

Appendix C

Solvay interview transcription (conducted the 4th of May 2015)

Introduction

Quel est votre rôle dans l'entreprise ?

Ute Hoelscher : je travaille pour Solvay depuis plus de 10 ans, dans la fonction achat, je suis coordinatrice du réseau matières premières et je travaille aussi sur les sujets de *sustainability*. La stratégie *sustainability* a été mise en place en 2011. Nous avons lancé la *TFS initiative (Together for Sustainability initiative)* en 2011. Ce n'est pas seulement Solvay car nous avons lancé ça avec sept autres entreprises du secteur chimique (AkzoNobel, Arkema, Basf, Bayer, Clariant, DSM, Evonik, Henkel, Lanxess, Merck et Wacker). Cela est principalement lié à la fonction procurement de ces entreprises. Cette organisation permet d'établir des standards pour évaluer les fournisseurs des groupes. Cela permet de développer des standards communs pour l'industrie chimique. Donc avec Albert je m'occupe de la supervision du projet TFS. Je n'ai pas une formation de chimiste mais une formation commerciale.

<http://www.tfs-initiative.com/>

Albert Glissenaar : Je suis maintenant process & quality manager pour la purchasing function. J'ai une formation technique clientèle, je rencontre nos clients pour les conseiller quant à l'utilisation de nos produits. Depuis deux ans je suis quality manager dans la purchasing function et je mets en place des procédures communes pour le groupe. Cela concerne l'évaluation des fournisseurs, les actions correctives à mettre en place, etc. Les principes de base sont simples mais le challenge c'est de l'appliquer dans la vie de tous les jours. Je dois donc beaucoup négocier.

Jean-François Dehem : Je suis en charge chez Solvay du sustainable development & innovation dans les achats.

Sustainability Performance Measurement

Comment définiriez-vous le développement durable ?

J-P D. : Il y a toujours trois axes au développement durable, environnement, société et économique. Cela ne peut pas être sustainable s'il n'y a pas d'argent de la même manière que ça ne peut être sustainable si l'entreprise ne tient pas compte du monde autour d'elle et si elle détruit l'environnement.

Quelle est votre stratégie en termes de développement durable ?

Quelles sont vos pratiques environnementales au sein de votre supply chain?

Quelles sont vos pratiques sociales au sein de la supply chain?

NB : Beaucoup plus de détails dans les documents fournis par l'entreprise.

En deux mots, Solvay a développé une stratégie sustainable development car elle veut être une société durable. Donc Solvay a développé une stratégie avec cinq actions que tu peux retrouver sur le site web de Solvay, notamment les émissions de gaz à effet de serre, etc. Et puis pour pouvoir mettre en place cette vision et cette stratégie sustainable development, l'entreprise a développé une méthodologie, un outil, que l'on a appelé la *Solvay Way*. Alors la *Solvay Way*, c'est vraiment la méthodologie, l'outil interne pour faire progresser le groupe dans le sustainable development et qui touche tout le monde et tous les départements, aussi bien HR que les Sales ou les achats. Cela vise à mettre des pratiques de développement durable dans le groupe. Donc dans ce *Solvay Way*, il y a 48 pratiques qui ont été identifiées et dans ces 48 pratiques, il y en a 5 qui sont directement liées aux achats. Ça c'est un pilier

de développement de la stratégie de sustainability de Solvay, il y en a d'autres. Notamment la sustainability matrix.

