



Gestion des chaînes d'approvisionnement durables à l'échelle mondiale

Cadre de travail et pratiques exemplaires



Réseau entreprise et
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

fr.nbs.net

Préparé par
Dr Stephen Brammer
Dr Stefan Hoejmose
Dr Andrew Millington
et le REDD

Une perturbation
de la chaîne
d'approvisionnement
peut entraîner
des effets dévastateurs
sur l'exploitation d'une
entreprise et le
cours de ses actions.

Comment les entreprises
peuvent-elles mieux gérer
leurs chaînes
d'approvisionnement
mondiales de manière à
atténuer ces risques
tout en tirant parti des
occasions rencontrées?

La nécessité de chaînes d'approvisionnement flexibles et responsables

La mondialisation a profondément influencé la gestion stratégique et opérationnelle des entreprises.

Une des principales transformations a eu lieu au niveau des chaînes d'approvisionnement. Aujourd'hui, une multitude de biens est désormais produite dans les économies en développement ou en transition, ce qui entraîne une baisse des coûts de production. La Chine, par exemple, grâce à une main-d'œuvre abondante et de faibles coûts indirects, est rapidement devenue « l'atelier de production du monde ».

En même temps, ces chaînes d'approvisionnement mondialisées posent de nouveaux risques et défis. Les entreprises peuvent se retrouver confrontées à des problèmes particuliers de mauvaise qualité ou encore à des ruptures d'approvisionnement. À cela viennent s'ajouter les enjeux culturels, juridiques, administratifs, linguistiques et politiques découlant de ces réseaux transfrontaliers.

Enfin, il faut également tenir compte des questions environnementales telles que la réduction des déchets et émissions, le recyclage, la conception des produits, la revitalisation ainsi que des enjeux sociaux tels que le travail des enfants, les conditions de travail et la corruption. Ces problèmes complexes peuvent sembler sans fin.

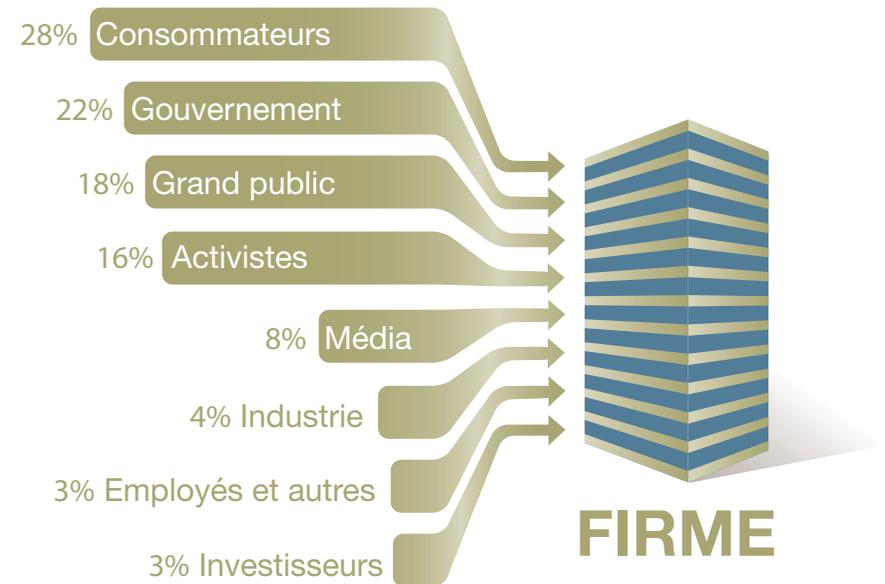
Mondialisation + préoccupations du public à propos des questions sociales et environnementales = complexification de la gestion des chaînes d'approvisionnement

Si par le passé le fait de tenir compte des enjeux sociaux et environnementaux était simplement considéré d'un bon oeil, les choses ont beaucoup changé. Aujourd'hui, les entreprises qui négligent ces questions courent le risque de nuire à leurs opérations ainsi qu'à leur réputation.

Par exemple :

- En 1996, Nike a été publiquement accusé d'utiliser de la main-d'oeuvre infantile dans ses usines à l'étranger. Ces critiques ont continué jusqu'en 1998 lorsque le Président directeur-général de Nike a annoncé des mesures majeures et à long terme pour améliorer les conditions de travail dans les usines de ses fournisseurs.
- En 2007, Mattel a été contraint de rappeler des produits totalisant une valeur de 100 millions de dollars américains après que l'un de ses fournisseurs ait peint des jouets avec de la peinture contaminée par du plomb. Pendant les mois suivants, le cours de son titre a chuté de 18 % et l'entreprise continue depuis de faire l'objet de poursuites.
- Apple a dû faire face à de nouvelles critiques en 2011 l'accusant de manquer de discernement en matière d'environnement et de transparence en rapport à ses chaînes d'approvisionnement. Apple avait admis en 2008 que la moitié des usines des fournisseurs de ses principaux produits, dont les iPhones et les iPads, ne payaient pas les heures supplémentaires de leurs employés, que le quart d'entre eux ne payaient pas leurs employés au salaire minimum et qu'un quart ne respectaient pas les normes environnementales. Le temps nous dira si ces questions terniront à jamais l'image « sans tache » d'Apple.

LES PARTIES PRENANTES RÉCLAMENT DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT DURABLES



Cette illustration représente les sources de pressions que subissent les entreprises pour régler les questions sociales et environnementales qui touchent leurs chaînes d'approvisionnement mondiales. Les pourcentages indiquent la fréquence à laquelle chaque pression est citée par la recherche.

