

OFFICEMAX GRAND & TOY 2013

RAPPORT D'ÉTUDE

Favoriser le développement durable au Canada et
rôle de la chaîne d'approvisionnement et des achats

Avons-nous besoin d'une approche plus globale?



Table des matières

3

Aperçu et
Sommaire de gestion

4

Favoriser l'engagement
organisationnel en mettant
l'accent sur la rentabilité

7

Lier le rendement du
développement durable
aux mesures et incitatifs
financiers – la voie de
la réussite

8

Collaborer sur le plan des
achats et de la chaîne
d'approvisionnement
pour promouvoir le
développement durable
comme outil efficace
d'atténuation du risque

10

Aligner développement
durable et objectifs d'affaires
grâce à l'expertise interne en
matière de rapports

11

Approvisionnement et
développement durable –
plus forts ensemble

12

Défis et recommandations

13

Prévisions pour l'avenir

14

Conclusion



APERÇU

« Développement durable* » est une expression à la mode au sein du marché mondial actuel. C'est aussi une idée qui est devenue une priorité stratégique pour plusieurs entreprises canadiennes. Si elle est bien exécutée, une stratégie de développement durable peut se traduire par de multiples avantages pour les entreprises. Mais quel est le rendement du Canada en la matière et quel est son positionnement par rapport au reste du monde? Voilà des questions qui sont posées quotidiennement à OfficeMax Grand & Toy, tant par l'industrie que par ses propres clients. Ce sont aussi des questions que nous nous posons continuellement en tant qu'entreprise. À ces fins, nous avons mandaté Léger pour mener une recherche associée au sujet dans le cadre de notre Rapport d'étude annuel, afin d'explorer de façon plus détaillée les réponses possibles à ces questions.

Ce rapport s'appuie à la fois sur des entrevues avec des cadres supérieurs canadiens œuvrant dans la chaîne d'approvisionnement, les achats et le développement durable, et sur un sondage quantitatif pancanadien réalisé auprès de 500 décideurs issus d'entreprises employant au moins 500 personnes dans tous les secteurs d'industrie. L'étude a porté principalement sur les priorités et les défis actuels et à venir de ces cadres, de même que sur le statut du rendement du Canada en matière de développement durable comparativement au reste du monde (étude réalisée par MIT Sloan Management Review/Boston Consulting Group et McKinsey & Company). L'étude canadienne a été menée par Léger pour OfficeMax Grand & Toy, d'octobre à décembre 2012.

Sommaire de gestion

Les entreprises canadiennes font figures de chefs de file mondiaux en matière d'adoption du développement durable. Elles reconnaissent le besoin d'établir des pratiques commerciales durables et devancent la majorité des entreprises sur le plan des avantages financiers. À noter, l'étude indique que la chaîne d'approvisionnement et les achats ont le potentiel de jouer un rôle clé dans la croissance du développement durable partout au Canada. En fait, une collaboration accrue entre ces secteurs peut se traduire par des bénéfices importants. Toutefois, afin de propulser cette réussite encore plus loin, le Canada se doit d'adopter une vision externe plus vaste, de façon à mieux se préparer aux risques potentiels.

Principales constatations :

-  Le Canada mène le bal en ce qui a trait à la rentabilité des initiatives de développement durable.
-  Comparativement à leurs contreparties à l'international, les entreprises canadiennes intègrent de plus en plus les principes du développement durable dans leurs activités d'exploitation, leurs chaînes d'approvisionnement et leurs achats.
-  Les services responsables du développement durable au sein des entreprises canadiennes portent peut-être trop d'attention aux initiatives permettant de réduire les coûts, au détriment d'autres initiatives non financières.
-  La structure organisationnelle est cruciale dans la réussite d'initiatives de développement durable.
-  Une collaboration externe accrue est essentielle pour continuer d'assurer les réussites futures, faute de quoi le Canada risque de freiner sa progression.

* Définition : ensemble de questions écologiques, sociales et commerciales, également connu sous la dénomination de « responsabilité sociétale des entreprises » (RSE). Cette étude s'attarde principalement à l'aspect commercial (économique) du développement durable.

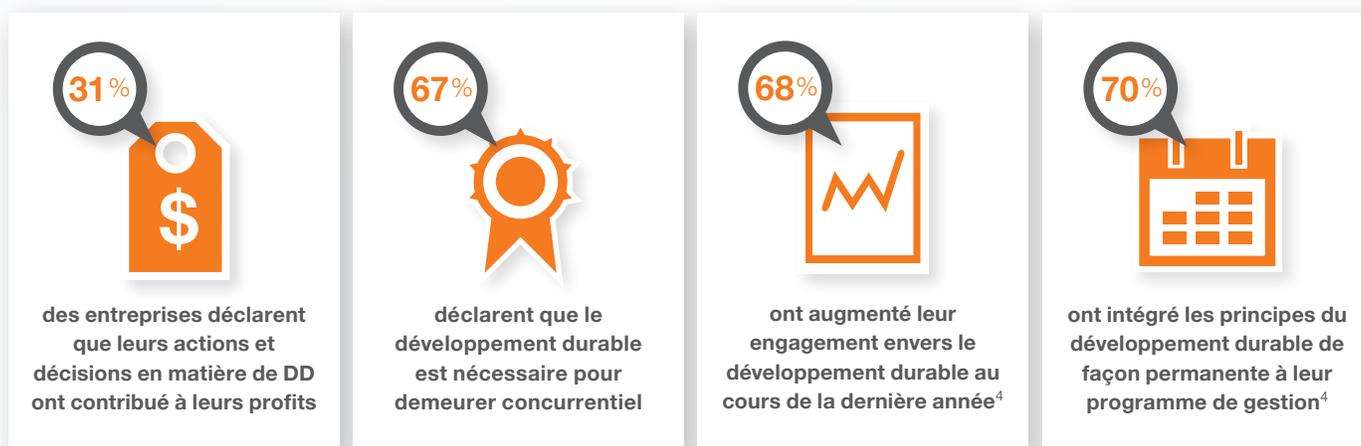
Favoriser l'engagement organisationnel en mettant l'accent sur la rentabilité

Les entreprises canadiennes s'appliquent davantage que leurs contreparties étrangères à utiliser les initiatives de développement durable (DD) pour rendre l'exploitation plus efficace et réduire les coûts, ce qui stimule par la même occasion l'engagement organisationnel envers le développement durable. De plus, les résultats de l'étude démontrent que les entreprises canadiennes surpassent leurs pairs à l'international sur le plan des bénéfices nets récoltés d'initiatives de DD. Ceci a d'ailleurs contribué à établir les fondations solides du rôle de leader adopté par le Canada en matière de développement durable.