A.G. : Oui, en fait ça c'est un outil pour évaluer le positionnement du produit. Est-ce un produit à risque ? Est-ce un produit à potentiel ? Et donc par exemple on prend toute une série de critères en considération comme l'utilisation produits spéciaux, etc. Nous avons une vive politique qui vise à changer notre portfolio de produits vers des produits qui sont des « stars », en développement. Par exemple, dans le passé, Solvay était très fort dans le solvant chloré. Nous avons constaté que ces produits étaient sous pression, pour certaines applications ils sont très mal entretenus. Par contre, lorsqu'on utilise ça avec des machines performantes, certifiées, etc. La consommation d'énergie, l'efficacité, peut être très élevée. Donc ce n'est pas uniquement le produit mais c'est également le produit dans le cadre de son application. On ne peut jamais dire qu'un produit est mauvais ou bon sans tenir compte de son contexte. Par exemple, quand on se trouve dans le désert on voudrait de l'eau mais si l'on se retrouve au milieu de l'océan, on n'en veut plus ! Donc ce qui est très important c'est d'avoir une idée des circonstances mais aussi des circonstances relatives. Parce que par exemple dans notre programme CSR, nous regardons s'il y a des pratiques de *child labor* et nous avons des actions directes très fortes par rapport à ça. Nous avons aussi constaté que les émissions de gaz de certains de nos fournisseurs n'étaient pas à niveau. Mais nous collaborons donc étroitement avec eux pour voir comment ils peuvent mettre en place des mesures, comment ils peuvent mettre en place des budgets, avec une vision et ça peut aller très loin. Car, par exemple, certaines personnes ne sont pas conscientes qu'il faut utiliser des gants, des protections pour les oreilles, etc. Des pratiques qui sont très communes ici. Une fois que nous les avons analysés, en fonction des résultats on va agir et mettre en place des actions bien adaptées aux problèmes. Par contre, nous n'avons pas des grands panneaux dans nos couloirs qui indiquent « 2% en plus ». Nous avançons pas à pas.

Récemment nous avons développé un *Supplier code of conduct*. C'est un programme pour stimuler les fournisseurs pour qu'ils partagent les mêmes valeurs que nous. Nous travaillons beaucoup à la sensibilisation. Un point très important est la corruption. Il faut s'assurer que les fournisseurs ont une politique anti-corruption. Un salaire convenable est vraiment très important pour nous aussi. Par exemple, nos acheteurs ont visité un fournisseur au Cambodge et là en fait la dame touchait 500€ par mois. Elle était très contente car avec ça elle pouvait payer son loyer, son fils pouvait étudier, etc. Cela nous aide à être conscients que nos fournisseurs partagent les mêmes idées, les mêmes réflexions. Ils comprennent qu'à long terme, le développement durable ça veut dire que les fournisseurs et les clients créent avec leur personnel une situation *win win*.

Sustainable Supply chain performance measurement

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

Comment sont-ils développés?

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

J-F.D. : Pour la partie Procurement/Supply chain il y a donc 5 indicateurs que vous trouverez plus détaillés dans les documents. Il y a quatre étapes de développement à ces indicateurs. Aujourd'hui dans ces 4 étapes, nous sommes grosso modo au niveau 2.

Par exemple, le premier est le *Supplier Selection and management*. Comment est-ce qu'on sélectionne nos fournisseurs. En fait, la première chose qu'on leur demande c'est de dire que nous avons développé nos valeurs en internes chez Solvay. Si vous, en tant que fournisseur, vous voulez travailler avec notre société, la première chose c'est de partager ces valeurs. Ça c'est le *supplier code of conduct*. Deuxième chose, on estime qu'un fournisseur qui travaille pour nous doit avoir un certain degré de maturité niveau CSR. Donc on va les évaluer de manière à mesurer ce degré de maturité CSR. Pour cela, on a différents outils. On a des outils externes, l'initiative TFS au niveau de l'industrie chimique et qui formalise les

assessment que les fournisseurs font. C'est un des moyens et on va le faire pour tous les fournisseurs dits « critiques ». Et pour les autres, on a un CSR questionnaire rempli par le fournisseur et qui est évalué par l'acheteur. A côté de cela, il y a d'autres outils externes et internes. Donc pour un indicateur, nous avons des outils qui permettent de progresser.

Le deuxième indicateur c'est CSR improvement. C'est un peu la suite du premier. Sur base du résultat du questionnaire rempli par le fournisseur, on décide d'un plan d'action et le fournisseur aussi. Nous on pourrait décider de ne pas travailler avec ce fournisseur, soit le fournisseur à un bon degré de maturité CSR et on voudrait qu'il aille plus loin. Et donc on développe conjointement un plan d'action de manière à l'améliorer.

