

Appendix D

Bpost interview transcription (conducted the 3rd of June 2015)

Introduction

Quel est votre parcours professionnel et votre rôle actuel au sein de bpost ?

10 ans au sein de bpost. Je suis ingénieur industriel, en électro mécanique. Qu'est-ce que j'ai fait comme parcours avant... Un certain nombre de sociétés dans le groupe suez avant de venir chez bpost. Pratiquement toujours dans les achats. Un peu de ventes mais presque 20 ans dans le domaine des achats. Et aujourd'hui, depuis 3 ans, directeur des achats chez bpost. On a centralisé 95% des achats au sein du département procurement. Donc il y a encore 5 petits pourcents des achats qui sont fait par d'autres personnes au sein de la Poste mais qui sont vraiment très spécifiques et qui n'ont pas besoin d'être centralisés.

Mon rôle au sein de bpost, alors oui, toutes les demandes d'achats ou des besoins d'acheter des choses à l'extérieur va passer chez nous. On est une entreprise publique donc on va suivre des marchés publics donc c'est très important de suivre certaines règles – un peu différentes des sociétés privées. On verra que si on parle de *green procurement* chez nous, on va pouvoir insérer un certain nombre de choses dans une démarche d'achat mais on ne va pas pouvoir aller jusqu'au bout car le marché public et la réglementation européenne ne permet pas d'insérer des critères d'exclusion sur des paramètres qui sont plutôt de la partie sustainability et ce genre de choses.

Supply chain performance measurement

Quels indicateurs utilisez-vous pour mesurer la performance de votre supply chain ?

Comment sont-ils développés ?

Une fois établis, comment ces indicateurs sont-ils communiqués et utilisés opérationnellement ?

Avez-vous un système spécifique dans lequel ces indicateurs sont synthétisés ? (Dashboard, balanced scorecard, etc.)

Comment fonctionne-t-il ? Qui est responsable de sa gestion ?

Comment est-il mis à jour ?

Pour le département achats on a un dashboard dans lequel on a un certain nombre de choses qui sont très importantes. Je pense par exemple au **Planning**. Je ne sais pas si tu connais le principe des marchés publics. C'est un peu différent des sociétés privées. On doit d'abord publier notre besoin. Tiens on voudrait faire un contrat d'achat de camionnettes pour bpost. On va publier nos besoins sur un site internet européen. On va avoir 22 jours où on ne fait rien. Et après 22 jours à la date x, on a des candidatures qui doivent rentrer. Et dans ces candidatures on a demandé un certain nombre d'informations. C'est souvent très financier. C'est des informations sur la partie « référence » des produits. En fait on va sélectionner. C'est des critères de sélection qu'on va mettre en place. Si il est solvable, si il est bien dans le secteur d'activité, si les références sont bonnes, etc. Une fois que le candidat est sélectionné, ça fait déjà plus de 22 jours que le marché est lancé. On va à ce moment-là lancer le cahier des charges. Donc les candidats reçoivent le cahier des charges, il y a une période où ils peuvent poser des questions puis il y a une période où on l'on va y répondre, il y a aussi une période de négociation. Quand on a fini, on va faire parvenir à tous les candidats notre décision motivée. Car dans le cahier des charges on leur a aussi mis des critères d'évaluation et d'exclusion. Donc une fois qu'on a fait notre choix on va envoyer la motivation à tout le monde en disant lequel on a choisi et on montrant que c'est le « meilleur ». Une fois que cela est fait, les candidats ont 15 jours pour porter plainte ou

poser des questions sur notre décision. Si ils ne sont pas d'accord et qu'ils portent plainte là on est parti pour le Conseil d'Etat. Si personne ne porte plainte, à ce moment-là on signe le contrat 15 jours après. Ça veut dire 22 jours avant, 15 jours après, on ne fait rien. Et puis on a toute la période de traitement des demandes. Donc il se peut que si on demande des nouvelles camionnettes, on attende 1 an avant de les avoir. Avec en plus une période de test de 3 mois car on doit faire le nécessaire pour que notre personnel utilise correctement la camionnette par exemple. Il y a une certaine période. Donc le premier point du *dashboard* c'est ça. C'est quand nos experts achats viennent nous voir et nous disent qu'il faut des nouvelles camionnettes l'année prochaine, on s'engage à ce que le marché public et que tout soit fait selon les règles, qu'il n'y ait pas de plainte, etc. Donc on s'engage sur le respect du planning.