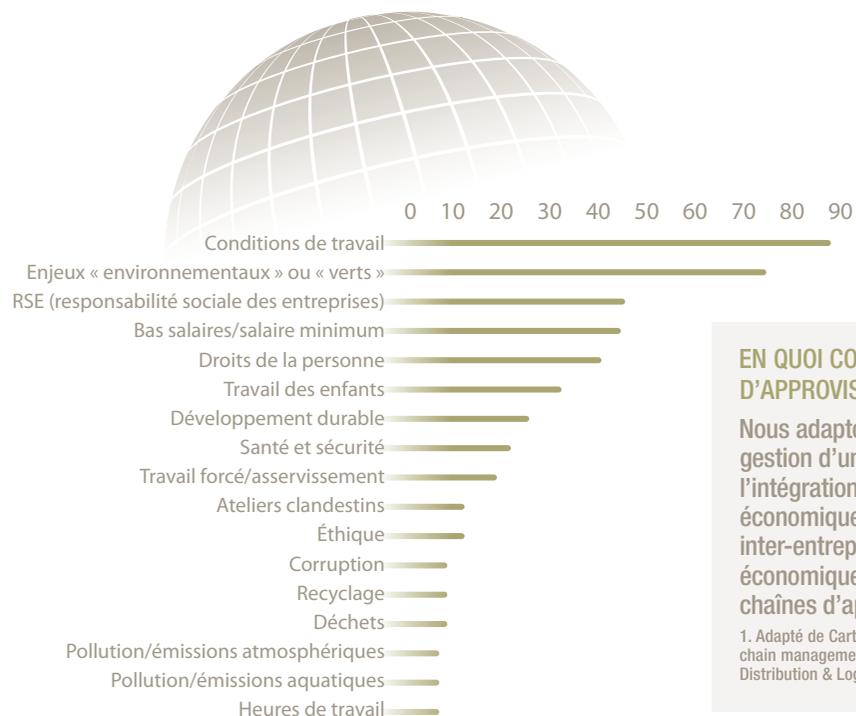
Conçu à l'intention des cadres supérieurs et des gestionnaires principaux de la chaîne d'approvisionnement, des achats et du développement durable, le présent rapport présente des cadres de travail pour mettre en place des chaînes d'approvisionnement compétitives et durables

Comment votre entreprise peut-elle mettre en place une chaîne d'approvisionnement mondiale qui soit à la fois compétitive et durable ainsi que flexible et responsable? Si vous appliquez les résultats de cette recherche à votre chaîne d'approvisionnement, vous pourrez outiller votre entreprise pour mieux répondre aux exigences des consommateurs, survivre aux chocs économiques mondiaux, devenir plus souple, éviter les perturbations de l'approvisionnement, atténuer les risques pour sa réputation, éviter les obstacles réglementaires et défier ses concurrents dans le monde entier.

Pour préparer ce rapport, le Réseau entreprise et développement durable a commandé une revue systématique de la recherche portant sur les chaînes d'approvisionnement durables à l'échelle mondiale. Cette revue, qui synthétise les données provenant de 194 études couvrant 25 années de recherche, présente les éléments probants les plus détaillés et crédibles dont nous disposons à ce jour sur la mise en place de chaînes d'approvisionnement durables. Les cadres de travail présentés dans ce rapport ont été élaborés selon une méthode inductive à partir de preuves empiriques.

La revue systématique complète peut être consultée à l'adresse suivante : www.nbs.net/knowledge/supply-chains (en anglais seulement)

QUELS SONT LES PRINCIPAUX ENJEUX LIÉS AUX CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT DURABLES MONDIALES?



◀ Le graphique ci-contre présente les principaux problèmes de développement durable propres aux chaînes d'approvisionnement. La fréquence correspond au nombre de sources (sur les 194 études) traitant de chaque question.

EN QUOI CONSISTE LA « GESTION D'UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DURABLE »?

Nous adaptons une définition existante qui décrit la gestion d'une chaîne d'approvisionnement durable comme l'intégration des objectifs sociaux, environnementaux et économiques dans la coordination des processus inter-entreprises dans le but d'améliorer le rendement économique à long terme de chaque entreprise et de ses chaînes d'approvisionnement.¹

1. Adapté de Carter, C. R. et Rogers, D. S. 2008. A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5): 360-387.

Les trois étapes de la mise en place de chaînes d'approvisionnement durables mondiales

Pour mettre en place de nouvelles chaînes d'approvisionnement ou améliorer les chaînes d'approvisionnement déjà en place, les cadres supérieurs doivent réfléchir à plusieurs niveaux. En premier lieu, il faut regarder le tableau d'ensemble : pourquoi votre entreprise souhaite-t-elle changer? Quels sont les risques et les possibilités? Une fois que vous avez clairement défini vos motivations, vous devez déterminer quels sont les leviers qui permettront d'accroître vos chances de succès. Enfin, vous devez mettre en place des pratiques qui vous aideront à atteindre les résultats visés.