Le troisième indicateur est le Buyer CSR. C'est essentiellement du training des acheteurs. C'est-à-dire veiller à ce que le CSR entre bien dans la vie de tous les jours de l'acheteur. Il faut que l'acheteur communique avec les fournisseurs à ce niveau. Par exemple leur demander s'ils ont un code of conduct, est-ce qu'ils ont une politique CSR, l'inviter à se faire auditer, etc.

Le quatrième c'est CSR collaborative innovation. Pour celui-là nous ne sommes pas très loin. En fait si on regarde le degré de maturité chez nous, on part d'un état A et on va vers une meilleure maîtrise du risque, on va ensuite évoluer vers une étape collaborative innovation c'est-à-dire développer une relation avec nos fournisseurs qui nous permet de progresser au-delà du risk assessment et développer des projets en commun dans le domaine de la sustainable supply chain.

Le dernier indicateur c'est le balanced relationship with suppliers. C'est essentiellement avoir une relation avec nos fournisseurs équilibrée. Nos fournisseurs aiment travailler avec nous car nous les considérons, nous avons des valeurs partagées auxquelles ils tiennent. Nous avons une relation équilibrée, nous ne sommes pas là pour les « squeezer », on peut développer une relation fructueuse ensemble. Dans ce cadre on fait un supplier survey dans laquelle on demande au fournisseur ce qu'il pense de sa relation avec Solvay.

Donc ça ce sont les cinq indicateurs et comment on procède pour les développer.

A.G. : Chez nous c'est essentiellement un suivi des actions et pas des choses qu'on enregistre (lagging indicators).

Pour ce qui est de la partie logistique de la supply chain, c'est comment obtenir les produits, comment les transporter.

Quand on parle de consommation d'eau, d'énergie et les autres indicateurs de ce style, c'est plutôt le département industriel qui est lié à ça. Donc ça peut être utile de bien distinguer cela. La logique derrière cela c'est que, par exemple, on a un certain produit, le carbonate, qui nécessite énormément d'énergie. Il faut une tonne de vapeur pour fabriquer une tonne de soude. Dans nos produits, il y a beaucoup de consommation d'énergie. Les émissions liées aux transports sont donc *peanuts* par rapport à ce qui est consommé lors de la fabrication des produits. Il peut être donc intéressant de distinguer ce qui est fait au niveau production et au niveau supply chain.

J-P D. : Donc oui voilà, il y a la stratégie globale sustainability et il y a ensuite la partie spécifique supply chain comme expliqués. Tout ce qui est émissions de gaz, consommation d'énergie ça c'est global.

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

J-P D. : On essaie d'aligner les indicateurs externes avec les indicateurs internes. D'ailleurs dans le rapport CSR, nous faisons chaque fois référence au GRI pour matcher tout ça. Car nous essayons de progresser en interne mais il faut que cela soit reconnu en externe aussi.

Par exemple Solvay était dans le Dow Jones sustainability index qui est un index prenant le top des sociétés dans le secteur. On était dedans mais on est sorti l'année passée. Car notre score a un peu diminué mais les autres entreprises ont surtout augmentées leurs scores.

A.G. : Le bon côté c'est que ça a donné un « choc » à la société. Avant nous avions des pratiques « historiques » liées à notre know how mais aujourd'hui il faut vraiment faire quelque chose de plus. Il faut se demander quelles pratiques et indicateurs mettre en place pour réellement nous améliorer et pas pour seulement mettre des « sparadraps ».

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

A.G. : Nous publions d'abord les résultats en interne et ensuite traduire cela dans des résultats externes. Par exemple, dans le rapport CSR de cette année, nous avons mis beaucoup plus de détails.

Donc voilà, combien de fournisseurs avons-nous évalués, combien de fournisseurs critiques avons-nous étudiés, etc.