Le deuxième point du *dashboard* est un engagement sur le fait qu'il n'y ait pas de **plainte**. Donc que toutes les procédures soient faites correctement, que tous les fournisseurs soient traités équitablement, etc.

Et on va venir à la partie *green procurement*. Justement, dans les critères de sélection des candidats, on n'a pas encore mis de critères d'exclusion du candidat s'il n'est pas assez « vert ». Et ça c'est encore un peu difficile suivant la réglementation. Par contre dans le cahier des charges là on a deux systèmes. Premièrement, en fonction du produit qu'on achète, si c'est une voiture on ira vers des Euronorm 6 avec du CO² le plus bas possible. Si c'est du papier on ira plutôt sur du papier certifié. Si c'est du textile, parce qu'on vient par exemple d'acheter 30.000 pantalons et ça c'est une petite commande, là on a toute une évaluation derrière. Le produit doit être durable, les critères doivent être choisis. Et à côté de ça on fait l'évaluation des fournisseurs pour vérifier un certain nombre de paramètres. Surtout en textile avec le travail des enfants, l'évacuation des eaux usagées de la pigmentation, etc. Voir si c'est fait suivant toute la réglementation. Donc ça c'est bien défini dans le cahier des charges et ils doivent au minimum suivre ces recommandations. Donc ça c'est une évaluation du produit. Deuxièmement, dans le cahier des charges il est mis que l'on va faire une évaluation du fournisseur via une société externe qui est la société EcoVadis. EcoVadis est une société au départ française et chaque année ils font leur grande fête d'information et d'évolution du marché à Paris et on voit un certain nombre de sociétés et de plus en plus de belges. C'est une évaluation du fournisseur qui permet de dire à quel niveau il est. Il y a un secteur d'activité car on peut dire « moi je veux toujours quelqu'un au-dessus de 70% ». Ce n'est pas tout à fait vrai. Il faut mettre en perspective et par exemple voir que dans le secteur toutes les sociétés sont plutôt autour de 30%. La clause que nous avons mis c'est qu'ils doivent être au minimum dans les attentes de bpost. Donc si c'est 30% de moyenne, on dit qu'ils doivent être au minimum au-dessus de 25%. Si le fournisseur est à 15%, on va leur envoyer notre CSR manager pour obtenir des informations et voir pourquoi ce qu'il se passe. Si la tendance est bonne, ok. Si par contre on voit qu'il n'y a aucune évolution, la clause le précise bien, on peut les éjecter. Ça ce sont les deux paramètres que l'on a mis au niveau de nos fournisseurs.

Donc je reviens à mon *dashboard*. J'ai la partie **planning**, j'ai la partie **respect de la réglementation** et j'ai aussi une partie **satisfaction des clients internes**. Au service achats j'ai des clients internes, toute la poste ce sont des clients internes. On fait une évaluation de tous nos clients internes pour voir si le produit, le contrat, ce qu'on a fait, est-ce que c'est bien fait ou pas. Et c'est là que ça devient intéressant parfois. Si les attentes business sont trop financières et budgétaires, l'insertion dans le cahier des charges des choses durables et des choses dans ce cas-là de fournisseurs qui ne pourraient pas répondre car ils n'ont pas de plan de développement durable, de plan de réduction d'un certain nombre de choses dans leur organisation et qui est mal coté par EcoVadis, c'est quelque chose dont il faut tenir compte. Donc il faut voir les attentes. Le textile par exemple, les attentes n'étaient pas le prix. Avant c'était comme ça mais on s'est rendu compte que ça diminuait la qualité, ça diminuait un certain nombre de paramètres. Aujourd'hui c'est plutôt la qualité en général. Et dans ce cas-là on insère des choses durables car ça fait partie de la qualité et ça le business l'a bien compris.