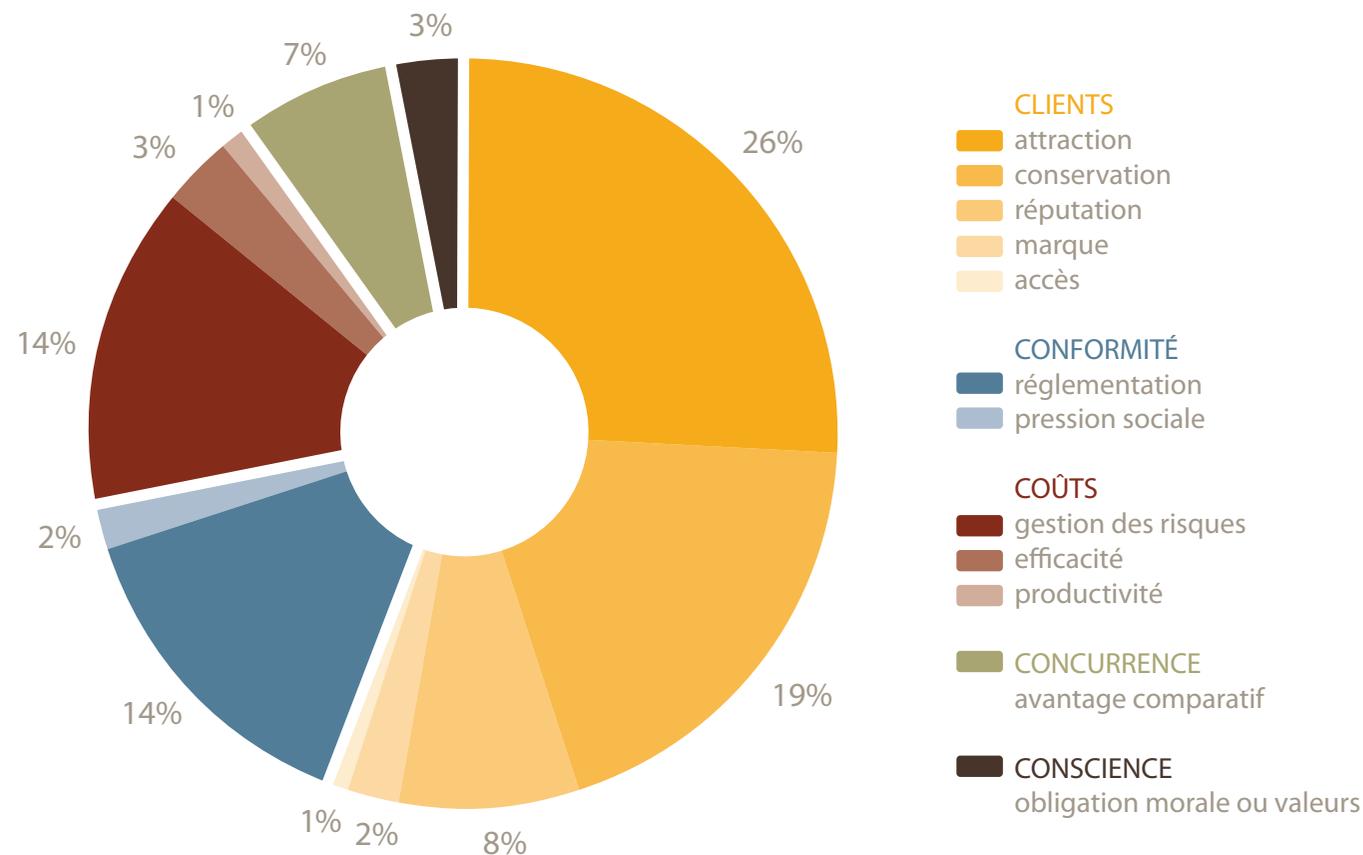
Les cadres de travail présentés dans les pages suivantes sont conçus pour vous aider à réfléchir à chacune de ces étapes.

ÉTAPE 1

Définir les facteurs de motivation : le cadre des cinq C

Il existe de nombreuses raisons pour ne pas négliger les enjeux sociaux et environnementaux dans votre chaîne d'approvisionnement. Si vous comprenez bien ces enjeux, vous serez mieux à même d'établir des objectifs et de définir vos priorités à l'égard de vos pratiques. Le graphique ci-dessous illustre les cinq grandes catégories de raisons citées dans la recherche :

1. **Client** : attraction, conservation, réputation, marque, accès
2. **Conformité** : réglementation, pression sociale
3. **Coûts** : gestion des risques, efficacité, productivité
4. **Concurrence** : avantage concurrentiel
5. **Conscience** : obligation morale, valeurs



ÉTAPE 2

Évaluer les leviers : le cadre des sept P

Il existe sept principaux leviers qui peuvent faciliter ou entraver vos efforts en vue de construire une chaîne d'approvisionnement durable. Vous devez évaluer ces leviers pour déterminer si vous pouvez exercer une influence sur eux et comment les utiliser. Nous présentons ci-dessous des exemples de chaque élément (les éléments soulignés sont ceux qui apparaissent le plus souvent dans la documentation étudiée).

LEVIERS INTERNES

Projet : harmoniser le développement durable avec la stratégie organisationnelle, antécédents en matière de RSE au sein de l'organisation

Politiques internes: déclarations de principes / codes de conduite clairs, politiques diffusées à grande échelle, ressources financières, formations et ateliers, mesures incitatives, résultats transparents et mesurés

Personnes : leadership / soutien de la direction, culture organisationnelle favorable, agents de changement, personnel fortement engagé et compétent

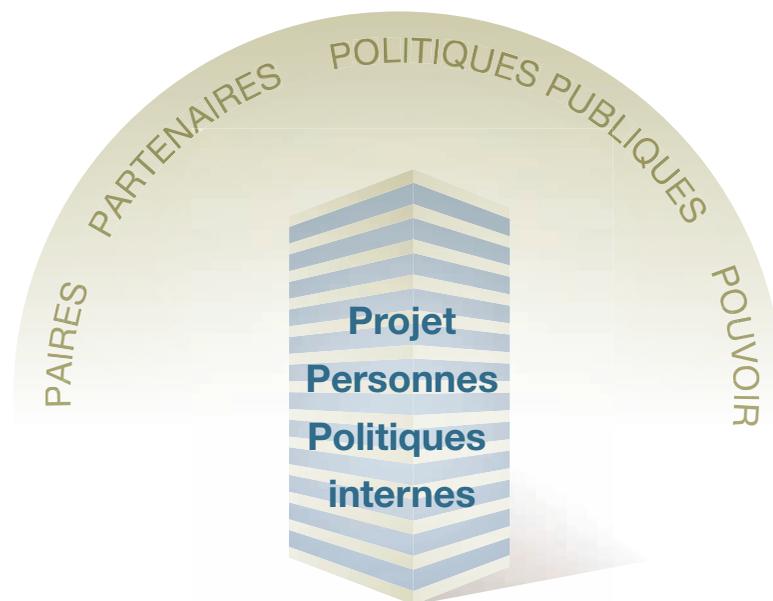
LEVIERS EXTERNES

Pairs : collaboration de l'industrie

Partenaires : confiance dans l'engagement des fournisseurs, dialogue avec les fournisseurs, relations à long terme avec eux, certifications par des organismes extérieurs, vision partagée avec les fournisseurs, partage des expériences avec eux, investissements dans leurs activités, relations avec les fournisseurs fondées sur des mesures incitatives, collaboration avec eux