Ce qui est également très important avec les chiffres que nous communiquons c'est que l'on doit être certains que les chiffres sont fiables. Car au début, il est facile de dire ce que nous faisons mais il est important d'avoir des bases solides sur lesquelles nous nous basons. Il faut pouvoir présenter les résultats détaillés, les actions précises.

Ce que nous faisons également de plus en plus c'est en fait c'est partager des *success stories*, promouvoir des best practices qui peuvent être utiles pour d'autres parties de l'entreprise.

Donc nous publions ça sur notre plateforme informatique qui est accessible en interne. Nous faisons également des présentations pendant les réunions. On partage de plus en plus l'information. On fait des rapports tous les trois mois ainsi que des newsletters en interne. Cela présente la situation du groupe, où on en est, les initiatives, etc.

Donc c'est aussi quelque chose de très important. Il faut vraiment communiquer en permanence pour faire comprendre à toutes les parties prenantes que ce n'est pas seulement un « one shot » mais que c'est fait pour rester.

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

U.H. : Le grand avantage c'est que l'on peut évaluer les fournisseurs. Nous avons deux procédures dans le cadre de TFS : une évaluation sur base d'un questionnaire et l'autre ce sont les audits. Ces questionnaires sont à propos de tous les sujets du développement durable : safety, human rights, child labor, émissions de gaz, etc. Et vu qu'au niveau de TFS on a un questionnaire uniforme, que ce soit entre les fournisseurs et les entreprises chimiques qui font partie de TFS. Ça nous permet donc de comparer les résultats et nous avons une vue externe sur cela. Le deuxième processus concerne les évaluations. Pour sélectionner un service provider on utilise Eco Varis qui est un organisme externe qui fournit également des questionnaires standards. De nouveau on a une vue sur la performance de nos fournisseurs et cela est comparable.

Au début nous étions 6 entreprises dans l'initiative TFS, maintenant 12. L'approche c'est qu'au lieu que chaque entreprise demande un assessment aux mêmes fournisseurs, on utilise un seul type de questionnaire et on partage les résultats parmi les membres de TFS. Cela permet de faciliter la vie du fournisseur. Le fournisseur reçoit aussi un scorecard où il peut identifier les choses qu'il doit améliorer et les choses qu'il fait bien. Donc voilà l'avantage c'est vraiment d'avoir une vue de la performance de nos fournisseurs et de pouvoir les comparer.

Notre initiative permet réellement d'harmoniser le tout pour éviter que chaque société viennent avec des outils différents (mais au final similaire) sur le marché. C'est une initiative très jeune et c'est clair que

nous sommes en développement encore, en expansion. Mais notre but est d'être réellement reconnu dans ce domaine du CSR.

A.G. : Nous avons la volonté de nous distinguer et de vraiment faire une différence. Il y a une vraie volonté de concrétiser les choses.

Le point fort d'une stratégie de développement durable c'est l'ouverture, la transparence. On démontre comment on fabrique les choses et ça doit être visible par tout le monde ainsi le client final peut faire des choix à partir de cela. Les entreprises peuvent réellement en faire un avantage concurrentiel. Ce n'est pas seulement un coût, ça peut rapporter. On peut avoir des produits qui sont beaucoup plus efficace en production, des fournisseurs mieux implantés, qui peuvent éviter plus facilement certains problèmes, etc. Quand on aide les fournisseurs à se développer c'est dans l'intérêt des deux parties. On va de plus en plus vers un modèle de collaboration.

J-P D. : Pour revenir à la question, les indicateurs servent de mesures de progrès évidemment. S'il n'y a pas d'indicateur, nous ne savons si nous progressons.

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 ?

J-P D. : Pour moi le gros challenge de cette démarche c'est que chacun doit s'approprier ce projet. Il faut que ce soit perçu comme faisant partie intégrante de la stratégie de la société et quelque chose de vital pour l'avenir de la société. Car si c'est perçu par les gens comme étant une approche top down qu'il faut appliquer car la direction l'a décidé, on va rater la cible. Pour moi ça c'est le grand challenge je crois.