Dans une recherche internationale¹, MIT Sloan Management Review et The Boston Consulting Group définissent le « point critique du développement durable » comme étant « le moment où une partie importante des entreprises comprennent non seulement le besoin d'adopter des pratiques de développement durable mais réalisent qu'elles peuvent aussi tirer des avantages financiers de ces activités² ». L'étude canadienne semble conclure que ce « point critique » a été atteint au Canada si l'on s'attarde aux résultats de sondage suivants³ :

STATISTIQUES SUR LE POINT CRITIQUE

ÉTUDE INTERNATIONALE



Malgré un pourcentage plus bas d'entreprises notant un engagement solide de la part de leur DG envers le développement durable, les entreprises canadiennes ont une avance significative sur la courbe du point critique par rapport à la norme mondiale :

ÉTUDE CANADIENNE



¹ Comprend : l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, l'Asie du Pacifique, l'Afrique et le Moyen-Orient. Ce rapport est évalué en fonction des statistiques des « récolteurs ». Un « récolteur » est défini comme étant une entreprise ayant déclaré que ses actions et décisions en matière de développement durable ont contribué à ses profits. Ces entreprises représentent 31 % du nombre total de répondants ayant participé à l'étude sur le « point critique ».

² *Sustainability Nears a Tipping Point*, MIT Sloan School of Management Review/Boston Consulting Group, hiver 2012 [traduit de l'anglais].

³ *Sustainability Nears a Tipping Point*, MIT Sloan School of Management Review/Boston Consulting Group, hiver 2012.

⁴ Ces statistiques pourraient aussi indiquer que, partout dans le monde, les entreprises se sont déjà engagées sur ce plan et, par conséquent, ont moins senti le besoin de rehausser l'attention portée à cette question au cours d'une année.

De plus, l'exploitation est reconnue comme étant le principal service responsable de la mise en œuvre d'initiatives de développement durable, compte tenu de la nature de son impact sur les coûts (voir le tableau ci-dessous). Toutefois, 16 % des entreprises canadiennes identifient la chaîne d'approvisionnement et les achats comme étant les moteurs de mise en œuvre de la majorité des initiatives de développement durable, de concert avec leurs services de développement durable. Ceci semble démontrer que la chaîne d'approvisionnement et les achats tiennent des rôles clés dans la réduction des coûts et la croissance de l'engagement organisationnel, parce qu'ils permettent la mise en œuvre de nombreuses initiatives de développement durable – et tout spécialement celles qui sont liées à la comptabilisation du coût complet, à l'évaluation du coût du cycle de vie et à l'identification de mesure d'efficacité cachées dans la chaîne de valeur.

! PERSPECTIVE SUR L'INDUSTRIE

Service identifié « principal moteur de mise en œuvre »

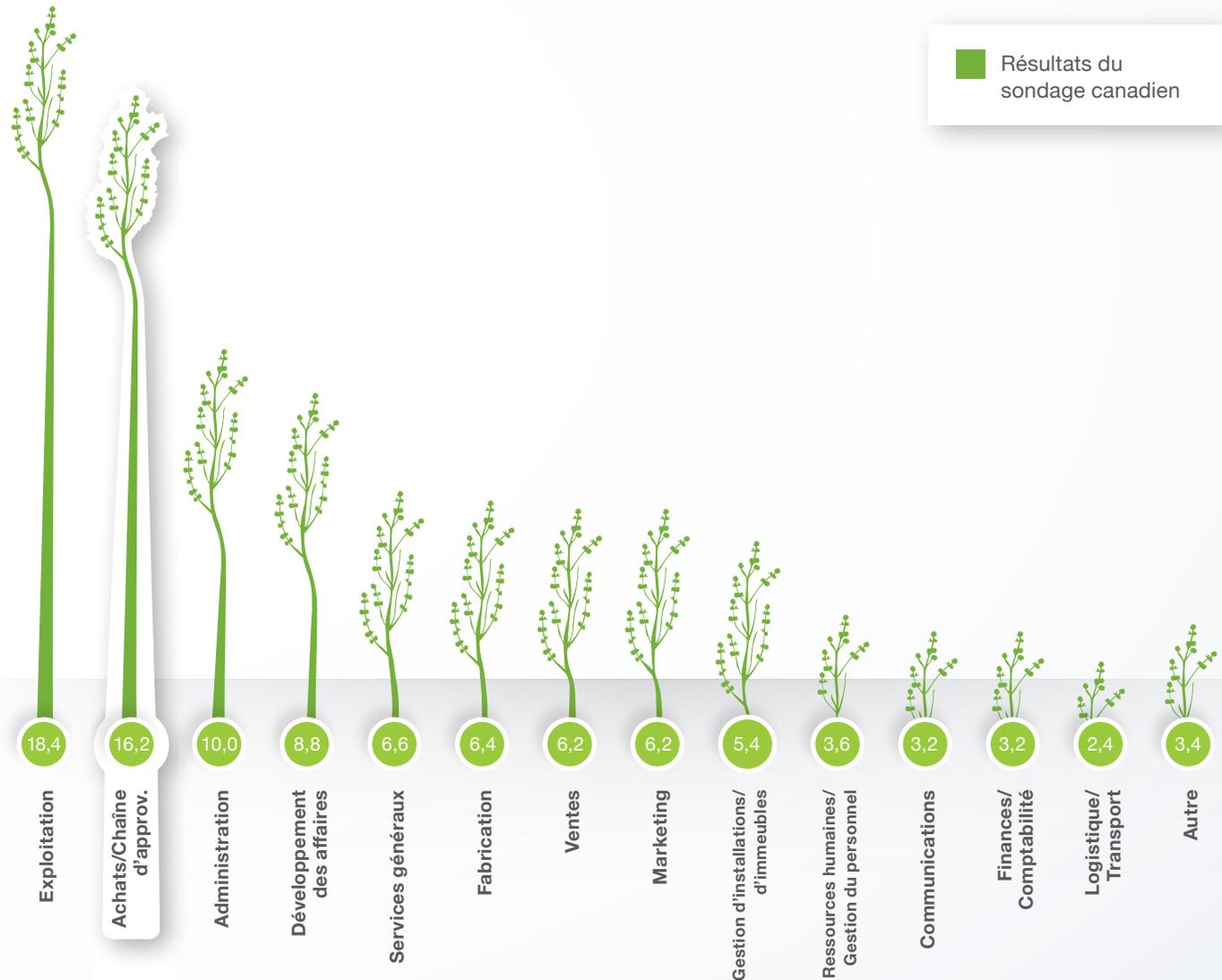


Principal moteur du secteur de la fabrication : **EXPLOITATION** (47 %)



Principal moteur du secteur de la santé : **CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT/ ACHATS** (33 %)

SERVICES IDENTIFIÉS « MOTEURS DE MISE EN ŒUVRE DES INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE »

