

Fiche Retour d'expérience N° 5

Elaboration et mise en oeuvre d'un plan RSE structuré et pluri-annuel au sein d'une direction Achats

Le Plan Ethical Sourcing Program du Groupe Société Générale

La Direction des Achats du Groupe Société Générale a pour mission d'assurer la performance Achats du Groupe en optimisant les dépenses externes par la recherche du meilleur rapport possible entre qualité et coût. Son périmètre représente un montant annuel de dépenses de 4.3 milliards d'euros (dont 2.7 milliards pour la France). 51 % de ces dépenses correspondent à de l'informatique. La filière métier Achats du Groupe comprend 60 acheteurs basés à Paris et 27 à l'international (République Tchèque, Roumanie, US, UK). Cette communauté d'acheteurs traite environ 70 catégories d'achats qui regroupent 139 produits / services achetés.

Le plan Ethical Sourcing Program (ESP) 2006/2007

La Direction des Achats, souhaitant donner une impulsion structurée à ses engagements en matière de RSE, a décidé en 2006 la mise en place d'un Plan pluri-annuel d'achats responsables. Le plan Ethical sourcing Program - ESP.

Ce plan porte sur 2 axes principaux : la limitation des risques sociaux et environnementaux et la mise en oeuvre de mesures incitant les fournisseurs à progresser dans les domaines de la RSE et visant à développer des achats responsables.

Pour répondre à ce double enjeu, divers chantiers ont été menés par un groupe de travail pluridisciplinaire composé du management de la Direction des Achats, de managers Achats et d'acheteurs, de l'équipe RSE Achats, de la responsable de la communication de la Direction des Achats et de représentants de la Direction du Développement Durable du Groupe. Ils ont abouti à la conception d'une cartographie des risques, à l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation des fournisseurs et à la mise en place d'un processus de suivi ainsi qu'à la définition d'un plan de communication destiné à l'interne et aux fournisseurs.

Conception de la cartographie des risques RSE des produits et services achetés

La cartographie a été effectuée en deux temps :

- Dans un premier temps, les membres du groupe de travail ont coté un à un les risques environnementaux, sociaux et économiques des 139 produits et services achetés. Ces risques pouvaient être inexistants / faibles / forts.
- Dans un second temps, le groupe de travail a entériné les cotations et priorisé les risques selon leur importance. Les produits et services pour lesquels au moins 2 risques forts sur 3 (économiques, sociaux et environnementaux) ont été identifiés, ont été qualifiés « à risque ».
  - → Sur les 139 produits et services achetés par la Direction des Achats, 49 ont été identifiés comme présentant un risque fort et 90 un risque faible

Evaluation et suivi RSE des fournisseurs

Chaque dossier Achats inclut désormais l'évaluation du risque RSE du fournisseur, et, le cas échéant, du produit ou du service acheté.

Evaluation initiale à partir d'un questionnaire

- 2 types de questionnaires peuvent être soumis au fournisseur en fonction du niveau de risque perçu :
  - Un questionnaire dit « standard » pour les produits et services à « risque faible ». Constitué de 10 questions générales, le questionnaire évalue l'engagement du fournisseur en matière de RSE.
    Ce questionnaire a été adapté pour que les PME puissent valoriser leurs actions RSE et ne soient pas pénalisées par rapport aux grandes entreprises.
  - Des questionnaires spécifiques pour les produits et services qualifiés à « risque fort ». Des questions spécifiques liées au produit/service considéré sont ajoutées au questionnaire standard.
- Mode de diffusion
  - Des campagnes d'envois sont réalisées pour éviter que les fournisseurs soient interrogés plusieurs fois au cours de la même année et pour mutualiser les résultats via la constitution d'une base de données dans l'outil de e-Sourcing de la Direction des Achats
- Vérification des réponses fournisseurs
  - Lors du dépouillement des offres et à la réception des questionnaires, l'acheteur vérifie que les pièces justificatives des actions RSE du fournisseurs sont bien fournies et attribue des points en conséquence.
  - Lors de la vérification via les Audits RSE : Ponctuellement, la Direction des Achats s'accorde le droit d'effectuer des audits RSE chez certains de ses fournisseurs. Un cabinet externe est alors chargé de vérifier in situ les déclarations du fournisseur.
- Attribution d'une note et prise en compte de cette note dans les critères de sélection.
  - Les réponses des fournisseurs font l'objet d'une notation sur 10. Les notes obtenues sont intégrées dans les critères de sélection.