Politiques publiques : réglementation favorable

Pouvoir : taille de l'organisation, pouvoir sur les fournisseurs



ÉTAPE 3

Améliorer les pratiques : Cadre des pratiques de base

Le graphique ci-dessous présente les quatre principales pratiques utilisées pour mettre en place des chaînes d'approvisionnement durables rencontrées dans la documentation étudiée : 1) Élaborer un code de conduite, 2) Obtenir la certification d'organismes extérieurs, 3) Sélectionner ses fournisseurs, 4) Surveiller ses fournisseurs.* Nous considérons que toutes les entreprises devraient adopter ces quatre pratiques « de base ». Ces pratiques reflètent une approche de commande centralisée de la gestion de la chaîne d'approvisionnement par laquelle la principale entreprise acheteuse, le donneur d'ordre, dicte la plupart des règles et des processus.

COMPTE TENU DE LA COMPLEXITÉ DU MONDE DES AFFAIRES INTERNATIONAL, LE MODÈLE DE « BASE » PRÉSENTE CERTAINES LACUNES :

- Les attentes non négociées manquent de légitimité aux yeux des parties prenantes locales.
- Les codes de conduite sont relativement statiques et peu adaptés aux nouveaux enjeux ou à l'évolution des attentes des parties prenantes.
- La certification par des organismes extérieurs (p. ex. SA 8000 ou ISO 14001) imposent des coûts élevés aux fournisseurs.
- La surveillance et la vérification minent l'engagement et la confiance dans la relation entre les acheteurs et les fournisseurs.
- Une surveillance excessive risque de favoriser des pratiques contraires à l'éthique. Par exemple, les fournisseurs peuvent cacher des problèmes dans la chaîne d'approvisionnement à leurs partenaires.
- Le manque de sécurité contractuelle signifie que les fournisseurs sont moins disposés à investir dans des pratiques plus durables.
- Les fournisseurs ne disposent pas toujours de ressources suffisantes pour mettre en oeuvre de nouvelles approches et les pressions contradictoires (p. ex. pour respecter les délais de livraison) nuisent aux conditions nécessaires pour assurer la conformité.

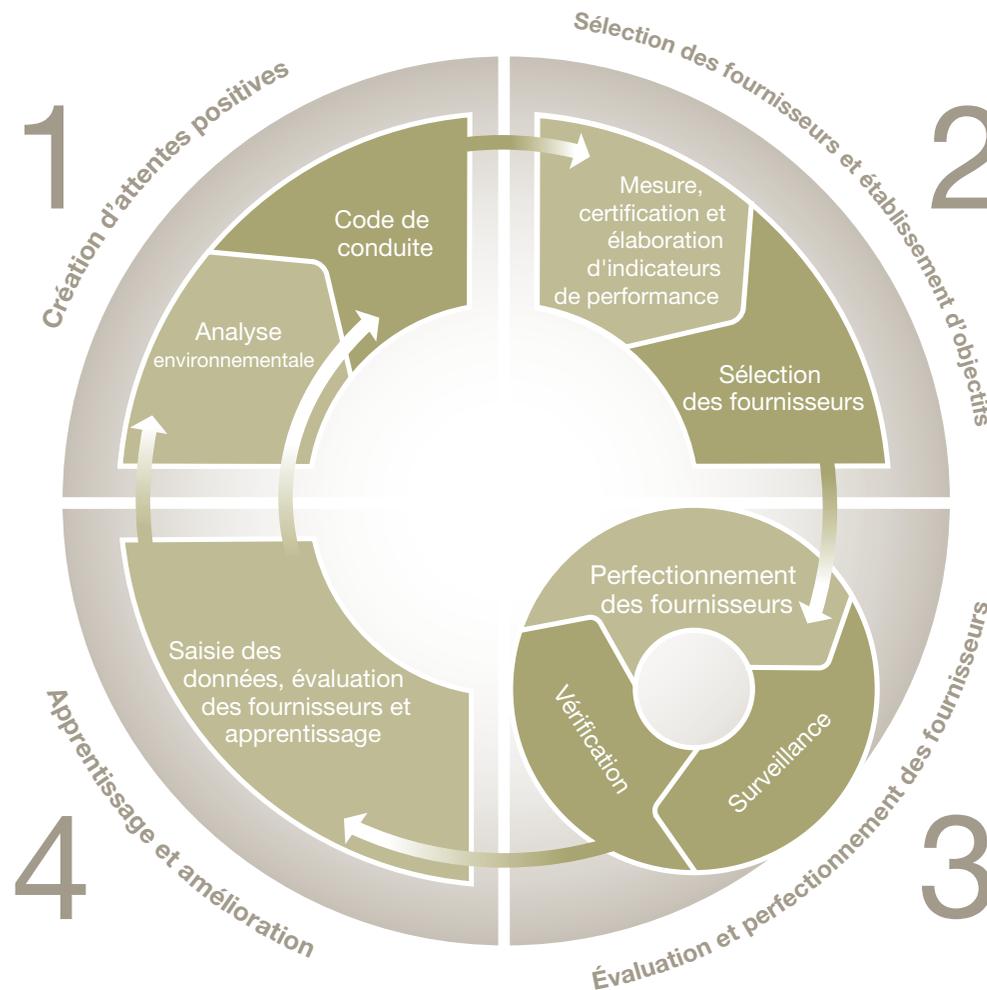


*À noter que différentes organisations mettront ces pratiques en oeuvre dans un ordre différent. Par exemple, la certification par un organisme extérieur peut être recherchée en même temps que la sélection des fournisseurs comme elle peut l'être avant ou après pour répondre à différents besoins.