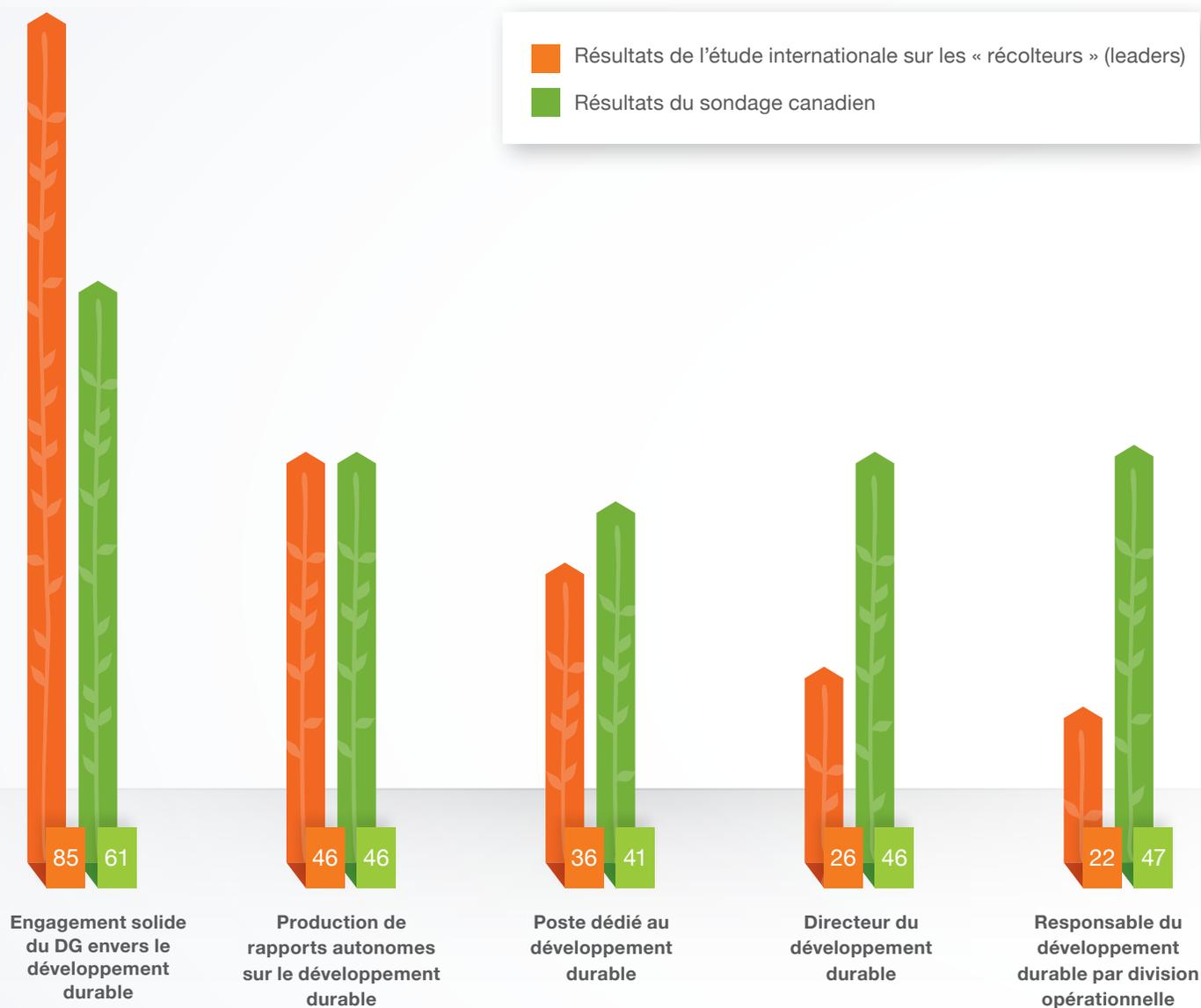


Q : Quel service est le moteur de mise en œuvre des initiatives de développement durable au sein de votre entreprise?

Source : Rapport d'étude OfficeMax Grand & Toy, Résultats du sondage canadien, étude de marché Léger, 2012.

Si l'on compare le niveau de structures organisationnelles canadiennes vouées au soutien de programmes de développement durable par rapport au niveau des leaders mondiaux, il est clair que le Canada dépasse ces derniers sur plusieurs plans. Un pourcentage important des entreprises canadiennes interrogées « sont en train d'adopter de nouvelles structures, d'instituer de nouvelles lignes de communication et d'établir de nouvelles mesures du rendement⁵ » par l'entremise d'un poste centralisé, tel qu'un directeur du développement durable.

STRUCTURES ORGANISATIONNELLES VOUÉES AU SOUTIEN DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



Q : Relativement au développement durable au sein de votre entreprise, votre entreprise affiche-t-elle les éléments suivants :

Source : Rapport d'étude OfficeMax Grand & Toy, *Résultats du sondage canadien*, étude de marché Léger, 2012; *Worldwide Survey Result*, MIT Sloan School of Management/Boston Consulting Group, 2012.

Le niveau moins élevé d'« engagement solide du DG envers le développement durable » constitue la différence la plus importante entre les données canadiennes et celles de l'étude internationale MIT/BCG. En s'appliquant à favoriser les bénéfices nets, tels que l'efficacité opérationnelle, la réduction des coûts et la souplesse accrue des chaînes d'approvisionnement, il est possible que les entreprises canadiennes encouragent avec succès l'adoption des principes du développement durable au niveau des divisions opérationnelles. Par conséquent, le besoin d'engagement solide de la part du DG apparaît alors moins important. L'engagement solide du DG ne serait peut-être donc pas absolument essentiel à l'adoption de pratiques de développement durable. Voilà peut-être en effet l'une des conclusions à tirer de ces résultats. S'il est possible de justifier le développement durable sur des bases économiques, les bénéfices nets stimuleront l'engagement au niveau des divisions opérationnelles.

⁵ *Sustainability Nears a Tipping Point*, MIT Sloan School of Management Review/Boston Consulting Group, hiver 2012 [traduit de l'anglais].

Lier le rendement du développement durable aux mesures et incitatifs financiers – la voie de la réussite

Dans un sondage international⁶ intitulé *The Business of Sustainability*⁷ mené par McKinsey & Company, les trois premières raisons pour s'attaquer à la question du développement durable étaient très bien équilibrées. De plus, elles soulignaient la contribution à la réputation de l'entreprise, en harmonie avec la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise, ainsi que la capacité de favoriser une meilleure efficacité et une réduction des coûts.

Alors que les entreprises canadiennes interrogées dans le cadre de cette étude ont également mentionné la réputation de l'entreprise à titre d'agent stimulateur du développement durable, l'emphase principale était plutôt mise sur les bénéfices nets.

RÉSULTATS DU SONDRAGE INTERNATIONAL COMPARATIVEMENT À CEUX DU SONDRAGE CANADIEN – LES 3 PREMIERS AGENTS STIMULATEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



Les entreprises à l'international s'attachent davantage à la gestion d'indicateurs de rendement clés d'ordre général en matière de développement durable, peut-être parce que ceux-ci mettent l'emphase sur un éventail plus large d'agents stimulateurs du développement durable, tels que la réputation, de même que sur l'harmonisation avec les objectifs, la mission ou les valeurs de l'entreprise. Cette constatation démontre le risque potentiel encouru par les entreprises canadiennes en donnant trop d'importance aux seuls facteurs internes, au détriment d'agents de stimulation externes.

