



Perspective canadienne du commerce de détail et des produits de consommation



Gestion de la chaîne d'approvisionnement verte

*Perspective canadienne du commerce de détail et
des produits de consommation*



Faits saillants

Compte tenu de l'intérêt grandissant des consommateurs à l'égard des répercussions environnementales, les chaînes canadiennes de magasins et leurs partenaires des entreprises de produits de consommation accordent une importance croissante à la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte (GCAV). Même si l'intérêt d'intégrer la conscience environnementale aux activités de distribution est rarement contesté, il existe encore peu de documents offrant des preuves concrètes de son rendement et de ses avantages sur le plan commercial. C'est pourquoi l'Association chaîne d'approvisionnement et logistique Canada (CAL) et le Conseil canadien du commerce de détail (CCCD) se sont joints à Industrie Canada afin d'examiner cette fonction importante des services. Élaboré dans le cadre de ce partenariat, le présent rapport offre des informations très intéressantes pour aider les dirigeants des chaînes d'approvisionnement en produits de consommation et des chaînes de magasins du pays à comprendre les tendances actuelles et à reconnaître les avantages liés à l'adoption de pratiques de GCAV dans les activités de distribution.

Principales conclusions :

- Les mandats en matière de GCAV des chaînes de magasins* procurent des avantages commerciaux et environnementaux à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement en produits de consommation.
- Les entreprises les plus performantes† font état d'améliorations dans l'efficacité de leur distribution, la différenciation de leurs services, la réduction des coûts et la fidélisation de la clientèle par suite de l'adoption de pratiques de GCAV dans les activités de distribution.
- Les pratiques de GCAV revêtent une importance stratégique pour les chaînes de magasins et les fabricants de produits de consommation, les principaux facteurs motivant la mise en œuvre de pratiques de GCAV étant les coûts élevés du transport et de l'énergie, couplés au besoin de différencier les services de distribution.
- Les chaînes de magasins et les fabricants de produits de consommation sont nombreux à constater une réduction de la consommation d'énergie, des déchets, de l'emballage et des émissions de gaz à effet de serre (GES) dans leurs activités de distribution.

Approche et méthodologie

Le présent rapport repose sur une entreprise conjointe du comité de recherche de CAL, du CCCD et de la Direction générale des industries des services et des produits de consommation d'Industrie Canada. Le comité de recherche de CAL et le CCCD ont défini les besoins de l'industrie, les éléments moteurs et les paramètres, en plus d'offrir des informations stratégiques du point de vue de l'industrie. À partir de l'enquête sur la chaîne d'approvisionnement verte menée par CAL en 2008 (auprès de 1 165 entreprises commerciales, dont 170 chaînes de magasins canadiennes, 220 fabricants de produits de consommation et plus de 170 fournisseurs de services de logistique et de transport aux clients de produits de consommation)[†] et en appliquant des modèles économiques inédits, conçus à l'interne, Industrie Canada a effectué une analyse générale et rassemblé tous les éléments nécessaires pour produire un rapport sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte (GCAV) à l'intention du secteur canadien du commerce de détail et des produits de consommation.

Le présent document s'inscrit dans une série de trois rapports sur la GCAV, soit

- **GCAV : Perspective canadienne du secteur manufacturier ;**
- **GCAV : Perspective canadienne des services de logistique et de transport ;**
- **GCAV : Perspective canadienne du commerce de détail et des produits de consommation.**

* Les chaînes de magasins font référence à un ensemble de points de vente au détail qui partagent une marque et dont la gestion est centralisée.

† Les entreprises les plus performantes se définissent comme celles qui ont obtenu de bons résultats environnementaux dans les deux principales pratiques de GCAV propres à leur secteur.

Table des matières

Contexte	4 ›
Facteurs motivant l'adoption de pratiques de GCAV	4 ›
Avantages environnementaux des pratiques de GCAV	6 ›
Avantages commerciaux des pratiques de GCAV	8 ›
Les processus et les technologies en GCAV des entreprises les plus performantes	9 ›
Observations finales	12 ›
Bibliographie	13 ›
Annexe I : Analyse des chaînes de magasins les plus performantes	14 ›

