

Appendix B

Alpha's interview transcription (conducted the 4th of May 2015)

“A” is the CSR Supply Chain Manager

“B” is the CSR Specialist at corporate level

Introduction

Quel est votre rôle au sein de l'entreprise ?

A : Je suis responsable CSR dans les achats ce qui veut dire schématiquement que mon rôle est de vérifier qu'on ne travaille pas avec des fournisseurs qui polluent l'environnement ou qui sont des mafieux.

Donc en gros mon rôle c'est deux choses. Un, faire de la gestion des risques au niveau de la responsabilité sociétale et donc de lancer une campagne annuelle demandant de répondre à un questionnaire pré établi qui nous permet de les scanner. L'autre moitié de mon travail est d'organiser les audits des fournisseurs à risque en Chine et en Inde principalement. Via une organisation d'audit conjointe entre une dizaine de sociétés opérant dans le même secteur que l'entreprise Alpha. Donc mon job c'est vraiment deux parties, le questionnaire (*self assessment*) où les gens peuvent mentir, effectivement c'est le risque. Même si ils sont contrôlés par une société tierce qui vérifie le détail des informations. Et deuxièmement, l'audit de site. Maintenant, il est tout à fait logique d'avoir une société qui peut avoir des très bons scores niveau *assessment* et questionnaire mais qui, malheureusement, pour un de ses sites donne un résultat d'audit négatif. Ce n'est pas incompatible d'avoir un résultat positif d'un côté et négatif de l'autre. Parce qu'on ne mesure pas la même chose. Le questionnaire CSR général mesure la politique globale de l'entreprise, donc quelles sont ses certifications ISO, quel est son *reporting*, comment elle fonctionne en général. Tandis que l'audit de site c'est comment fonctionne en pratique un site précis. On peut très bien avoir une politique générale positive mais malheureusement tomber sur un site qui pose problème.

Sustainability Performance Measurement

Comment définiriez-vous le développement durable ?

A : Le développement durable c'est faire en sorte que dans l'avenir nos enfants bénéficient d'une planète qui reste dans le même état. Donc ça c'est la définition du développement durable. CSR, cela répond à la question « comment fait-on pour que le développement durable soit optimisé ? ».

Quelle est votre stratégie en termes de développement durable ?

Quels indicateurs liés au développement durable utilisez-vous dans votre mesure de la performance générale? (Pas seulement par rapport à la supply chain)

B : Vous pourrez retrouver ça dans le CSR report qui a été publié récemment sur le site internet de l'entreprise. Ca reprend la totalité du développement durable avec la partie *suppliers* et *supply chain*. Tout ce qui est achats durable se trouve là. A la fin vous verrez les KPI. Tout ce qui est CO², énergie, etc.

On a trois piliers, éducation, communauté et environnement.

Pour l'éducation ce sont par exemple des formations pour les jeunes, les chômeurs ou pour les personnes âgées.

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

Comment sont-ils développés?

A : On essaie d'être ISO évidemment. GRI, on est *compliant* GRI 3, on va essayer d'être GRI 4.

Concernant le choix, j'ai sélectionné les KPIs qui d'après moi sont les plus importants au niveau du GRI 4.0. Donc c'est basé là-dessus. Cependant ISO 14001, on ne l'est plus.

Une fois établis, comment sont-ils communiqués et utilisés de façon opérationnelle?

A : C'est publié sur le site web de CSR *corporate*. Et moi en fin d'année j'ai un *reporting* qui reprend mes propres KPIs qui sont transmis à l'audit externe. L'audit externe qui valide les chiffres annuels du rapport CSR.

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?

A : Nous ce qu'on utilise en premier lieu c'est le pourcentage de réponses aux questionnaires CSR.

Pour ce qui est des fournisseurs on utilise la société externe EcoVadis qui fournit les scorecards des fournisseurs. Pour les évaluations CSR, les *self assessments*. On lui demande de répondre à des questions, on lui demande concernant l'ISO et le *reporting* et le score donné par EcoVadis dépend du contrôle de la véracité des dires. Donc à partir du contrôle d'EcoVadis, on obtient une mesure de la performance des fournisseurs dans ce domaine.

Alors on sélectionne les fournisseurs qui effectuent cela sur base de différents critères dont les types d'activité industrielle de manière à savoir s'il y a un risque. Si il y a un risque élevé on sélectionne d'emblée. In fine on veut que 40% de nos fournisseurs (ça ce sont des PI internes) contactés répondent à l'enquête. On a toujours eu 40% de réponses. Dans ces 40% on espère avoir 40% du *spend*. Sachant que notre top 40 fournisseurs représentent déjà plus de 35% du *spend*. Et notre top 40 n'a pas le choix, il est obligé de répondre à toutes les questions.