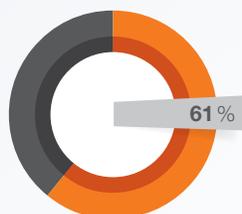
⁶ Sondage en ligne auprès de 3 203 cadres représentant un grand nombre de régions.

⁷ *McKinsey Global Survey Results: The Business of Sustainability*, McKinsey & Company, octobre 2011.

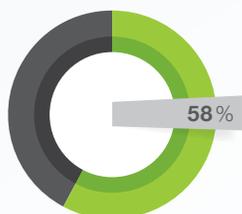
Si l'on examine la façon dont les entreprises canadiennes allient durabilité et rendement, comparativement à leurs contreparties étrangères, on constate un indicateur de positionnement avancé des activités de développement durable au Canada.

LIER DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RENDEMENT

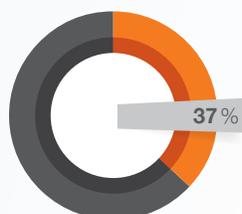
■ Résultats de l'étude internationale sur les « récolteurs » (leaders)
 ■ Résultats du sondage canadien



Message clair sur la responsabilisation en matière de développement durable



Indicateurs de rendement clés sur l'entreprise/l'exploitation liés au développement durable



Indicateurs de rendement clés personnels liés au développement durable



Lien entre rendement du développement durable et incitatifs financiers

Q : En ce qui a trait au développement durable au sein de votre entreprise, votre entreprise affiche-t-elle les éléments suivants :

Source : Rapport d'étude OfficeMax Grand & Toy, *Résultats du sondage canadien*, étude de marché Léger, 2012; *Worldwide Survey Result*, MIT Sloan School of Management Review/Boston Consulting Group, 2012.

! PERSPECTIVE SUR L'INDUSTRIE

Lien entre rendement du développement durable et incitatifs financiers



Pourcentage le plus élevé : **SERVICES FINANCIERS (55 %)**



Pourcentage le plus bas : **ÉDUCATION (25 %)**

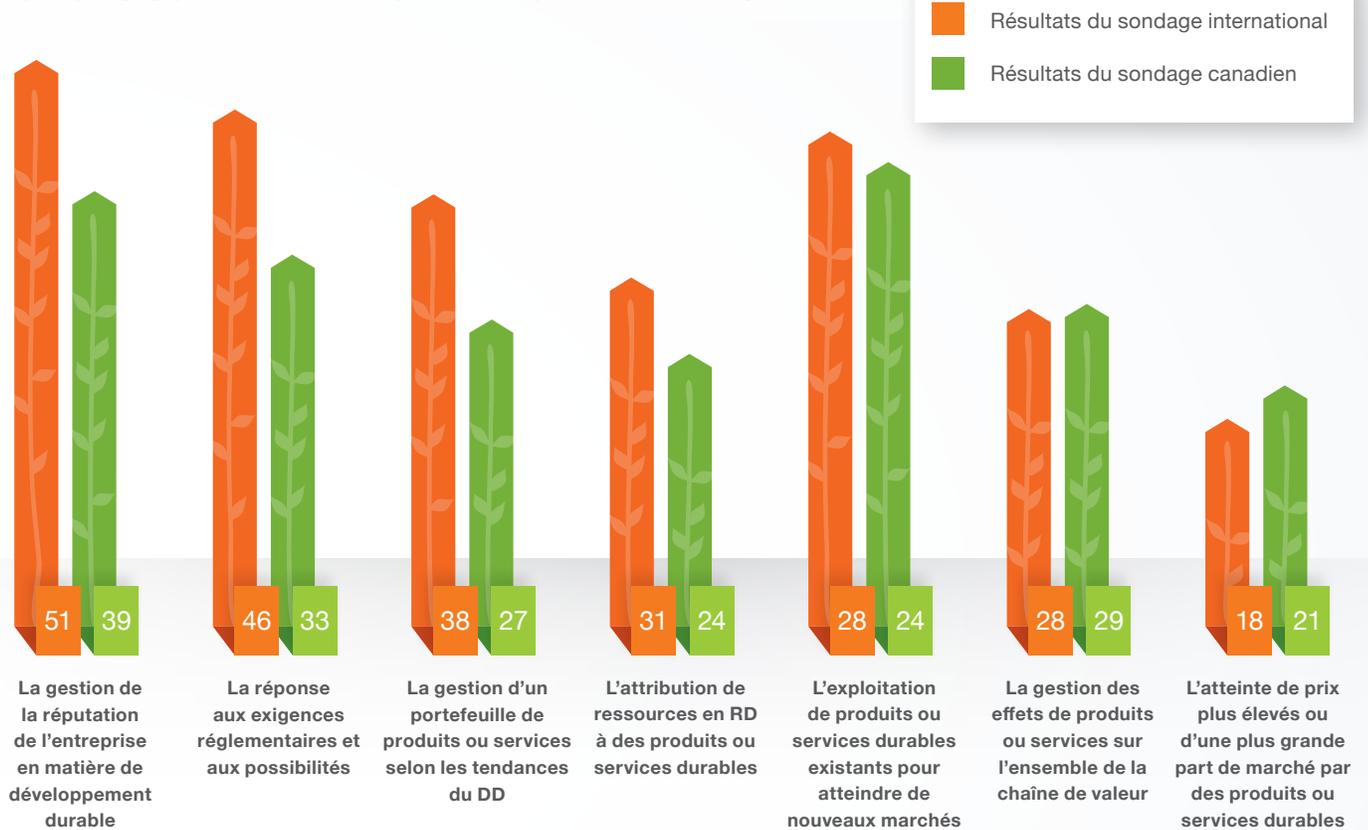
Plus du double du pourcentage des entreprises canadiennes ont lié rendement du DD et incitatifs financiers. Dans le contexte canadien d'intégration des activités d'exploitation, de la chaîne d'approvisionnement et des achats aux pratiques de DD afin de favoriser l'efficacité et la réduction des coûts, le fait de lier rendement et incitatifs financiers est un moyen d'encourager l'harmonisation des fonctions.

Collaborer sur le plan des achats et de la chaîne d'approvisionnement pour promouvoir le développement durable comme outil efficace d'atténuation du risque

Malgré l'emphase canadienne sur la réduction des coûts, tant les entreprises canadiennes que celles à l'international se sont engagées de façon proactive à gérer leurs réputations sur le plan du développement durable et à répondre aux exigences réglementaires. Notons au passage qu'un pourcentage moins élevé d'entreprises canadiennes consacrent des ressources en recherche et développement à la question du développement durable, ce qui est conforme à la vision économique plutôt répandue d'un Canada bien en retard en matière de RD mais aussi à ce qui pourrait constituer un vœu organisationnel d'éviter le positionnement du développement durable en tant que centre de coûts.