En fait bpost est divisée en business units. Par exemple, la plus grosse c'est « mail service & operations ». La partie la plus visible de cette business unit ce sont les facteurs, les boîtes aux lettres, les

centres de tri, etc. Toute cette partie est donc gérée par cette business unit. C'est 22.000 personnes. Ça c'est la plus grande chaîne logistique de bpost. Puisque c'est eux qui vont chercher le courrier dans la boîte aux lettres le soir, qui l'amènent au centre de tri où le courrier est trié et ensuite transporté au bon endroit en Belgique. Ils sont mesurés sur la journée et sur le nombre de courriers qui sont déposés correctement dans les boîtes en temps. Normalement le lendemain le courrier doit être délivré. Ça c'est mesuré. C'est mesuré avec des puces RFID par une société externe qui envoie des courriers et mesure le temps de livraison. C'est comme ça qu'on arrive à 99.9% de courrier livré le lendemain. On fait la même chose pour les paquets et pour l'étranger. On a plusieurs sociétés en Amérique, en Asie, etc. On oublie souvent cela. On a une partie internationale et on a un grand centre de tri à Zaventem. Pour que tout ça fonctionne très bien, pour qu'il y ait des avions, des voitures, des machines de tri, on passe au département achat et ça c'est très important quand on a décidé de mettre une nouvelle machine de tri à Bruxelles et que ça coûte 30 millions, on s'engage par exemple à ce que ce soit prêt en 2017. Et on s'engage à ce que le marché public soit fait correctement. Parce que s'il y a une plainte à la fin, on ne peut pas acheter la machine et donc on retarde le tout.

Donc il y a deux paramètres : la satisfaction du client. Est-ce que c'est la bonne machine, est-ce qu'on a tenu compte de tout. Le fait d'avoir un bon contrat et que le client interne est content. Et alors là on va voir que c'est vraiment la partie achat. Nous on n'a pas d'objectif de réduction de coût. On fait du monitoring par rapport à d'anciens contrats pour voir si c'est mieux ou pas. Donc on ne calcule pas les savings car en réalité si on en fait ce ne sont pas des savings brutes, ce sera réutilisé simplement plus vite par l'entreprise dans d'autres projets. Donc nous on a mis en place le « best deal ». Et on fait du benchmark avec d'autres sociétés, on compare.

Un autre point qui est monitoré est **l'implication à l'avance du département, l'expertise**. C'est-à-dire qu'aujourd'hui on est occupé dans le développement stratégique occupé avec le business. Donc je parlais de l'organisation « Mail » mais il y a une autre organisation très importante c'est la « Retail », ce sont les bureaux de poste. Il y a 700 points poste et eux gèrent ça. Quand ils ont une idée, ils commencent à réfléchir stratégiquement comment la mettre en œuvre et puis quand ils ont besoin d'un fournisseur pour développer ça et que l'idée est déjà très mure on se retrouve avec des délais de plusieurs mois. Ça ne le convient pas évidemment ça. Donc on essaie d'être impliqués très en avance. Un des points qui est mesuré c'est **l'expertise**. Voir si on peut déjà réfléchir stratégiquement avec le business pour déboucher dans certaines directions. C'est important aussi dans la partie *green procurement* car ça nous permet d'intégrer ce genre de pratique dans le business case. Donc on doit les pousser de ce côté-là, il y a une expertise de notre côté. On voit si les nouveautés sont en ligne avec la stratégie de la poste. Par exemple pour les vélos électriques on pousse régulièrement dans ce sens. En pratique il y a deux indicateurs. Le premier est un indicateur développé comme ceci. Quand un dossier arrive chez nous, 4 fois par an moi j'ai un *account plan*. J'ai quelqu'un qui est responsable d'expliquer tout ce que la business unit fait, donc il est impliqué dans tout. Donc il va faire une liste bien en avance et 4 fois par an il explique tout ça. Si jamais on a une demande qui arrive et qui n'est pas sur cette liste c'est qu'on n'a pas été impliqué à temps. Donc ça on mesure. L'autre côté c'est qu'on a fait une liste de compétences bien spécifiques de nos acheteurs et une fois par an un certain nombre de personnes se mettent autour de la table et évaluent les acheteurs. Ils regardent si les compétences ont évolué. Les employés de bpost ont 5 objectifs et ils sont évalués sur ces 5 objectifs et leur bonus en dépend. La pratique des langues est une compétence très importante car on est sur Bruxelles. Mais il y a aussi un objectif d'amélioration de ces compétences via des formations et on peut réévaluer cela aussi. Une autre partie importante c'est la connaissance du marché. Un acheteur doit tout le temps connaître son marché. Il doit aussi rappeler les objectifs *green procurement* au business et toujours les sensibiliser.