Donc le KPI c'est vraiment ça, le taux de succès de la campagne. Le pourcentage de fournisseurs qui ont répondu. Toujours supérieur à 40% et minimum 40% du *spend*. Ça c'est le grand critère.

Mais on va rajouter d'autres critères GRI l'an prochain :

- Nombre de fournisseurs belges par rapport au nombre de fournisseurs totaux ;
- Nombre de fournisseurs à risque au niveau social ;
- Nombre de fournisseurs à risque au niveau environnemental ;
- Etc.

Pour l'instant pour la campagne d'achats ce n'est que ça mais c'est déjà pas mal. Faire une grosse sélection ça demande un boulot dingue. Contacter tous les fournisseurs à risque et d'obtenir des réponses.

Alors ce qui est important aussi c'est que pour notre top 40, il y a minimum deux meetings qui ont lieu par an. On y montre à nos fournisseurs l'évolution en deux à trois ans de leur score EcoVadis. On montre aussi le suivi des audits. Alors là on a une scorecard commune qui mélange les scores EcoVadis et les scores des audits. Là à ce moment-là on peut montrer aux fournisseurs leur évaluation sur trois ans.

Donc on peut dire aux fournisseurs « vous êtes bon ou vous vous êtes amélioré », etc. Mais surtout, on peut voir quel est le score moyen du secteur d'activité du fournisseur. Donc, par exemple, on peut leur dire « non seulement vous êtes mauvais, mais vous êtes plus mauvais que vos concurrents à vous ». Ou alors « non seulement vous êtes bon, mais vous êtes supérieur au secteur auquel vous appartenez ». Double félicitations ! Donc ça c'est l'avantage du scorecard d'EcoVadis, on peut voir quel est le score moyen dans une catégorie d'achat, quel est le type d'activité industrielle. Et donc grâce au scorecard EcoVadis on peut actionner le levier CSR au niveau de nos gros fournisseurs. On peut faire la comparaison pour autant que le fournisseur réponde aux questions chaque année et joue le jeu. Ce qui est le cas du top 40. Pour les autres, on fait autrement. S'ils ont un score inférieur à 45, on leur demande de les scorer de nouveau l'année d'après. S'ils ont un score compris entre 45 et 64, leur scorecard est valable deux ans, si le scorecard est supérieur à 64, le scorecard est valable trois ans. Parce qu'inutile de demander de remplir des tas de questionnaires sachant que la politique de l'entreprise n'a pas changé. Sauf pour le top 40 pour lequel on veut réellement être sûr qu'il n'y ait pas de changement. Pour les autres, ceux qui ne font pas partie du top 40, on a une politique échelonnée dans le temps.

Mais le KPI c'est le taux de succès de la campagne et le *spend*.

Un exemple de ce scorecard est présent sur le site internet. Mais il faut savoir que le questionnaire est différent en fonction du secteur d'activité. Une firme qui fait du *cleaning* n'aura pas le même questionnaire qu'une firme qui fait de l'IT. Le questionnaire est adapté au risque. Maintenant ils ont aussi un questionnaire pour les petites sociétés qu'ils n'avaient pas l'an passé.

Donc il y a toujours deux aspects : *self assessment*/questionnaire et audit qui est d'aller sur place pour contrôler si une réglementation est respectée ou pas. *Self assessment* c'est déclarer que l'entreprise dispose d'une politique CSR par exemple. Ça ne veut pas dire que les employés respectent cette politique. A priori un audit est plus fiable. Maintenant est-ce qu'un audit fait en deux jours comprenant plus de 400 questions, avec une visite sur place, est fiable ? Question à débattre.

Aussi par rapport à EcoVadis. Tu peux simplement être client ou tu peux, comme moi, gérer ta propre campagne vis-à-vis de mes fournisseurs. Nous on est les deux. On est également client car on a notre scorecard à nous. Evidemment, c'est normal. On ne va pas demander à nos fournisseurs de se faire scorer si toi-même tu n'es pas scorié. Il faut montrer l'exemple.