Liste des figures

Figure 1: Principaux facteurs motivant l'adoption de pratiques de GCAV dans les activités de distribution	5 ›
Figure 2: Points de vue sur les pratiques de GCAV et leur utilisation dans les activités de distribution	5 ›
Figure 3: Principales pratiques de GCAV mises en œuvre dans les activités de distribution	6 ›
Figure 4: Principales pratiques de GCAV mises en œuvre en collaboration avec les clients dans les activités de distribution	6 ›
Figure 5: Améliorations de l'environnement résultant de pratiques de GCAV dans les activités de distribution – Chaînes de magasins	7 ›
Figure 6: Améliorations de l'environnement résultant de pratiques de GCAV dans les activités de distribution – Fabricants de produits de consommation	7 ›
Figure 7: Améliorations de l'environnement résultant de pratiques de GCAV dans les activités de distribution – Fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation	7 ›
Figure 8: Avantages commerciaux – Chaînes de magasins les plus performantes	8 ›
Figure 9: Avantages commerciaux – Fabricants de produits de consommation les plus performants	8 ›
Figure 10: Avantages commerciaux – Fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation les plus performants	9 ›
Figure 11: Entreprises les plus performantes – Processus de mise en œuvre de pratiques de GCAV dans les activités de distribution	10 ›
Figure 12: Pratiques des centres de distribution – Chaînes de magasins les plus performantes	10 ›
Figure 13: Pratiques des centres de distribution – Fabricants de produits de consommation les plus performants	11 ›
Figure 14: Pratiques de transport – Fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation les plus performants	11 ›

Contexte

Les entreprises canadiennes de la chaîne d'approvisionnement en produits de consommation doivent continuellement adopter des technologies et processus nouveaux et améliorés pour demeurer concurrentielles au pays et à l'étranger. Pour se démarquer de la concurrence, les chaînes canadiennes de magasins, ainsi que les fabricants de produits de consommation[‡] et les fournisseurs de services de logistique et de transport élaborent des solutions de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte (GCAV) au sein de leur entreprise ou établissent des mandats de conformité[§] avec leurs clients ou leurs fournisseurs.

La GCAV intègre la conscience environnementale à la gestion de la chaîne d'approvisionnement (GCA). Aux fins du présent rapport, il s'agit entre autres d'utiliser des processus techniques novateurs pour l'approvisionnement et la sélection des matériaux, la livraison du produit final aux consommateurs et la gestion des produits en fin de vie utile. Le but ultime de ces mesures est d'améliorer l'incidence environnementale de l'entreprise tout en augmentant son efficacité et sa croissance dans sa propre chaîne d'approvisionnement.

Parmi les pratiques de GCAV mises en œuvre dans les activités de distribution, mentionnons :

- l'efficacité énergétique;
- la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES);
- l'économie ou le traitement des eaux;
- la réduction des déchets;
- la réduction de l'emballage ou l'utilisation accrue d'emballages biodégradables;
- le recyclage des produits et des emballages ou leur réutilisation;
- les méthodes d'approvisionnement écologiques.

En général, l'investissement dans un nouveau processus opérationnel tel que la GCAV devrait être appuyé par un plan d'affaires qui démontre clairement le rendement du capital investi. Toutefois, les avantages commerciaux et environnementaux concrets de la GCAV sont encore relativement peu documentés. C'est pourquoi l'Association chaîne d'approvisionnement

et logistique Canada (CAL)² et le Conseil canadien du commerce de détail (CCCD) ont formé un partenariat avec Industrie Canada pour étudier les pratiques de GCAV et leurs avantages commerciaux. Les retombées positives pour les entreprises peuvent inclure une plus grande différenciation des services, la conformité aux normes, une hausse des ventes, l'accès à de nouveaux marchés étrangers, une meilleure fidélisation de la clientèle, une diminution des coûts de distribution, une meilleure gestion des risques ainsi qu'une amélioration de l'efficacité de la distribution.

Le présent rapport de recherche fait état de la perspective de l'industrie, des enjeux et des facteurs qui favorisent l'adoption de pratiques de GCAV, aidant ainsi à informer ceux qui développent des politiques publiques quant aux besoins actuels et futurs de l'industrie.

Le présent rapport analyse tout particulièrement :

- les pressions internes et externes entourant l'adoption de pratiques de GCAV pour les chaînes canadiennes de magasins, les fabricants de produits de consommation et les fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation;
- l'importance de telles pratiques et leur utilisation par les chaînes de magasins, les fabricants de produits de consommation et les fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation;
- les avantages environnementaux liés à la mise en œuvre de pratiques de GCAV;
- les avantages commerciaux dont jouissent les entreprises les plus performantes, ainsi que les technologies et les processus de GCAV qu'elles utilisent.