ÉTAPE 3

Améliorer les pratiques : Cadre des meilleures pratiques

En fonction du pouvoir, des relations, des ressources et des besoins de votre entreprise, vous êtes peut-être en position de passer directement aux meilleures pratiques. Ce cadre est conçu pour pallier les lacunes du modèle de base en y intégrant des activités de consultation, de développement et d'apprentissage. La page suivante explique chaque étape et présente des exemples dans le graphique qui illustrent la mise en oeuvre de ces pratiques dans certaines entreprises.



ÉTAPE 3

Les quatre étapes pour mettre en place les meilleures pratiques d'approvisionnement durable

1. CRÉATION D'ATTENTES POSITIVES

Renforcez votre capacité à anticiper les nouveaux défis et problèmes à mesure qu'ils surgissent dans le contexte des chaînes d'approvisionnement mondiales grâce à une robuste **analyse de l'environnement**.

Mise en pratique :

- Organisez des ateliers d'experts sur des enjeux déterminants avec des universitaires, des représentants d'ONG, etc.
- Analysez les rapports des médias sur les divers contextes géographiques et industriels afin de comprendre les enjeux émergents.
- Parlez de ces enjeux avec les gestionnaires sur place.

Engagez-vous auprès de nombreux groupes de parties prenantes afin de les encourager à participer à l'élaboration d'un code de conduite ou d'autres documents dans le but de renforcer les possibilités d'application, la légitimité et l'efficacité des politiques. Pour plus d'efficacité et pour éviter de trop nombreuses vérifications, vous pourriez trouver une norme existante à laquelle votre entreprise pourrait adhérer.

Mise en pratique :

- Interagissez souvent avec les fournisseurs dans le cadre de dialogues sur place ou en les invitant au siège social ou dans les usines de l'acheteur.
- Reconnaissez explicitement les enjeux et les défis culturels dans le cadre des dialogues avec les fournisseurs.
- Utilisez de nombreux canaux de communication, p. ex., sites Internet, documents imprimés et formation.

Mountain Equipment Co-op (MEC), détaillant de matériel de plein air, déclare sur son site Internet que son Code de conduite destiné aux fournisseurs constitue la norme à laquelle doivent adhérer tous ses fournisseurs. Tous les fournisseurs sont informés de ces normes et de leur obligation de les respecter. Ils doivent ensuite signer une convention qui officialise leur engagement. En échange de leur dévouement, MEC aide les usines à améliorer leurs pratiques au lieu de se détourner de leurs problèmes. De leur côté, les usines doivent être disposées à s'améliorer et à afficher des résultats positifs.

Source : MEC, *Programme de vérification d'usines*.
http://www.mec.ca/Main/content_text.jsp?bmLocale=fr_CA

2. SÉLECTION DES FOURNISSEURS ET ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIF

Comptez moins sur les listes de critères immuables « à cocher » et concentrez-vous davantage sur les consultations avec les fournisseurs et leur perfectionnement. Envisagez d'accepter de faire affaire avec des fournisseurs qui affichent actuellement une mauvaise performance en matière de développement durable à condition qu'ils s'engagent à adopter des processus systématiques d'amélioration concertés.

Mise en pratique :

- Organisez des séminaires de sensibilisation avec les fournisseurs afin d'explorer et de soulever des questions et d'ouvrir un espace aux solutions qu'ils proposent.
- Mettez au point un ensemble détaillé d'indicateurs de performance clés avec les fournisseurs.
- Comparez les indicateurs de performance pour l'ensemble des fournisseurs et pairs au sein de l'industrie afin de vous assurer que les critères sont suffisamment solides pour résister à un examen approfondi externe.
- Définissez des systèmes et des processus clairs permettant d'obtenir des données fiables sur la performance.

La compagnie Coca-Cola a invité ses principaux fournisseurs dans le monde à discuter de la nécessité d'intégrer le développement durable dans leurs activités. Au lieu de donner des directives émanant du sommet, l'entreprise leur a demandé de lui faire part de leurs commentaires afin d'assurer un succès mutuel à long terme. À l'issue de cette rencontre, Coca-Cola a reçu près de 200 propositions de la part de ses fournisseurs, y compris des idées et des stratégies portant sur des options portant sur l'emballage durable, la logistique, l'agriculture durable, la gestion de l'eau et l'innovation.

Source: UN Global Compact, *The Coca-Cola Company: Supplier Sustainability Summit*.
<http://supply-chain.unglobalcompact.org/site/article/70>

3.ÉVALUATION ET PERFECTIONNEMENT DES FOURNISSEURS

Faites savoir à vos fournisseurs s'ils répondent à vos attentes. Les pratiques liées à cette étape mettent l'accent sur l'évaluation des progrès réalisés par les fournisseurs pour atteindre leurs objectifs en matière de développement durable.

Mise en pratique :

- Élaborez des plans d'action clairs et structurés pour les fournisseurs qui ne se conforment pas aux normes.
- Accordez des « périodes d'essai » au cours desquelles les fournisseurs peuvent élaborer et mettre en oeuvre des plans d'action pour régler les problèmes.
- Faites appel aux évaluateurs locaux pour obtenir des renseignements informels sur les conditions dans les usines des fournisseurs.
- Mettez en place des programmes de reconnaissance et de récompense des fournisseurs afin de souligner les réalisations de ceux qui parviennent à l'excellence en matière de développement durable.