Le questionnaire est différent en fonction du type d'activité et il est vraiment basé sur une approche « risque ». EcoVadis a en moyenne 3-4 personnes pour évaluer le scorecards. Il faut en moyenne 4 semaines pour analyser un scorecards et faire un rating. Tandis qu'un audit il faut bizarrement 2 jours pour avoir un rapport. Je dis ça car j'ai fait de l'audit CSR quand j'étais dans le département audit d'Alpha et on a fait des audits CSR. Ça durait deux mois et demi par audit. Et on a vérifié trois chiffres. Mais au moins on était sûr de notre coup. J'ai du mal à croire qu'un audit soit complet en deux jours. D'autant plus qu'on peut se poser la question que les audits faits à l'extérieur sont des audits alibis. Pour dire, « tiens on a quand même fait quelque chose au cas où ». Regarde en Inde tout ce qu'il s'est passé. Ils avaient tous été audités, ça ne les a pas empêchés d'avoir des tas de problèmes. Donc on peut se poser des questions quant à la valeur de l'audit. Moi je préfère moins d'audit mais des audits plus sérieux et plus longs.

Le questionnaire est basé sur le listing EcoVadis d'une certaine façon.

Pour la partie Tu as « child labor », « forced labor », le fait que tu fais de l'extra time non contrôlé, pas de repos, le fait qu'on t'inflige des punitions si tu arrives en retard, etc.

Dans la partie Health and safety, il y a les équipements de protection individuels ou collectifs pour les travaux lourds, notamment en Inde et en Chine.

Il y a aussi la pollution de l'environnement.

Et puis il y a aussi la partie supply chain pour savoir ce qui est fait au niveau des fournisseurs de nos fournisseurs.

Donc ça repose les mêmes questions en gros.

On mesure les fournisseurs tier-1, nos fournisseurs directs. Maintenant on demande à nos fournisseurs directs via les audits et la scorecard EcoVadis comment ils gèrent leurs propres fournisseurs. C'est un des sub-scores au niveau d'EcoVadis. J'ai eu une discussion en interne à ce sujet car il y a des sociétés qui ne sont que des distributeurs et nos acheteurs nous disaient que ce n'était pas la peine de mesurer la performance des distributeurs car ils ne produisent pas. Mais je pense que si car c'est la partie supply chain qui m'intéresse du coup. C'est comment eux ils vérifient le producteur. Qu'est-ce qu'ils font de CSR vis-à-vis du producteur. Donc c'est pour ça que je n'ai pas mis les distributeurs hors-scope par principe alors qu'on m'avait demandé de le faire.

Sur notre site tu trouveras pas mal de choses. Notre clause CSR qui est imposée à tous les fournisseurs peu importe le montant. Si on a un *spend* de 125.000€ on essaie d'avoir une évaluation d'EcoVadis mais ce n'est pas obligatoire. Et dans les appels d'offre, 10% est CSR si tu veux. Et c'est scoré sur base du questionnaire EcoVadis.

Chez nous on a trois moyens d'avoir des scorecards : par la campagne annuelle, par le contrat où l'acheteur est libre de demander une scorecard (>125000€) ou l'appel d'offre. A la poste par exemple, pour un contrat de 500.000€ la scorecard est obligatoire.

Tout ce que vous proposez est lié à la partie procurement et supplier management mais est-ce que vous avez des indicateurs pour ce qui est de la partie logistique du supply chain management ?

A : D'après ce que je sais, je pense que nous n'avons rien à ce niveau-là.

B : Mais on a le *reporting* lié au CO². On a 60 camions au total et on essaie qu'ils consomment moins. On a donné des formations *eco-driving* aux chauffeurs logistiques mais on n'a pas de KPI qui suit les trends à ce niveau-là.

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

Quel est son architecture? (Verticale, horizontale, process-based) A votre avis, quels sont les avantages et les inconvénients de cette architecture?

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

Comment est-il mis à jour?

Si l'entreprise ne dispose pas d'un tel système, quelles en sont les principales raisons?

A : Moi j'ai un *reporting* qui est présenté sous forme de graphe qui montre l'évolution du score des campagnes d'une année à l'autre. Et c'est moi qui suis responsable de la présentation du KPI.

On a aussi un KPI à propos du fait que les acheteurs mentionnent ou pas qu'ils ont utilisé une clause CSR dans les contrats.

Sinon c'est synthétisé dans le rapport annuel CSR.

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

A : Eviter le scandale évidemment, c'est pour ça que tout le monde le fait. Eviter un scandale dans la presse. C'est la mauvaise raison. Moi j'aurai voulu que ce soit la bonne raison qui aurait été de dire que l'on fait du CSR car le client final le demande. Donc moi je trouve que si le client final demande des critères d'achat spécifiques au produit et bien je pense que ces fournisseurs-là doivent faire un screening au niveau des produits et au niveau général. Donc ça ça aurait été la bonne raison.