La **satisfaction du client** est mesurée de deux manières. A chaque fois qu'on fait un marché public, qu'il y a un dossier achats, on travaille en team multifonctionnelle. Il y a toujours le business puis parfois de l'IT ou la sécurité, donc on a chaque fois des gens de différents départements et c'est les achats qui guident le projet. A la fin du projet, les achats posent 5 questions aux parties prenantes pour l'évaluation.

Et on fait la moyenne après chaque grand dossier, c'est au-dessus de 170.000€. Et une fois par an on fait une évaluation générale. C'est une échelle de 1 à 7, il faut minimum 85% de 5 à 7.

Pour le **planning** c'est simple, on définit un planning avec la team multifonctionnelle au début. Si jamais il y a une modification du business, parce qu'il dit non et qu'on a plus de temps, on adapte le planning et on explique pourquoi. Si ce n'est pas expliqué, on prend le planning de départ et on regarde quand est-ce que c'est terminé. Et si c'est terminé en dehors du planning, on regarde quand est-ce que c'est disponible dans le système. Donc ça on mesure dans le système. On lie cela avec la demande d'achat de base. Si c'est dans les temps c'est bon. Il y a 95% qui doivent être bons.

Au niveau **des plaintes** c'est le Conseil d'Etat. S'il y a un fournisseur qui va au Conseil d'Etat et que le Conseil d'Etat donne un avis négatif, à ce moment-là ce n'est pas bon. Il faut maximum une plainte par an. Cette année on n'en a pas et ça fait des années qu'on n'en a pas, ça fait partie du professionnalisme de l'équipe.

Sustainable Supply chain performance measurement

Quels indicateurs sont utilisés pour mesurer la performance du développement durable de votre supply chain?

Comment sont-ils choisis? (Par rapport à certaines normes (ISO, le GRI, etc.)? Par rapport à l'impact spécifique de la SC etc.?) Pourquoi?

Comment sont-ils développés?

Comment sont-ils liés avec les partenaires de la supply chain?

Une fois établis, comment ces indicateurs sont-ils communiqués et utilisés opérationnellement?

Avez-vous un système spécifique dans lequel ces indicateurs sont synthétisés (balanced scorecard, dashboard, SCOR, etc.) ? Si oui:

Comment fonctionne-t-il? Qui est responsable de sa gestion?

Comment est-il mis à jour?