Lorsque les objectifs de rendement ne sont pas atteints, effectuez un diagnostic pour déterminer les raisons sous-jacentes à ces échecs de manière à mettre en place un programme d'activités de perfectionnement des fournisseurs afin d'améliorer leur performance future.

Mise en pratique :

- Demandez au personnel de l'entreprise de participer à des séances de formation dispensées sur place.
- Organisez des conférences avec les fournisseurs pour faciliter l'apprentissage et le partage des connaissances entre les fournisseurs.
- Travaillez avec un nombre restreint de fournisseurs afin de concentrer vos ressources et votre attention sur le perfectionnement de quelques fournisseurs essentiels.
- Favorisez les relations à long terme avec les fournisseurs à l'aide de contrats à long terme et de primes sur les prix.
- Investissez dans vos fournisseurs, que ce soit dans du matériel, des pratiques de travail ou sous forme de prêts pour acheter du nouveau matériel ou de nouvelles technologies.

IKEA utilise un « modèle en escalier » qui établit quatre niveaux progressifs de réalisations afin d'encourager l'amélioration continue chez ses fournisseurs. De plus, les vérifications effectuées par IKEA ne se contentent pas de « cocher » des listes. Chaque vérificateur doit « vérifier que les procédures fonctionnent réellement » [traduction]. Les vérificateurs sont tenus d'« expliquer la philosophie d'IKEA et de vérifier que le fournisseur comprend les principaux impacts écologiques et qu'il a commencé à les mesurer et à effectuer des suivis » [Traduction].

Source: UN Environment Programme, *Unchaining Value: Innovative Approaches to Sustainable Supply*. 2008.
<http://www.unep.fr/scp/unchaining/publications/Unchaining-Value-Final-Report.pdf>

4. APPRENTISSAGE ET AMÉLIORATION

Élaborez une **capacité organisationnelle propice à l'apprentissage** et favorisez la transparence et la responsabilité vis-à-vis les réussites et la performance. Évaluez la performance de l'entreprise afin de « fermer la boucle », à la lumière des attentes et des pratiques de gestion révisées. Améliorez continuellement les pratiques grâce à des communications et à des mesures répétées.

Mise en pratique :

- Publiez les données sur la conformité de la chaîne d'approvisionnement, accompagnées d'études de cas sur les pratiques exemplaires ainsi que d'exemples de pratiques non conformes.
- Affirmez-vous comme chef de file de l'industrie en animant des ateliers pour partager et résoudre les problèmes
- Constituez un groupe de travail au sein de votre entreprise, composé de professionnels à l'interne ainsi que d'experts universitaires et d'ONG pour effectuer un examen trimestriel de la performance dans le but de cerner les tendances et d'explorer des solutions possibles.

Le Service de perfectionnement des fournisseurs de Nestlé en Inde contribue à réduire les coûts de l'entreprise en surmontant les problèmes de qualité et de sécurité des aliments vécus par ses fournisseurs et en créant une base de fournisseurs plus vaste et plus souple. Elle forme ses fournisseurs, offre une assistance technique sur les questions de sécurité et de qualité et les aide à gérer les systèmes et les produits. L'entreprise a économisé plus de 5 millions de dollars américains en cinq ans en formant plus de 70 nouveaux fournisseurs indiens conformes aux normes. Cette initiative a connu un tel succès que l'entreprise l'a reproduite au Bangladesh, au Brésil, en Indonésie, en Iran, en Malaisie, en Russie et en Afrique du Sud.

Source: UN Global Compact, *Nestlé: Creating Shared Value*.
<http://supply-chain.unglobalcompact.org/site/article/64>

**Mise en pratique :
Évaluation des motivations, des leviers et des pratiques**

Évaluez vos points forts et vos domaines d'amélioration prioritaires à l'aide des trois cadres présentés ci-dessus.

ÉTAPE 1. Définissez vos facteurs de motivation.
Soulignez les facteurs de motivation les plus importants pour votre entreprise.

ÉTAPE 2. Évaluez les leviers.
Soulignez les leviers qui pourraient rendre votre chaîne d'approvisionnement plus durable. Indiquez à l'aide d'une étoile ceux que vous n'avez pas encore exploités.

ÉTAPE 3. Évaluez les pratiques. Déterminez si votre entreprise fonctionne au niveau des pratiques de base ou des pratiques exemplaires. Mettez en évidence les domaines de pratiques prioritaires que vous aimeriez améliorer, en tenant compte de vos pratiques actuelles, des principaux facteurs de motivation et des leviers à votre disposition ainsi que du niveau et du type de ressources que vous prévoyez investir.

Feuille de route des trois cadres de travail



Motivation	Leviers		Pratiques
<p>Client :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attraction • Conservation • Réputation • Marque • Accès <p>Conformité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réglementation • Pression sociale <p>Coûts :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des risques • Efficacité • Productivité <p>Concurrence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avantage concurrentiel <p>Conscience :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obligation morale • Valeurs 	<p>LEVIERS INTERNES</p> <p>Projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antécédents en matière de RSE • Harmonisation du développement durable avec la stratégie organisationnelle <p>Politique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Énoncés/codes clairs • Politiques diffusées à grande échelle • Ressources financières • Formation et ateliers • Mesures incitatives • Résultats transparents et mesurés <p>Personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leadership / soutien de la direction • Culture organisationnelle favorable • Agents de changement • Employés compétents et engagés personnellement 	<p>LEVIERS EXTERNES</p> <p>Partenaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collaboration de l'industrie • Dialogue avec les fournisseurs • Confiance dans l'engagement des fournisseurs • Relations à long terme avec les fournisseurs • Certification par des organismes extérieurs • Vision partagée avec les fournisseurs • Partage de l'expérience avec les fournisseurs • Investissement dans les fournisseurs • Relations avec les fournisseurs fondées sur des mesures incitatives • Collaboration avec les fournisseurs <p>Politique publique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réglementation favorable <p>Pouvoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taille de l'organisation • Pouvoir sur les fournisseurs 	<p>PRATIQUES DE BASE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Code de conduite 2. Sélection des fournisseurs 3. Certification 4. Surveillance/vérification <p>PRATIQUES EXEMPLAIRES</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Analyse environnementale avec les parties prenantes 6. Élaboration d'indicateurs de performance fondés sur la consultation 7. Perfectionnement des fournisseurs 8. Évaluation des données et apprentissage