Le deuxième avantage effectivement, c'est qu'en travaillant avec des fournisseurs sensibilisés au CSR on s'expose à moins d'ennuis. Malheureusement certains, d'autres sociétés utilisent le court terme. On le fait pour éviter d'avoir un problème réputationnel. Et puis il y a évidemment le problème juridique. Parce que si vous n'avez rien fait, vous pouvez être accusé de complicité. Vous êtes complice au regard de la loi. Le PDG se retrouve en prison avec des oranges. Ça c'est le pire des cas évidemment. Mais le principal c'est lié aux problèmes réputationnels.

Donc le critère principal c'est le réputationnel mais celui qui devrait prévaloir c'est les critères CSR du produit voulu par le client final. Et donc aussi d'avoir une base fournisseur fiable à long terme et non à risque.

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 ?

A : Je pense qu'il ne faut pas donner des moyens pour se faire flageller par d'autres. Je pense que beaucoup de sociétés ont abandonné l'idée de mettre leurs objectifs futurs dans leur rapport CSR. Parce que finalement on suscite des questions et des attentes. Les *stakeholders* vont se demander pourquoi l'objectif n'est pas atteint.

Le challenge est d'avoir aussi toutes les données sous la main de manière à fournir les bons KPI dans les délais. Et les bons KPI surtout. Le GRI est basé sur l'ISO 26000 et ce dernier dit qu'il faut utiliser les KPI qui sont les plus représentatifs pour l'entreprise et pas n'importe quel KPI. Il faut sélectionner le KPI le plus représentatif et avoir un système informatique qui permet d'avoir des données fiables.

Ce qui est très important aussi c'est d'avoir le support des acheteurs. Je leur ai dit cette année, c'est eux qui ont les cartes en main. Qu'ils ne fassent pas une évaluation CSR si vous êtes convaincus que ça ne sert à rien. Mais n'hésitez pas à rajouter des fournisseurs sur ma liste sur vous estimez qu'il manque des trucs. Parce que c'est eux qui doivent convaincre le fournisseur de se faire évaluer.

Un truc pas mal aussi c'est d'avoir des objectifs individuels pour les acheteurs par rapport au CSR.

Sustainable Supply Chain Management

Quelles sont vos pratiques environnementales au sein de votre supply chain par rapport aux catégories suivantes ?

Quelles sont vos pratiques sociales au sein de la supply chain par rapport aux catégories suivantes ?

B : Les pratiques sociales et environnementales sont définies dans les scorecard EcoVadis pour les fournisseurs qui ont été sélectionnés. Pour les choses plus générales, cela se retrouve dans le CSR report.

Par contre pour les **défauts** dans ces pratiques, on les voit dans les scorecards et dans les rapports d'audit. Et les problèmes font l'objet d'un plan d'action correctif.

Suivez-vous des normes spécifiques? Si oui, lesquelles et pourquoi? Si non, pourquoi?

A : Le GRI 4. ISO 26000 qui n'est pas contraignante mais on l'a suivie.

Je peux vous montrer la liste des 31 critères pour considérer qu'une entreprise fait du CSR au niveau de sa supply chain :

- Combien de FTE s'occupe de CSR dans la supply chain, est-ce qu'il y a un backup ou pas ;
- Est-ce qu'il y a un alignement stratégique corporate et supply chain ;
- Est-ce qu'il y a une approche risque dans la sélection des fournisseurs ;
- Est-ce que les critères de sélection sont communiqués ;
- Est-ce qu'il y a une méthodologie d'évaluation ;
- La fréquence des évaluations ;
- Est-ce qu'on fait des audits sectoriels au niveau CSR ;
- Quand une évaluation est faite par une tierce, l'évaluation concerne combien de pourcents du spend (la matérialité des audits) ;
- Matérialité des scorecards
- Rôle des acheteurs pendant l'évaluation CSR ;
- KPI par rapport aux targets des scorecards ;
- KPI par rapport aux audits externes ;
- KPI par rapport aux audits sectoriels ;
- Follow-up de suivi des scores ;
- KPI sur le follow-up ;
- Suppliers black listés en cas de mauvais score persistent ;
- Awards pour les bons performeurs ;
- Rôle des acheteurs pendant la phase de follow-up ;
- Evaluation CSR appel d'offre
- Poids du CSR dans les appels d'offre ;
- Au niveau des contrats, est-ce qu'on a une clause CSR, est-ce qu'on a un KPI au niveau de la clause ;
- Au niveau de la communication externe, est-ce qu'on a un reporting CSR ;
- Est-ce que le CSR report est mis à jour ;
- Est-ce que le report CSR est compliant au GRI ;
- Est-ce qu'on est membre d'association CSR ;
- Niveau training, est-ce que les acheteurs ont suivi une formation CSR, est-ce qu'on forme nos suppliers ;
- Est-ce que la société qui évalue la performance est elle-même évaluée.

[End of formal interview]