Les entreprises canadiennes semblent plus intéressées que leurs contreparties étrangères à enregistrer des prix plus élevés et à conquérir des parts de marché en retour de produits et services durables, de même qu'à gérer l'impact de ces derniers sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Le degré d'engagement plus élevé sur ces deux plans pourrait indiquer d'autant plus que les entreprises canadiennes perçoivent le développement durable tant comme un outil d'atténuation du risque qu'une possibilité, deux éléments grandement influencés par les activités d'achats et de la chaîne d'approvisionnement. Ce fait est également appuyé par la constatation que 50 % des entreprises canadiennes ont intégré des pratiques durables à leur activités d'achats et de la chaîne d'approvisionnement, comparativement à 41 % chez leurs pairs dans le monde (voir tableau à la page suivante)⁸.

ACTIONS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



Q : Votre entreprise pose-t-elle actuellement des actions sur le plan de :

Source : Rapport d'étude OfficeMax Grand & Toy, *Résultats du sondage canadien*, étude de marché Léger, 2012; *Worldwide Survey Result*, McKinsey & Company, 2011.

! PERSPECTIVE SUR L'INDUSTRIE



Gestion de la réputation de l'entreprise en matière de développement durable : taux le plus élevé - **GOVERNEMENT (43 %)**; taux le plus bas - **SANTÉ (29 %)**



Réponse aux exigences réglementaires : taux le plus élevé - **FABRICATION (45 %)**; taux le plus bas - **ÉDUCATION (8 %)**

Si les entreprises canadiennes continuent de se concentrer sur la gestion de leur impact sur l'ensemble de la chaîne de valeur et sur une collaboration accrue avec leurs partenaires d'achats et de la chaîne d'approvisionnement, cela pourrait se traduire par l'identification d'un nombre plus grand de possibilités intéressantes dans l'ensemble de la chaîne de valeur.

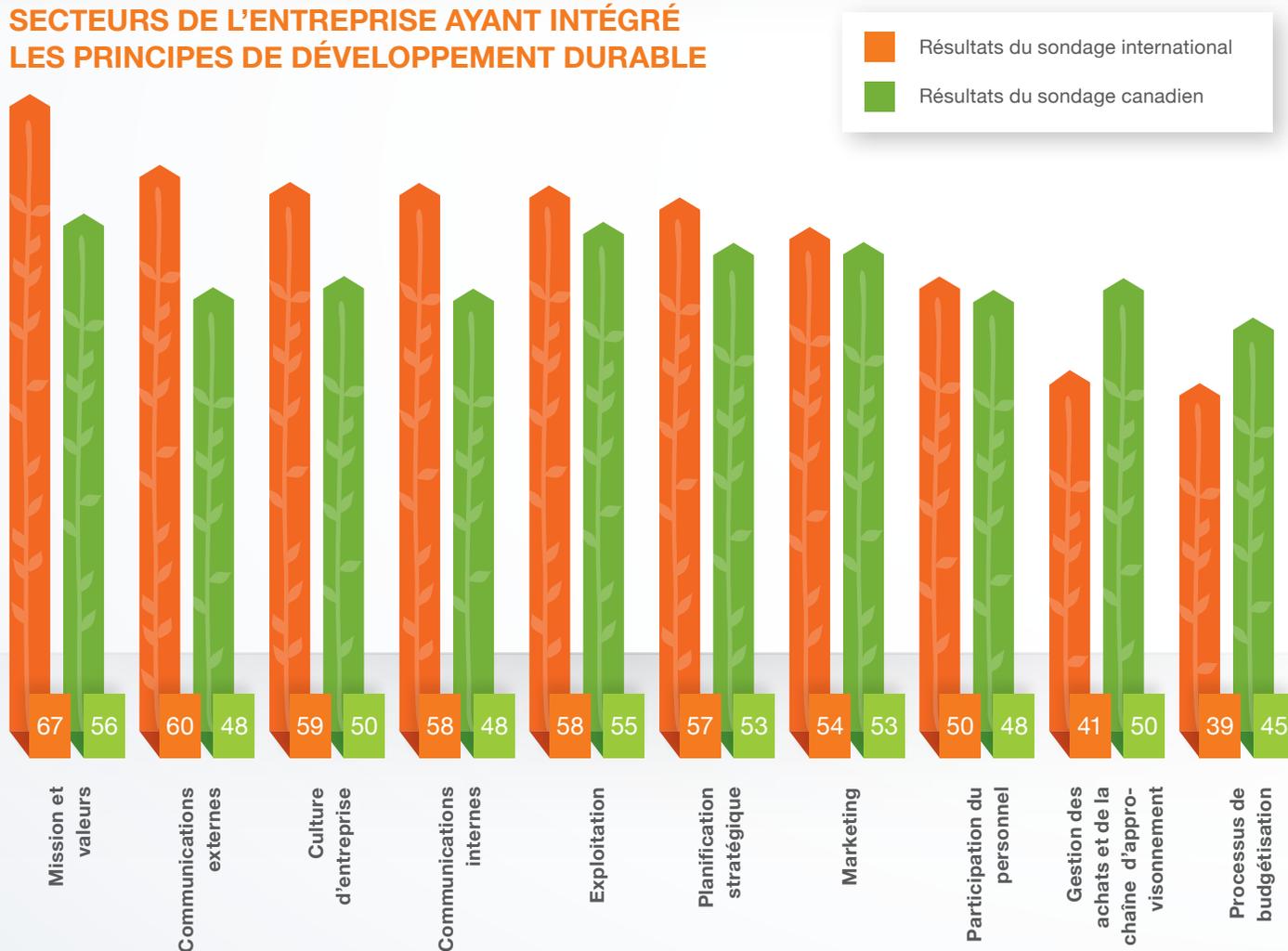
⁸ McKinsey Global Survey Results: *The Business of Sustainability*, McKinsey & Company, octobre 2011.

Aligner développement durable et objectifs d'affaires grâce à l'expertise interne en matière de rapports

L'étude qualitative a mené à la constatation suivante : les initiatives de développement durable réussies s'attachent à quantifier les bénéfices de rentabilité relative au DD pour l'entreprise. Résultat? Plusieurs chefs de file canadiens réputés en matière de développement durable possèdent soit une expertise opérationnelle ou en production de rapports, ou les deux. C'est cette expertise qui leur permet de tenir des discussions pertinentes avec leurs divisions opérationnelles et d'adopter une position de meneur dans la promotion de l'harmonisation, de l'intégration et de l'adoption des principes du développement durable au sein de l'entreprise. Plusieurs des leaders en matière de DD ayant participé à l'étude qualitative sont en fait attachés à des services de l'entreprise où mesures et rapports constituent des fonctions intégrantes, tels que les relations avec les investisseurs, l'exploitation et les installations. Leur place dans ces secteurs, de même que leur familiarité avec les mesures commerciales plus classiques, permettent à ceux-ci de traduire l'idée du développement durable plus facilement et d'obtenir l'engagement de diverses parties intéressées.

À l'échelle planétaire, les trois premiers secteurs de l'entreprise ayant intégré les principes du développement durable sont la mission et les valeurs, les communications externes et la culture d'entreprise. Au Canada, ces trois premiers secteurs sont la mission et les valeurs, l'exploitation et, *ex aequo*, la planification stratégique et le marketing.