Facteurs motivant l'adoption de pratiques de GCAV

Dans l'économie mondiale, les pressions exercées en faveur de l'adoption de pratiques environnementales dans les activités de distribution s'accroissent peu à peu. Par conséquent, on s'intéresse de plus en plus à la façon dont les chaînes de magasins, les fabricants

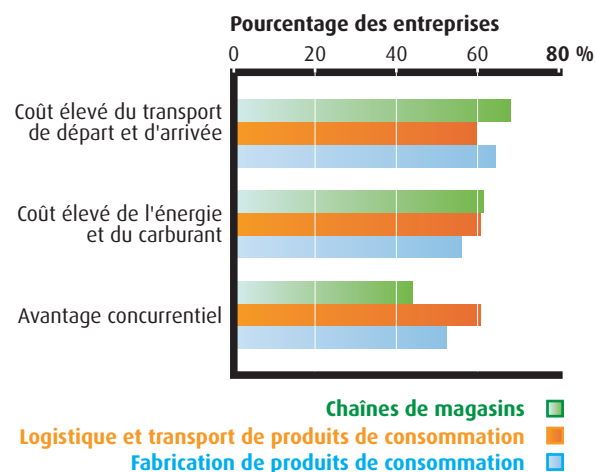
[‡] Les fabricants de produits de consommation sont des entreprises qui conçoivent, fabriquent et vendent des vêtements, des aliments, des bijoux, des poupées, des jouets, des jeux, des produits de nettoyage, des outils manuels et des outils électriques, des articles d'ameublement, des articles ménagers, des articles de sport, du linge de maison, des appareils électroniques grand public et des électroménagers.

[§] L'expression « mandat de conformité de la chaîne d'approvisionnement » fait référence à des systèmes ou à des services au sein des entreprises qui veillent à ce que les participants à la chaîne d'approvisionnement connaissent la spécification ou la norme clairement définie de la chaîne et prennent des mesures pour s'y conformer.

de produits de consommation et les fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation au Canada utilisent les activités de leur chaîne d'approvisionnement pour stimuler les résultats commerciaux tout en améliorant leur incidence sur l'environnement². En d'autres termes, les entreprises cherchent à adopter des pratiques de GCAV qui confèrent à la fois une valeur actualisée nette (VAN) positive et des avantages sur le plan environnemental.

Les coûts élevés du transport et de l'énergie, couplés à la nécessité de bénéficier d'avantages concurrentiels, constituent les principaux facteurs de motivation dans les trois secteurs, et chaque facteur influe dans une même mesure sur la décision d'une entreprise de mettre en œuvre des pratiques de GCAV (figure 1).

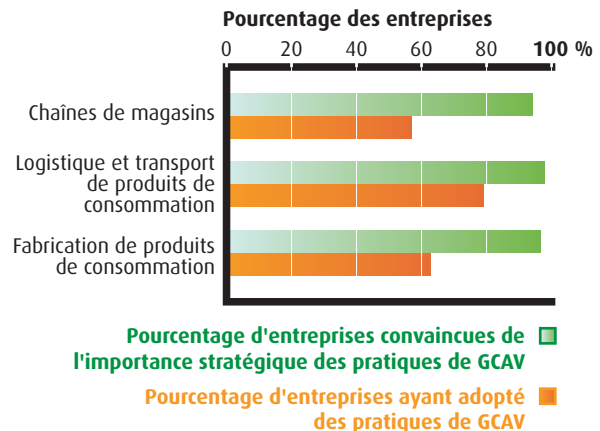
FIGURE 1
Principaux facteurs motivant l'adoption de pratiques de GCAV dans les activités de distribution¹



La plupart des chaînes de magasins, des fabricants de produits de consommation et des fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation canadiens sont convaincus de l'importance stratégique des pratiques de GCAV. Toutefois, ils sont peu nombreux à mettre en œuvre ces pratiques (figure 2). Pour les chaînes de magasins, la réticence à adopter des pratiques de GCAV pourrait être attribuée aux coûts plus élevés associés à la surveillance et à la gestion de ces pratiques dans de nombreux points de vente. De plus, comme la majorité des chaînes de magasins fonctionnent selon le modèle de franchise où la prise de décisions est partagée entre

le franchiseur et les franchisés, l'obtention d'appui à des initiatives générales comme la GCAV peut s'avérer plus complexe².