Étude de cas d'un chef de file de la chaîne d'approvisionnement mondiale



Cette étude de cas s'appuie sur l'expérience de la multinationale de produits alimentaires et de consommation Unilever pour illustrer comment l'intégration des pratiques présentées ci-dessus dans la chaîne d'approvisionnement bénéficie à l'entreprise et à ses parties prenantes.

GARDER UNE VUE D'ENSEMBLE

Unilever réalise un chiffre d'affaires mondial de plus de 50 milliards de dollars grâce à la mise en marché de plus de 400 marques. Elle s'approvisionne auprès de 10 000 fournisseurs de matières premières et de 100 000 fournisseurs indirects. En réalité, Unilever achète 12 % de la production mondiale de thé noir, 6 % de la production mondiale de tomates et 3 % de la production mondiale d'huile de palme. L'approvisionnement constitue donc un facteur critique pour soutenir le succès et la croissance future d'Unilever.

Unilever a découvert qu'une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement – promouvoir de bonnes conditions de travail, payer des salaires équitables et gérer les questions environnementales telles que les déchets et les changements climatiques – procure des avantages opérationnels concrets. « Ces avantages protègent et renforcent la réputation d'Unilever, aident à assurer l'approvisionnement à long terme de l'entreprise, augmentent la stabilité de son exploitation et permettent de réaliser des

économies de coûts. En fin de compte, nous y gagnons un avantage concurrentiel », explique John Coyne, Vice-président, Affaires juridiques, Unilever Canada inc.

CRÉER DES ATTENTES UNIFORMES

Afin de gérer une chaîne d'approvisionnement durable, Unilever a mis au point un Code de conduite destiné aux fournisseurs qui définit ses exigences en matière d'approvisionnement responsable. Ce Code repose sur les lois locales ainsi que sur les normes internes de l'entreprise et contribue à créer des attentes uniformes à l'échelle de son réseau de fournisseurs.

Unilever exige non seulement que ses fournisseurs directs respectent les principes du Code, mais aussi qu'ils s'assurent que leurs propres fournisseurs respectent également ces principes. « Nous avons tous découvert que le respect des spécifications du Code aujourd'hui peut être moins important que l'effort des fournisseurs à dépasser les attentes du Code à l'avenir », dit M. Coyne.

PARTICIPATION, CONSULTATION ET COLLABORATION

Unilever demande à ses fournisseurs de remettre des auto-évaluations et effectue ensuite des vérifications sur place afin de s'assurer qu'ils respectent les exigences du Code. Pour ce faire, elle leur demande d'utiliser la plateforme SEDEX (Supplier Ethical Data Exchange) qui offre des méthodes d'évaluation standardisées et permet donc de diffuser à grande échelle les résultats des vérifications. Ce système permet d'éviter les doublons entre les acheteurs et de libérer des ressources pour perfectionner les fournisseurs ou apporter d'autres améliorations. Il permet également de réduire le fardeau administratif des fournisseurs et les aide à renforcer leur capacité grâce aux enseignements tirés des évaluations des autres fournisseurs. Lorsqu'une vérification révèle une situation non conforme, Unilever consulte ses fournisseurs. Dans un cas, un important fournisseur international d'Unilever ne respectait pas ses normes en matière de pollution. « Nous avons discuté respectueusement de ce problème avec le fournisseur, ce qui nous a permis de mettre en place – et d'annoncer publiquement – des mesures correctives », dit M. Coyne.

PARTAGE, APPRENTISSAGE ET AMÉLIORATION

Unilever partage activement les connaissances et les pratiques exemplaires entre ses fournisseurs, ses partenaires et d'autres entreprises du même secteur. Par exemple, grâce au projet Supply Chain Leadership Collaboration du Carbon Disclosure Project, Unilever et ses homologues partagent leurs expériences et leurs pratiques exemplaires sur les façons de convaincre les fournisseurs de surveiller les causes des changements climatiques dans leur chaîne d'approvisionnement. En outre, Unilever partage son expertise avec ses fournisseurs dans certains domaines où elle excelle, notamment en matière de gestion de l'irrigation. Ainsi, les fermes au Brésil ont réduit leur consommation d'eau de 30 % tout en augmentant de 20 % leur production de tomates.

« Les méthodes d'Unilever pour mettre en place une chaîne d'approvisionnement durable ont été reconnues sur la scène internationale par le FTSE, le Dow Jones et le World Wildlife Fund, souligne M. Coyne. Les réductions de consommation d'énergie, d'eau et d'emballages ont permis de réaliser des économies de coûts sur nos produits et sont ainsi bénéfiques à la fois pour nos marges et pour nos consommateurs. »