Alors il y a deux canaux, les produits et le cahier des charges qui est adapté et auquel on rajoute des bons critères de ce côté-là. Comment c'est fait pour les acheteurs ? Premièrement, on a un canal de communication tous les mois où tous les acheteurs sont sur le groupe et il y a un certain nombre de points qu'on discute. Le *green procurement* revient au moins 2 à 3 fois par an. Une de ces 3 fois c'est aussi l'évaluation. Donc c'est un audit de tous les dossiers dans lesquels normalement on aurait dû mettre les critères et on va voir si les critères *green* sont bien mis. Et si après c'est bien appliqué. Parce qu'on a toujours parlé de la partie *sourcing* donc la partie achat jusqu'à un contrat puis y la partie « vie du contrat » après. Pendant la vie du contrat on va regarder s'il n'y pas eu d'évolution du produit. On fait l'audit au niveau des achats pour voir si les acheteurs ont bien inséré toutes les clauses dans le cahier des charges et dans le contrat. Donc une fois par an on fait l'audit et on en parle. On met en évidence les gens qui l'ont fait ou qui ne l'ont pas fait. Et les deux autres fois on rappelle pourquoi on le fait, pourquoi c'est important. C'est vraiment du *reminder* pour rappeler aux gens l'importance de la chose.

Et puis il y a la partie EcoVadis. C'est aussi mis en évidence au niveau de ces plans de communication puis deux fois par an on fait une analyse complète de nos fournisseurs. Tous les fournisseurs qui ont des contrats supérieurs à 170.000€ doivent participer à cette campagne EcoVadis. On informe donc les fournisseurs. Et les acheteurs également mais toujours avec un œil critique. Par exemple tiens ce fournisseur il est bon mais l'année passée il était meilleur. Ça veut dire qu'il a d'autres priorités peut-être. Et ça c'est plutôt le scorecard car on a des fournisseurs stratégiques et des fournisseurs tactiques. Et dans les fournisseurs stratégiques on a un « one pager » qui est un scorecard pour la performance du fournisseur et dans lesquels la performance durable d'EcoVadis est mise en évidence. Il y a un paramètre

rouge, orange ou vert qui indique la performance. Donc si jamais ça passe du vert à l'orange, EcoVadis nous le signale. Donc ça on suit aussi régulièrement. Donc ça ce n'est pas pour tous les fournisseurs, c'est pour les fournisseurs stratégiques. Pour les tactiques c'est à la demande du business. S'ils doivent voir ces fournisseurs, ils peuvent nous demander de réaliser ce *scorecard* pour un fournisseur tactique et nous nous occupons de réaliser ça en une semaine. Ce *scorecard* n'est pas fait automatiquement pour tous les fournisseurs. Par contre, du côté d'EcoVadis, tous les fournisseurs qui ont des contrats supérieurs à 170.000€ doivent y participer. Et ce *green procurement scoring* est communiqué à toute la communauté achats, à tous les acheteurs.

Quelle est la logique derrière l'utilisation d'une société externe pour mesurer la performance du développement durable de la supply chain ?

Je pense qu'il faut voir la rentabilité de faire cela en interne et de mettre un certain nombre de personnes là-dessus. C'est un premier point. Deuxièmement, un gros avantage est que l'évaluation est standard. EcoVadis s'est étendu à un bon nombre de sociétés. Par exemple, Proximus utilise aussi EcoVadis. Quand Proximus évalue tous ses fournisseurs, bpost doit participer à EcoVadis pour être fournisseur. L'inverse est également vrai. Donc ça devient un standard utilisé un peu partout. Alors est-ce un bon standard ? Est-ce qu'il y en a d'autres ? Certainement. On voit que ça grandit en Europe, qu'il y a une standardisation des questions, une standardisation des réponses et que le *scoring* est accepté puisque c'est un standard. Si on le fait en interne, la standardisation est beaucoup plus compliquée. « Vous avez posé cette question-là mais moi je pense que ça c'est plus important », etc. EcoVadis permet aussi d'avoir une mesure du niveau par secteur, qu'on ne pourrait pas avoir en interne. Par exemple si on a un fournisseur qui fait 30%, dans l'absolu ce n'est pas bon mais si on met ça par rapport au secteur qui a une moyenne de 20% c'est mieux. Donc ce benchmark c'est une différence qu'il faut aussi prendre en considération. On a plus d'avantages du benchmark, de la standardisation qui permet d'aller voir à l'extérieur. Un autre avantage c'est que les fournisseurs (et nous aussi) ne remplissent les questionnaires qu'une fois. Et après nos autres collaborateurs reçoivent donc le *scoring* en un jour. Il y a donc aussi une grosse économie de temps. Au début il y avait un coût mais ça ne l'est plus. Parce qu'avant on payait EcoVadis pour faire évaluer nos fournisseurs mais aujourd'hui c'est à nos fournisseurs de payer. Ça va de 300€ pour un upgrade à 1000€ maximum si c'est un nouveau. Ce n'est pas énorme hein. Donc c'est quelque chose qu'on leur demande et c'est financé par les fournisseurs. C'est financé par les fournisseurs, ils paient, s'ils ont un problème avec l'évaluation ils en discutent avec EcoVadis, nous recevons le *scorecard*. C'est aussi plus facile pour les fournisseurs de répondre à des questions standard que des questions que nous aurions choisi. C'est donc d'après moi plus simple d'aller voir en externe, avec des spécialistes, des experts.