FIGURE 2
Points de vue sur les pratiques de GCAV et leur utilisation dans les activités de distribution¹



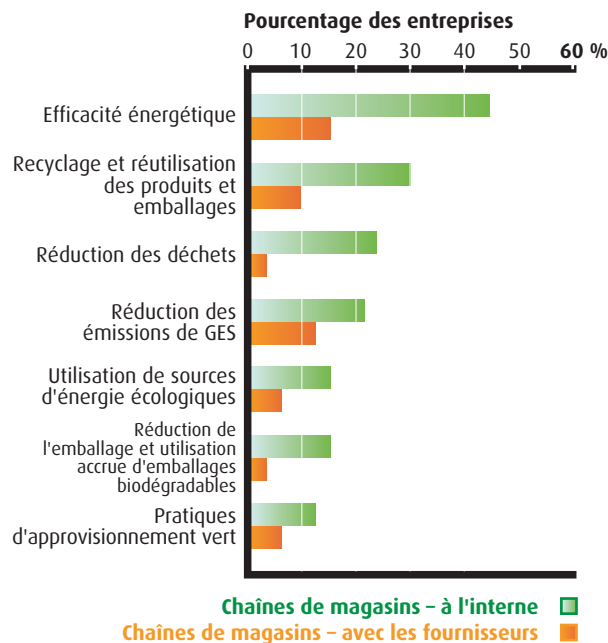
Une plus grande proportion des fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation mettent en œuvre des pratiques de GCAV en raison du fait qu'ils possèdent plus d'immobilisations destinées au transport que les entreprises de fabrication de produits de consommation et les chaînes de magasins et ont donc plus d'options et d'occasions de les adopter.

La plupart des chaînes de magasins qui adoptent des pratiques de GCAV le font au sein de leur organisation. Les pratiques les plus courantes visent à améliorer l'efficacité énergétique, à réduire et à recycler l'emballage, à réduire les déchets et à diminuer les émissions de GES dans les activités de distribution. Certaines chaînes de magasins adoptent aussi des pratiques de GCAV en collaboration avec leurs fournisseurs.



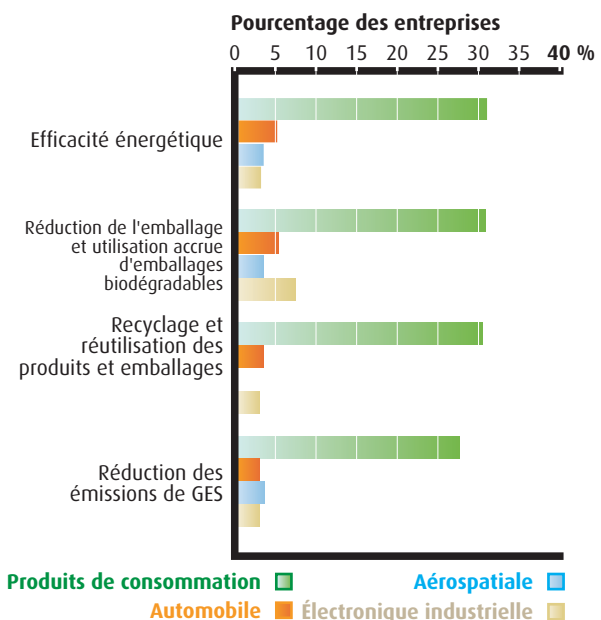
Les mandats de ces détaillants encouragent les fournisseurs à réduire leur consommation d'énergie, leurs émissions de GES et leurs déchets, et à recycler les emballages (figure 3).

FIGURE 3
Principales pratiques de GCAV mises en œuvre dans les activités de distribution¹



Par suite des mandats en matière de GCAV des chaînes de magasins, de nombreux fabricants de produits de consommation ont mis en œuvre des pratiques de GCAV en collaboration avec leurs clients. Par conséquent, par rapport aux entreprises des secteurs de l'automobile, de l'aérospatiale et de l'électronique industrielle, les fabricants de produits de consommation sont presque six fois plus nombreux à s'engager dans la voie de l'efficacité énergétique, du recyclage des produits et des emballages ou de la réduction de leurs émissions de GES dans leurs activités de distribution à leurs clients (figure 4).

