseur pour obtenir les meilleures conditions.
- **Contrat** : document juridique définissant les engagements et obligations réciproques entre deux contractants, en particulier dans un contrat d'achat, entre un acheteur et un fournisseur.
- **Engagement achats** : processus par lequel une organisation achats définit un cahier des charges, négocie et sélectionne un fournisseur, s'assure que les bons produits/services sont mis à disposition, en bon état, et au bon moment.
- **Famille d'achats** : inclut tous les produits ou services ayant même logique d'achats (ex : la famille "voyages" inclut les achats de logement, de transport (train, avion, voiture...)).
- **Panel fournisseurs** : liste de fournisseurs pré-sélectionnés par une organisation et parmi laquelle est effectuée la sélection des fournisseurs actifs.
- **Pilotage achats** : processus par lequel une organisation sélectionne des indicateurs de mesure de la performance achats (gains sur achats, nombre de fournisseurs, niveau de standardisation, nombre de commandes, nombre de litiges, ...); cette organisation définit un niveau de performance par rapport à ces indicateurs, suit et mesure cette performance et établit les actions correctives éventuelles.
- **Plates-formes pays** : l'ensemble de la fonction achats de Vivendi Environnement dans les pays où sont présentes une ou plusieurs Divisions de Vivendi Environnement.
- **Prescripteurs** : services qui déterminent les spécifications pour une famille (technique, qualité, IT,...) et les entités en support de la fonction achats (financiers, juristes,...) au sein de Vivendi Environnement.
- **Stratégie achats** : processus par lequel une organisation achats définit les leviers d'achats à mettre en œuvre afin d'améliorer la performance achats sur un domaine ou une famille d'achats (exemples : consolidation, standardisation, rationalisation du panel fournisseurs) et établit les plans d'actions nécessaires à la mise en œuvre de ces leviers.
- **Utilisateurs** : entités opérationnelles qui utilisent les produits et/ou services achetés au sein de Vivendi Environnement.

17

**VIVENDI**  
Environnement

TRANSPORTS

SERVICES ENERGETIQUES

PROPRETE

EAU

**Direction Coordination Achats Groupe**

36-38 avenue Kléber  
75799 Paris cedex 16 / France

Tél : +33 (0) 1 71 75 00 00  
Fax : +33 (0) 1 71 75 10 00  
E-mail : [dcag@groupve.com](mailto:dcag@groupve.com)

[www.vivendi-environnement.com](http://www.vivendi-environnement.com)

Photos : Phototech de Vivendi Environnement  
Edition 2002