Au niveau de la supply chain « downstream » est-ce que vous utilisez des indicateurs spécifiques ?

Est-ce que tu as entendu parler de l'International Post Corporation (IPC) ? Alors c'est un regroupement d'un certain nombre de postes dans le monde et ils font pleins de choses. C'est à peu près 80% du courrier mondial qui est représenté par IPC. Cette organisation évalue chaque année le niveau de *sustainability* de chaque poste. Ça fait deux ans qu'on est numéro 1. Il y a toute une évaluation liée au *green procurement* mais aussi une évaluation de la flotte, le CO² et donc on fait un *reporting* de nos bâtiments et de leur consommation. Puis au niveau de la flotte on a le nombre de litres, les émissions de CO² de chaque véhicule. Il y a un *reporting* complet qui est fait sur le sujet. Et c'est information sont envoyées à IPC. Donc on a un *CSR manager* qui tient compte de toutes les initiatives du côté logistique et qui pousse à améliorer les choses au niveau du courrier pour rendre la logistique plus verte. Ça fait partie de notre *core business* d'être plus vert.

Selon vous, quels sont les principaux avantages de la mesure du développement durable d'une supply chain ?

La première chose c'est la reconnaissance par les autres. Avoir une chaîne verte est quand même extrêmement tendance et c'est quand même quelque chose qui devient important. C'est la demande

externe. Si nous faisons de l'Ecovadis, on voit de plus en plus de gens qui demandent le niveau de la poste. On a donc vraiment intérêt à être très vert. Parce que ça influence bon nombre d'acheteurs et de sociétés. On a aussi le particulier. Pouvoir avoir une image qui est verte est important. Il faut qu'on continue à faire évoluer notre chaîne logistique à ce niveau. On voit aussi que les acheteurs sont vraiment fortement intéressés par ces paramètres.

Selon vous, quels sont les principaux challenges actuels et futurs pour le développement de ces indicateurs et/ou du système de mesure de la performance du développement durable de la supply chain ?

Le challenge des marchés publics est très important. Puisqu'on doit suivre ça au niveau achats. Un autre est l'équilibre entre donner des dividendes – gagner de l'argent – tout en étant verte. Donc ce paramètre « vert » doit rester vivant et continuer à vivre dans l'entreprise. Et puis la politique doit aussi beaucoup plus promouvoir cela. L'équilibre financier est plus difficile à maintenir avec du *green* et les politiques doivent promouvoir cela. On a pu voir l'échec des photovoltaïques. Si on avait des aides d'Etat pour des véhicules électriques par exemple les démarches iraient beaucoup plus vite. Les gouvernements et l'Europe doivent vraiment développer une bonne politique à ce niveau et rendre les produits « noirs » beaucoup plus chers.