SECTEURS DE L'ENTREPRISE AYANT INTÉGRÉ LES PRINCIPES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Q : À quel degré votre entreprise a-t-elle intégré les principes du développement durable dans les secteurs suivants?

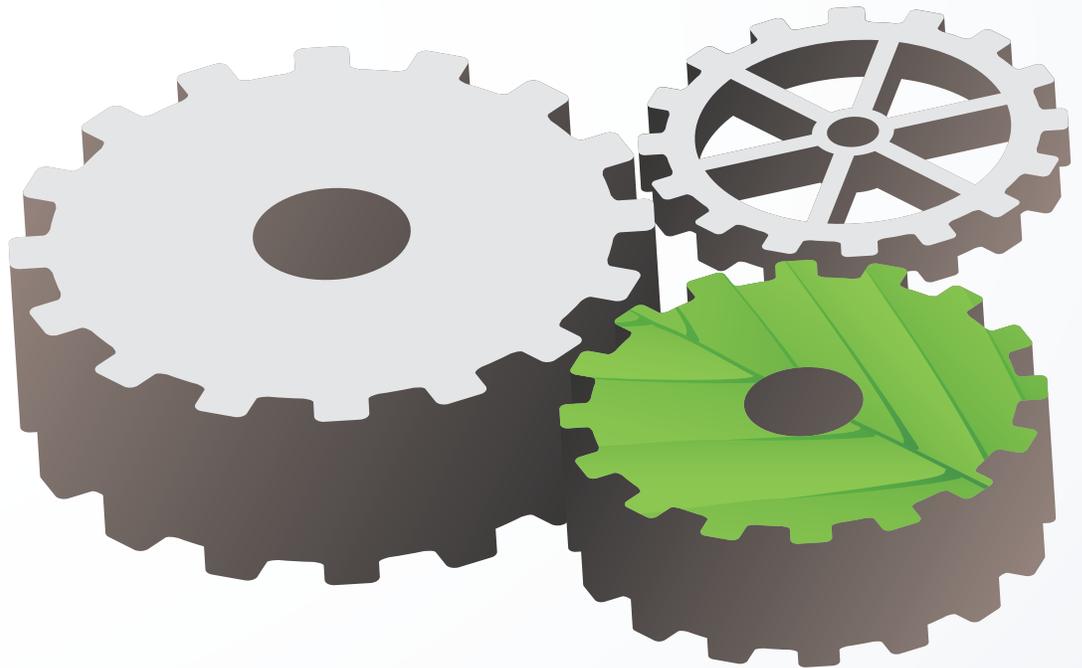
Source : Rapport d'étude OfficeMax Grand & Toy, *Résultats du sondage canadien*, étude de marché Léger, 2012; *Worldwide Survey Result*, McKinsey & Company, 2011.

En plus de l'emphase mise sur l'exploitation, la planification stratégique et le marketing, les entreprises canadiennes accordent aussi plus d'importance à l'intégration des principes du développement durable dans les processus d'achats, de la chaîne d'approvisionnement et de budgétisation. Ironiquement, il est possible que l'intérêt relativement faible des Canadiens à intégrer les principes de développement durable dans des secteurs tels que les communications (secteurs présentant un rapport moins tangible avec les coûts) constitue un facteur clé dans l'identification des communications à titre de défi à relever en matière de développement durable pour les entreprises canadiennes.

Développement durable et approvisionnement - plus forts ensemble

L'étude a révélé qu'il existe une possibilité unique de renforcement mutuel entre développement durable et approvisionnement. Cette possibilité s'ancre dans l'adoption de modèles d'évaluation des achats qui tiennent compte d'avantages commerciaux à plus long terme sur le plan de l'approvisionnement. Par exemple, l'évaluation du coût du cycle de vie est un modèle d'évaluation des achats qui tente de tenir compte du coût global que doit défrayer l'entreprise pour un produit ou un service pendant l'ensemble des phases de son cycle de vie utile, plutôt que de retenir uniquement son coût d'achat initial.

Le rôle de l'approvisionnement est de fournir les bons produits et services, au meilleur coût, en fonction des besoins et exigences de l'entreprise. L'approche d'approvisionnement démontre sa valeur à l'entreprise en réalisant des économies. Mais la capacité qu'a cette approche de fonctionner ainsi est souvent limitée par les ressources, les compétences et les échéanciers, qui restreignent la possibilité d'adopter des modèles d'achat plus stratégiques permettant de procéder à des évaluations d'achat complexes de produits ou services. Plusieurs des services de développement durable au sein des entreprises canadiennes qui se distinguent dans ce domaine s'appuient sur une expertise opérationnelle et en production de rapports, laquelle assure la présence des compétences nécessaires pour identifier et communiquer les critères ou spécifications qui génèreraient les modèles d'évaluation du coût du cycle de vie et autres modèles similaires.



Le développement durable peut renforcer l'approche d'approvisionnement en apportant l'expertise essentielle aux évaluations d'achat plus raffinées, qui réalisent des économies pour l'entreprise. En retour, l'approche d'approvisionnement peut renforcer le développement durable en encourageant les décisions d'achat ayant une incidence positive ou minimisée sur l'environnement. Les résultats de l'étude indiquent que ce type de vase communicant entre développement durable et approvisionnement est actuellement limité. On rate présentement une belle occasion d'étendre ce système de vase communicant à des évaluations d'achats plus complexes qui exigeraient l'élaboration de critères ou de spécifications relativement sophistiqués, mais qui se traduiraient par des bénéfices plus importants tant sur le plan du développement durable que des coûts.

Défis et recommandations

Les défis

Tant dans l'étude quantitative que qualitative, les professionnels canadiens ont identifié le plus grand défi à relever pour réussir à l'avenir : l'importance excessive accordée à la réduction des coûts comparativement à d'autres priorités. Toutefois, l'étude a également démontré qu'une exploitation efficace et une réduction des coûts résultant d'initiatives de développement durable stimulent un important engagement interne et constitue donc une étape nécessaire. Les résultats démontrent que cette approche fonctionne suffisamment bien au pays pour positionner le Canada en tête dans l'adoption de principes de développement durable.

Les autres principaux défis identifiés par les entreprises canadiennes étaient :

- 1 La coordination du développement durable**
p. ex. la gestion des rapports sur le développement durable
- 2 Les communications internes**
p. ex. les avantages commerciaux du développement durable
- 3 La collaboration interne**
entre toutes les fonctions, et non pas uniquement entre l'exploitation, la chaîne d'approvisionnement et les achats



Les recommandations

Les recommandations formulées pour faire face à ces défis ont été recueillies dans la partie qualitative de l'étude canadienne :

1 Les mesures, les paramètres et les rapports

Les mesures, les paramètres et les rapports constituent les fondements d'une gestion efficace du développement durable. Ils sont à la base de toute évaluation du rendement durable et permettent donc d'exiger la responsabilisation des initiatives de développement durable. Sans mesures, paramètres et rapports solides, il est impossible de gérer le développement durable à la manière d'une fonction d'affaires axée sur le résultat net.