Suivi

Une action est conduite auprès des fournisseurs ayant obtenu des notes inférieures à 5/10.

- Le fournisseur n'est pas retenu : l'information concernant la notation est communiquée par courrier,
- Le fournisseur est retenu : l'information est faite par courrier et dans le cas des catégories « à risque », il est demandé au fournisseur d'établir et de communiquer à l'acheteur un plan d'amélioration de sa performance RSE. Ce plan est suivi par l'acheteur avec l'appui de l'équipe RSE de la Direction des Achats.

Intégration du plan ESP dans l'outil de e-sourcing de la Direction des Achats : **Tool@chats**

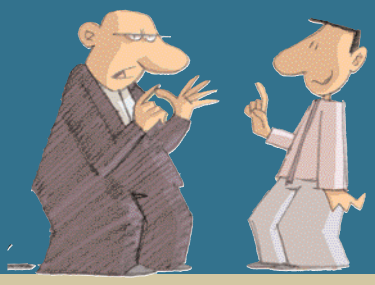
L'intégration du plan dans le progiciel Achats est réalisée.
Les questionnaires sont intégrés dans l'outil de e-sourcing et font l'objet d'un RFx-RSE dédié : le fournisseur répond alors directement via l'outil et la notation est faite et est vérifiée par l'acheteur.
Le reporting et la mutualisation des résultats sont ainsi facilités.

Communication vers les publics interne et externe de l'entreprise

Mis en place dès le premier trimestre 2007, le plan de communication cible un double objectif :

Vis-à-vis de l'interne :

- Expliquer aux acheteurs et aux clients internes la démarche ESP pour leur permettre d'appréhender les nouveaux enjeux sociaux, sociétaux et en matière de respect de l'environnement au niveau des Achats et impulser la démarche d'Achats responsables.



Elaboration et mise en ouvre d'un plan RSE structuré et pluri-annuel au sein d'une direction Achats

Vis-à-vis des fournisseurs :

- Faire connaître les engagements pris par la Société Générale en matière d'Achats responsables et communiquer sur les actions engagées dans ce sens.

Le plan de communication comprend notamment :

- La formalisation de la démarche au travers d'une plaquette Achats RSE expliquant la politique menée par la Direction des Achats du Groupe ; « Ensemble, agissons pour des Achats responsables ».
- La mise en place d'un site dédié aux fournisseurs sur le site internet du groupe Société Générale **www.socgen.com** qui permet de communiquer sur la stratégie, les missions, l'éthique, les risques, les attentes en matière de RSE et de relation Fournisseurs.

Organisation et ressources

Pour passer de l'intention à l'action systématique, et pour construire et ensuite faire adhérer, le plan ESP a été traité en mode projet.

Une gouvernance dédiée

Le plan ESP est suivi par une équipe dédiée au sein de la Direction des Achats. Cette équipe est composée de l'équipe RSE Achats, de managers Achat, d'un acheteur référent, de l'équipe Méthodes et Système d'information, de l'équipe communication.

Cette équipe se réunit hebdomadairement pour suivre l'avancée du Plan (Comité de Suivi). Elle organise également 4 fois par an, un comité de Pilotage (COPIL) qui réunit les autres parties prenantes du plan ESP au sein du groupe Société Générale : la Direction du Développement Durable, la Direction des Risques et les juristes. Ce comité décide des grandes orientations des actions RSE à la Direction des Achats, et notamment du plan ESP, et ce en regard de la politique RSE menée par le Groupe.

Un suivi permanent

L'équipe dédiée au plan ESP suit les étapes de la démarche à l'aide d'un tableau de bord mis à jour régulièrement. Les indicateurs définis portent sur les différents volets du Plan : formation des acheteurs à la RSE en France et à l'international, évaluation des fournisseurs (conception des questionnaires spécifiques et suivi du périmètre d'Achats couvert par les questionnaires standards et conformes aux engagements de la Société Générale (note>=5), plans de progrès fournisseurs, audits RSE.

L'équipe s'appuie également sur les retours d'expérience des acheteurs pour améliorer de façon continue les processus.

Pour plus de détail sur les Achats
du Groupe Société Générale :
www.socgen.com - rubrique « Fournisseurs »
Pour plus d'information sur le plan ESP :
laurence.kosman@socgen.com