FIGURE 4
Principales pratiques de GCAV mises en œuvre en collaboration avec les clients dans les activités de distribution¹



Avantages environnementaux des pratiques de GCAV

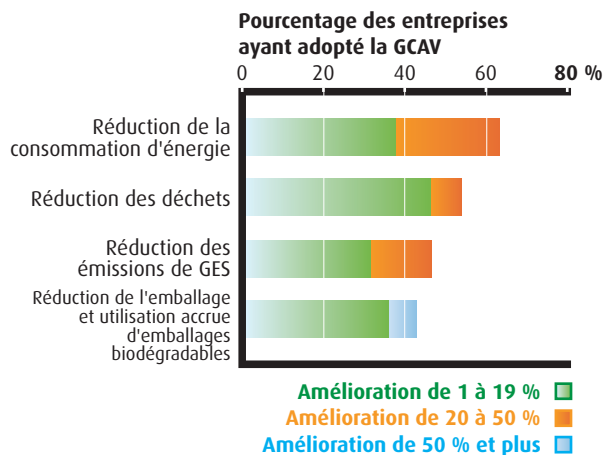
Les chaînes de magasins, les fabricants de produits de consommation et les fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation canadiens qui adoptent des pratiques de GCAV constatent divers avantages environnementaux. Pour les chaînes canadiennes de magasins, ces avantages sont entre autres une plus faible consommation d'énergie ainsi qu'une réduction des déchets, des émissions de GES et de l'emballage dans les activités de distribution (figure 5).

Les chaînes de magasins peuvent réduire leurs émissions de GES et leurs déchets en apportant des améliorations éconergétiques à leurs centres de distribution (CD), par exemple en investissant dans des bâtiments verts ayant obtenu la certification LEED^{##}. Ce processus prévoit le tri des matériaux de construction et la maximisation des procédés de recyclage, ce qui permet aux chaînes de magasins d'avoir accès à des crédits de carbone. Ces crédits sont accordés en fonction de la quantité de GES rejetée par une entreprise

^{##} L'organisme LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) établit des normes pour la conception, la construction et l'exploitation d'un bâtiment et englobe l'aménagement du site, les matériaux de construction, la consommation d'eau et l'efficacité énergétique ainsi que la qualité de l'air intérieur. Il offre également une certification aux personnes qui montrent qu'elles ont compris les pratiques de construction écologique.

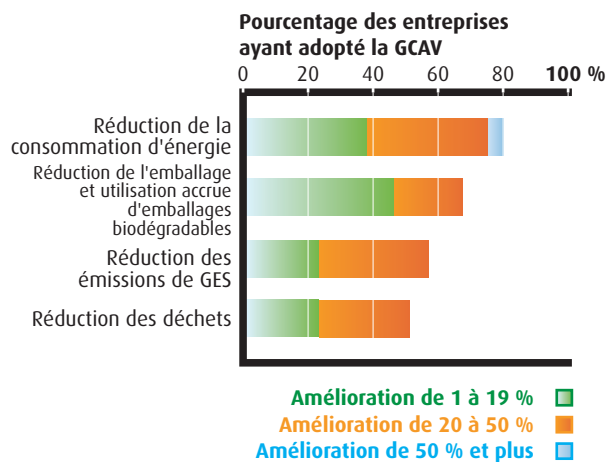
dans le cadre de ses activités; les crédits non utilisés peuvent être vendus à d'autres entreprises dans le monde.

FIGURE 5
Améliorations de l'environnement résultant de pratiques de GCAV dans les activités de distribution – Chaînes de magasins¹



En donnant suite aux mandats en matière de GCAV des chaînes de magasins, les fabricants de produits de consommation tirent de nombreux avantages environnementaux, les plus courants étant la réduction de la consommation d'énergie et de l'emballage, et la baisse des émissions de GES dans les activités de distribution (figure 6).