A.G. : Oui car au début c'est vu comme un projet mais nous devons arriver à une intégration totale dans le travail de tous les jours. Et une des méthodes que Solvay utilise c'est pour les cadres, 10% du bonus dépend du résultat du programme Solvay way et aussi la sécurité. La sécurité c'est très important dans un groupe chimique comme nous. Il est très important de minimiser les incidents. Le développement durable et la sécurité est liée.

U.H. : Un des challenges est également le fait que quand la stratégie est développée au siège social, cela doit être bien transmis dans les unités locales du groupe.

J-P D. : Tout à fait, il faut que l'approche soit cohérente.

A.G. : Ce qu'il faut savoir aussi c'est que Solvay a racheté le groupe Rhodia il y a quelques années. Nous sommes actuellement en train de mélanger les deux entités. Un des challenges est de combiner les systèmes informatiques des deux sociétés. C'est pourquoi nous n'avons pas, au niveau groupe, des indicateurs faciles à récupérer. Nous sommes actuellement en train de mettre en place des outils qui permettent d'extraire et afficher toutes les données. Car un point central est que les gens puissent visualiser ce qu'il est en train de se passer au niveau développement durable et d'en être conscient. Une fois que l'on voit la tendance, on peut commencer à se poser des questions et analyser pourquoi la situation se dégrade par exemple.

J-P D. : J'ai parlé des challenges internes mais il y a également des challenges externes. Pour nos acheteurs, le but est vraiment de faire évoluer nos fournisseurs dans le développement durable. On a encore eu une réunion récemment avec nos acheteurs matières premières et ils nous disent que tout ça c'est très bien en Europe et aux Etats-Unis mais quand on va en Chine, nos partenaires sont à des années lumières de ce que l'on fait. Donc les challenges sont réels. Ils n'ont peut-être même pas de pratiques, de conscience ou de politique CSR. Donc la différence culturelle est un réel challenge. L'initiative que mentionnait Ute est une initiative de l'industrie chimique qui nous aide à éveiller la conscience de ces fournisseurs-là. Quand douze sociétés viennent chez un fournisseur pour leur dire de travailler d'une certaine manière, cela a beaucoup plus de poids.

Il faut que le fournisseur ait aussi envie de s'améliorer car c'est un investissement, ça présente des contraintes, il y a de grosses dépenses, etc. C'est un choix stratégique.

A. G. : Un autre challenge est lié au fait que nous disposons d'usines partout dans le monde. Développer un programme aussi large, mettre en phase tout cela dans des pays avec des cultures différentes c'est aussi un aspect important.

J-P D. : Une cohérence globale est nécessaire car les perceptions ne sont pas les mêmes suivant les cultures.

Auriez-vous quelque chose à rajouter pour conclure ?

J-P D. : Donc il y a la vision *sustainability* de Solvay, le *Solvay Way* qui est l'outil pour la mettre en œuvre, il y a notre matrice qui nous permet d'évaluer si nos produits sont bien *Sustainable* et puis il y a des engagements chiffrés de Solvay. En termes de réduction de production de gaz, de l'énergie, de l'eau, etc. Ce sont des indicateurs qui sont suivis. Et c'est ça qui forme globalement la stratégie CSR de Solvay.

Concernant les achats, nous avons 5 pratiques. Et on nous demande d'évoluer dans ces pratiques. Chaque année on évolue et on a un objectif pour 2018. C'est l'outil interne chez Solvay qui nous permet de progresser en CSR. En externe, il y a des sociétés de *scoring* qui établissent des classements des sociétés et qui essaient de créer une sorte de compétition entre les entreprises et nous y participons. Un des plus connus c'est le Dow Jones Sustainability index mais il y en a d'autres, le Carbon disclosure project, etc. Et on répond à cela car des clients, des fournisseurs nous le demandent et on essaie de se positionner.

Il y a donc un outil interne qui nous aide à progresser et il y a des mesures externes qui nous permettent de nous positionner sur le marché.