2 Une structure organisationnelle pour soutenir le développement durable

Les structures du développement durable doivent être conçues dans un cadre permettant d'assigner la responsabilité de façon appropriée. Ce cadre de responsabilisation favorise une utilisation efficace des ressources et des compétences de l'entreprise, une communication et une collaboration interfonctionnelles sur le développement durable ainsi qu'une gestion et une coordination centralisées du développement durable.

Un cadre optimal type serait bâti en fonction d'un bureau central du développement durable, responsable de gérer la question du développement durable par sa structure de mesures, de paramètres et de production de rapports. La mise en œuvre et la gestion opérationnelle concrètes d'initiatives de développement durable particulières seraient confiées aux divisions opérationnelles ou aux services touchés, tels que l'exploitation ou les achats.

La collaboration et la communication à l'intérieur de ce cadre sont axés sur la circulation du savoir. En particulier, le va-et-vient de l'information, toutes les mesures et initiatives opérationnelles voyageant d'abord vers le service du développement durable, puis les mesures et initiatives identifiées comme étant mesurables dans le cadre de rapports retournant vers leur point d'origine. Par exemple, une entreprise pourrait recueillir des données en dollars sur ses dépenses énergétiques seulement si son service du développement durable pouvait potentiellement traduire celles-ci en utilisation d'énergie en kilowattheure.

3 L'engagement des dirigeants et du conseil

L'engagement des dirigeants et du conseil, la commandite de la mesure du rendement durable et l'union de ce rendement avec les incitatifs financiers sont idéaux pour assurer l'engagement et la responsabilisation des divisions opérationnelles et des individus envers les principes du développement durable.

Prévisions pour l'avenir

Dans la partie qualitative de l'étude, on a demandé à des cadres supérieurs en développement durable ce qu'ils pensaient de « l'avenir du développement durable ». Les principales conclusions tirées de ces entrevues laissent entrevoir la croyance que l'adoption des principes du développement durable dans l'avenir sera favorisée par quatre facteurs principaux, lesquels doivent être intégrés à toute planification en matière de développement durable :



Les conditions économiques

Un point capital relevé au cours des entrevues? Les conditions économiques vont continuer de définir l'équilibre de l'importance accordée par une entreprise à la réduction des coûts comparativement aux autres priorités liées au développement durable, deux aspects en conflit perpétuel. Afin de maintenir sur tous les plans l'harmonie de l'entreprise, qu'elle soit privée ou publique, les professionnels doivent démontrer que les initiatives de développement durable peuvent contribuer à améliorer l'efficacité de l'exploitation et à réduire les coûts. Plus les parties intéressées au développement durable coopéreront et intégreront ces principes au sein de services clés, tels que l'exploitation, les achats et la chaîne d'approvisionnement qui sont axés sur un résultat net efficace et sur les avantages de la réduction des coûts, plus le développement durable démontrera sa valeur pour l'entreprise.



La rareté des ressources et l'atténuation du risque

Alors que les effets de la rareté des ressources sur la chaîne d'approvisionnement continuent de croître au fil du temps, la collaboration entre la chaîne d'approvisionnement, le service des achats et le service du développement durable au sein des entreprises est plus importante que jamais pour atténuer le risque. Les professionnels du développement durable sont en voie de devenir des experts de plus en plus recherchés pour aider à atténuer les risques liés à la chaîne d'approvisionnement. Par conséquent, ils devront ajouter à leurs compétences la gestion du risque et une connaissance approfondie des processus d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement de leur entreprise.



Les comportements sociaux

Les comportements sociaux face au développement durable peuvent représenter à la fois des facteurs accélérateurs et des facteurs inhibiteurs de la réussite. L'assentiment collectif accru et le désir de voir les entreprises adopter des pratiques durables sont perçus comme des formes de pression positive sur les professionnels du développement durable, les encourageant à livrer des bénéfices réels. Cependant, il faut noter certains modèles de comportement sociaux émergents qui peuvent poser des défis sérieux à la réussite d'une démarche de développement durable. Tout spécialement, la consommation non contrôlée est perçue comme un développement social qui encourage les comportements négatifs sur le plan du développement durable, comme la consommation excessive d'énergie et de nourriture, le manque d'intérêt envers la gestion des déchets et du recyclage, ainsi que les effets de comportements individuels négatifs sur l'utilisation des ressources. Ainsi, il faut prévoir que la modification des comportements deviendra un aspect de plus en plus important des priorités futures en matière de développement durable.



Le développement technologique

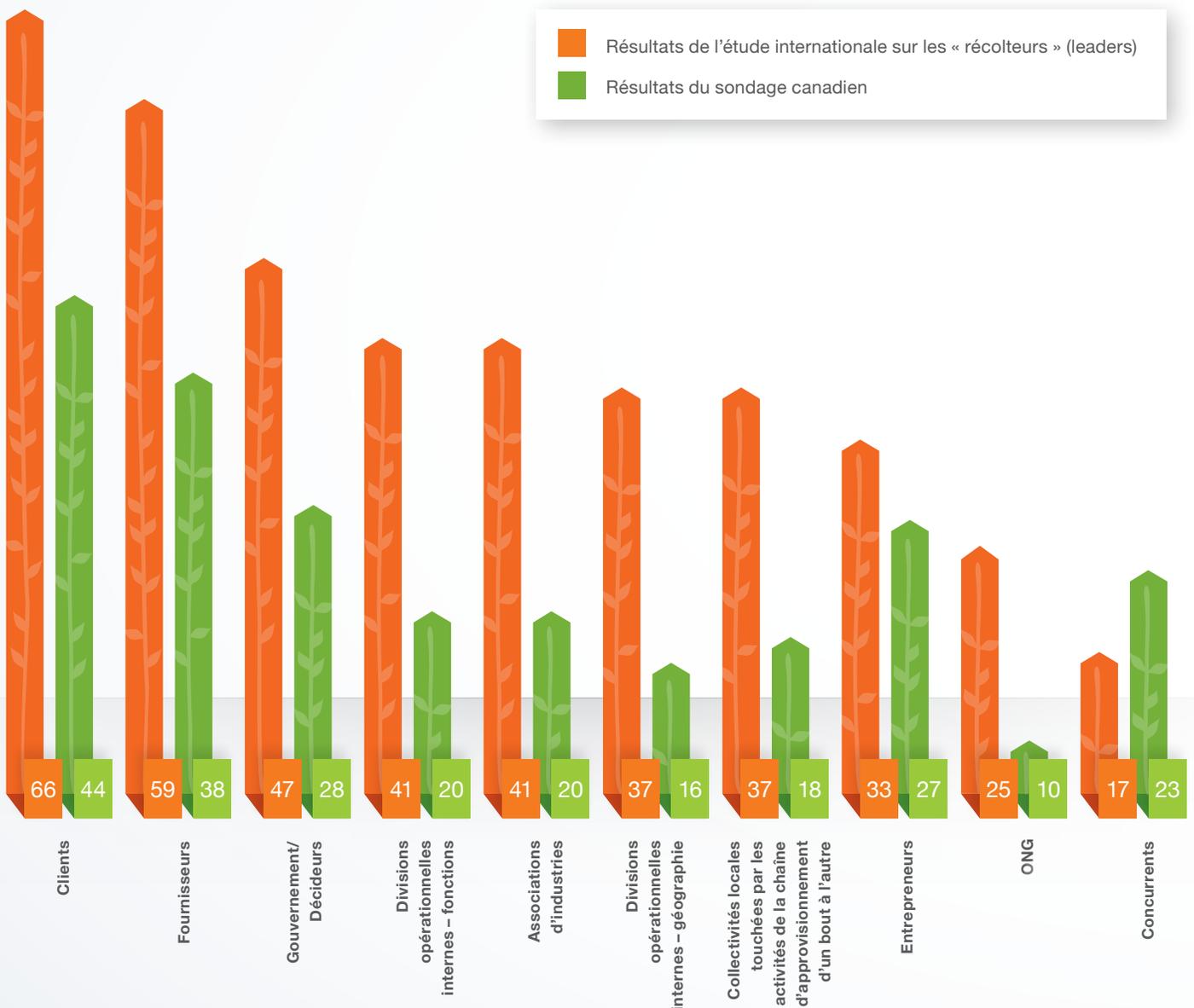
Le développement technologique est perçu comme un élément déclencheur potentiel sur le plan de l'amélioration de l'efficacité, de la réduction des coûts et de l'influence des comportements. Par exemple, le développement de technologies de recharge dans le domaine des carburants pourrait créer des possibilités de bénéfices en matière de développement durable dans des secteurs comme le transport, la chaîne d'approvisionnement et les systèmes CVCA des bâtiments. Ou encore, le développement de technologies avancées pour les systèmes de commande des immeubles pourrait permettre d'exiger l'application de meilleurs comportements, au niveau même de chaque usager d'un immeuble ou d'une installation, en matière de chauffage, d'éclairage, de climatisation et d'utilisation de l'eau.