À propos de la recherche

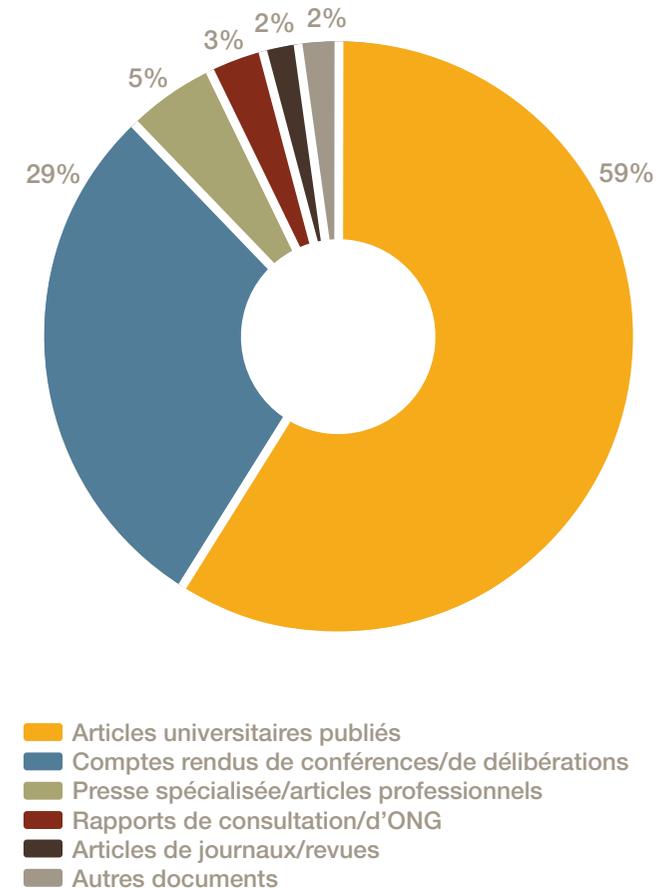
Cette recherche a été inspirée par le Conseil des Leaders du REDD qui se rencontre une fois par année pour définir leurs priorités en matière de développement durable. L'équipe de recherche, dirigée par Dr Steve Brammer de la Warwick Business School au Royaume-Uni, a examiné 194 sources pertinentes (voir le graphique ci-dessous) couvrant plus de 25 ans de recherche. À partir de ces sources, les chercheurs ont effectué une analyse complète et détaillée ainsi qu'une synthèse de la documentation pour en extraire les diverses pratiques à l'appui de la gestion des chaînes d'approvisionnement durables.

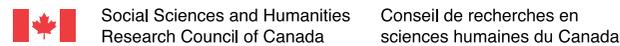
Le présent examen de la recherche et des pratiques existantes a mis à jour les enjeux suivants :

- La recherche s'est concentrée essentiellement sur les enjeux sociaux/éthiques (44 %), suivis des enjeux environnementaux (21 %) et de la combinaison des enjeux sociaux et environnementaux (35 %).
- Cette recherche consiste essentiellement en une analyse empirique fondée sur des études de cas axées sur les problèmes et les enjeux : les contributions théoriques demeurent faibles, ce qui laisse penser que la littérature sur ce sujet est encore en phase d'élaboration.

Consultez la revue systématique complète pour prendre connaissance d'une discussion détaillée sur les pratiques, d'études de cas concrètes ainsi que des implications pour la recherche et la pratique (en anglais seulement) : www.nbs.net/knowledge/supply-chains

SOURCES DE CONNAISSANCE UTILISÉES DANS CE RAPPORT





Cette recherche a été financée par l'Association canadienne de gestion des achats, Industrie Canada, Suncor Énergie, ainsi que le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada.

Le Réseau remercie chaleureusement les personnes suivantes pour leur contribution au présent rapport exécutif : Sharon Ferriss (ACGA), John Coyne (Unilever Canada), Heather Mak, Karen Butterfield (Conference Board du Canada), Anabela Fonseca (Intertek), Georgina Wainwright-Kemdirim (Industrie Canada), Robert Klassen (Richard Ivey School of Business), Larry Berglund, Erin Woodrow (Suncor), Maureen O'Higgins (BC Biomedical Labs). N.B. Dr. Steve Brammer et le Réseau entreprise et développement durable sont les auteurs exclusifs du présent rapport qui, par conséquent, ne reflète pas nécessairement les opinions des personnes citées ci-dessus ou des organisations auxquelles elles appartiennent.

À propos du Réseau

Organisme canadien sans but lucratif créé en 2005, le Réseau entreprise et développement durable produit des ressources faisant autorité sur des questions importantes liées au développement durable dans le but de changer les pratiques de gestion. Nous réunissons des centaines de chercheurs et de professionnels en provenance du monde entier, qui soutiennent avec passion les pratiques fondées sur la recherche et la recherche fondée sur les pratiques.

Le Réseau est financé en grande partie par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Les fonds du Conseil nous permettent d'offrir aux professionnels et aux chercheurs des

ressources en gestion pratiques, rigoureuses et gratuites.

Le bureau principal du Réseau se trouve à la Richard Ivey School of Business (Université de Western Ontario).

Notre bureau francophone est situé à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal.

CENTRE DE CONNAISSANCES DU REDD

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le développement durable en entreprise, veuillez consulter notre site à l'adresse suivante : fr.nbs.net/connaiss.htm

Conseil des Leaders du REDD

Le Conseil des Leaders du Réseau réunit des chefs de file du développement durable issus de divers secteurs. Lors de leur assemblée annuelle, ces leaders désignent leurs priorités en matière de développement durable – c'est-à-dire les enjeux auxquels sont confrontées leurs entreprises et qui nécessitent des réponses éclairées et des perspectives fiables pour agir. Chacun des projets de recherche du Réseau s'efforce de répondre aux priorités du Conseil.





Network for
Business Sustainability
Business. Thinking. Ahead.

Network for Business Sustainability
c/o Richard Ivey School of Business
University of Western Ontario
1151 Richmond Street
London, Ontario, Canada N6A 3K7
519-661-2111, x88980



Réseau entreprise et
développement durable
Penser l'entreprise en visionnaire

Réseau entreprise et développement durable
Département stratégie, responsabilité
sociale et environnementale
École des Sciences de la Gestion
Université du Québec à Montréal
315, rue Ste-Catherine Est,
Montréal, Québec, Canada H2X 3X2
514-987-3000, x7898

fr.nbs.net