Tel que démontré, les entreprises canadiennes sont davantage axées sur la contribution à la rentabilité que leurs contreparties à l'international. Cela s'accorde aux prédictions futures mentionnées ci-dessus qui laissent entrevoir, d'une part, que les conditions économiques auront l'influence la plus importante sur l'adoption des principes du développement durable et la progression de celui-ci et, d'autre part, que la rareté des ressources exigera des professionnels et des leaders du développement durable une collaboration et une intégration accrues sur le plan des achats et de la chaîne d'approvisionnement.

Conclusion

Les entreprises canadiennes occupent une position de tête à l'échelle internationale sur le plan de l'adoption des principes du développement durable, telle que définie par les statistiques sur le « point critique ». Ceci est favorisé par des fonctions centralisées consacrées au développement durable, qui s'attachent à obtenir des bénéfices tangibles de telles initiatives. La réussite de ces entreprises est rendue possible par la collaboration entre exploitation, achats et chaîne d'approvisionnement. Tout cela est appuyé par une emphase sur la quantification des avantages, la production de rapports sur ces derniers, une responsabilisation partagée entre les divisions opérationnelles et des liens étroits avec les dirigeants. Toutefois, il reste plusieurs possibilités importantes de déploiement du développement durable et d'adoption de ses principes en dehors de l'approche fondée sur l'efficacité et la réduction des coûts. Une collaboration accrue est un élément clé d'amélioration potentielle du développement durable au Canada, tel qu'illustré dans le tableau ci-dessous :

COLLABORATION ACCRUE GRÂCE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE



Q : Le développement durable a-t-il porté votre entreprise à augmenter sa collaboration avec l'une ou l'autre des parties suivantes?

Source : Rapport d'étude OfficeMax Grand & Toy, *Résultats du sondage canadien*, étude de marché Léger, 2012; *Worldwide Survey Result*, MIT Sloan School of Management/Boston Consulting Group, 2012.

! PERSPECTIVE SUR L'INDUSTRIE

Collaboration accrue grâce au développement durable...



... avec les fournisseurs : taux le plus élevé - **GOVERNEMENT (43 %)**; taux le plus bas - **SANTÉ (29 %)**



... avec les concurrents : taux le plus élevé - **FABRICATION (35 %)**; taux le plus bas - **SANTÉ (25 %)**



... avec les clients : taux le plus élevé - **ÉDUCATION (58 %)**; taux le plus bas - **SERVICES FINANCIERS (34 %)**

La position de chef de file mondial du Canada en matière d'adoption de pratiques de développement durable est une révélation positive. Toutefois, il faut reconnaître que le développement durable n'est pas fondamentalement axé uniquement sur l'efficacité organisationnelle et la réduction des coûts. Bien que cela ait produit des résultats positifs, il pourrait être désavantageux pour les entreprises canadiennes sur le plan concurrentiel de continuer à mettre l'accent exclusivement sur l'efficacité interne et la réduction des coûts, puisque cela limite l'étendue des possibilités d'application des principes du développement durable.

Il semble nécessaire d'accentuer la collaboration avec les parties intéressées externes pour favoriser la réussite future des entreprises canadiennes au sein d'une économie mondiale. Une collaboration externe accrue pourrait créer des occasions d'amplifier les effets sociaux et écologiques, ce qui permettrait d'identifier les meilleures pratiques réduisant les coûts tout en bénéficiant d'autres avantages du développement durable.

En guise de conclusion générale à ce rapport, il est clair que la réussite des entreprises canadiennes dans l'adoption du développement durable devrait servir de tremplin pour arriver à une sensibilisation organisationnelle et un engagement encore plus importants envers les aspects externes du DD, tels que les effets sociaux et écologiques, les effets sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et la collaboration avec les parties intéressées et les groupes externes. Le secret de la réussite future pourrait se cacher dans le partage du savoir de façon à ce que le développement durable exerce une influence positive sur les changements survenant hors de l'entreprise.





RECHERCHE • STRATÉGIE • CONSEIL

Léger est la plus grande firme de sondages, de recherche et de stratégie marketing à propriété canadienne. Fondée en 1986, l'entreprise emploie maintenant plus de 600 personnes, y compris plus de 100 professionnels spécialisés dans les secteurs névralgiques du commerce de détail, des affaires publiques, des services publics, du transport, des TI/Télécom, des finances, du secteur pharmaceutique et des grandes enquêtes. Nos professionnels sont établis à Montréal, où se trouve notre siège social, ainsi qu'à Québec, à Toronto, à Edmonton, à Calgary, à Philadelphie, à Denver, à Tampa et à Zurich. Que vous soyez une entreprise, une institution, une organisation citoyenne, une agence gouvernementale ou un professionnel des médias, Léger décortiquera avec discernement pour vous l'état du marché et de l'opinion publique, pour vous offrir des conseils pratiques que vous pourrez mettre en œuvre.

Consultez le site officemaxcanada.com/etude ou communiquez avec votre conseiller en solutions d'affaires.



Rejoignez-vous à notre groupe « Chaîne d'approvisionnement et achats canadiens »



OfficeMax™ est l'une des entreprises les plus éthiques du monde en 2013 selon Ethisphere