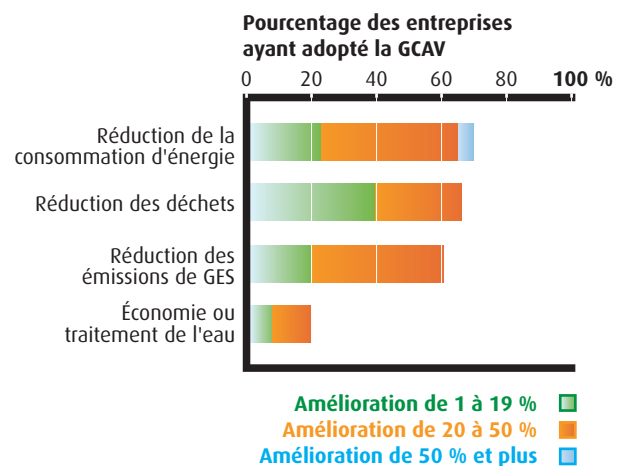
FIGURE 6
Améliorations de l'environnement résultant de pratiques de GCAV dans les activités de distribution – Fabricants de produits de consommation¹



Par ailleurs, les fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation obtien-

ent des avantages environnementaux similaires à ceux dont jouissent les chaînes canadiennes de magasins, comme la réduction de la consommation d'énergie, des émissions de GES et des déchets dans leurs activités de distribution (figure 7). Toutefois, ces fournisseurs sont les seuls à faire état d'importantes réductions de la consommation d'eau dans leurs activités de distribution. Cette amélioration découle des mesures prises pour économiser l'eau ou en améliorer le traitement. Durant les activités normales de réparation et d'entretien des véhicules, les liquides des véhicules peuvent couler, se répandre ou encore s'écouler dans les siphons de sol ou les puisards des aires d'entretien, ce qui introduit des produits chimiques toxiques dans les sources d'eau potable. Pour atténuer ce risque, les entreprises mettent en place des procédés visant à récupérer les produits chimiques et les liquides des véhicules aux fins de réutilisation².

FIGURE 7
Améliorations de l'environnement résultant de pratiques de GCAV dans les activités de distribution – Fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation¹



Pour obtenir des avantages environnementaux, certains fournisseurs de services de logistique et de transport généraux utilisent des logiciels de planification des itinéraires et des systèmes d'appariement par Internet dans leurs processus de services de logistique, tandis que d'autres commencent à utiliser des véhicules de transport hybrides, intégrant ainsi la gestion environnementale à leurs résultats nets².

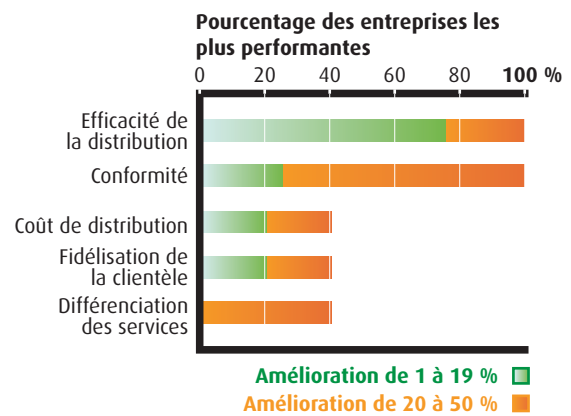


Avantages commerciaux des pratiques de GCAV

Les entreprises les plus performantes se définissent comme celles qui ont des retombées positives sur l'environnement dans les deux principales pratiques de GCAV propres à leur secteur. Pour les chaînes de magasins et les fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation, ces deux principales améliorations sont la réduction de la consommation d'énergie et de la production de déchets dans les activités de distribution. Pour les fabricants de produits de consommation, il s'agit de la réduction de la consommation d'énergie et de l'emballage dans les activités de distribution⁷.

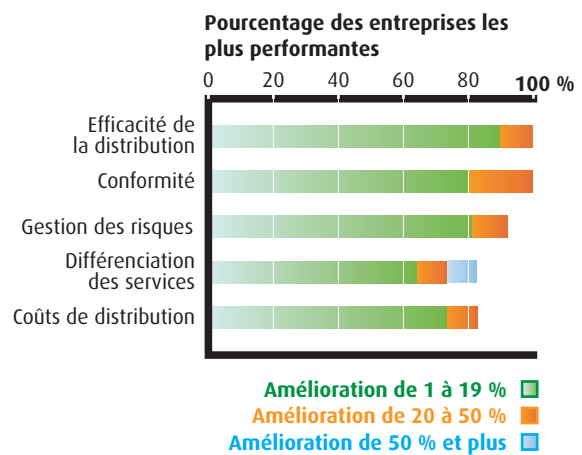
Les chaînes de magasins les plus performantes améliorent de plus en plus l'efficacité de leurs activités de distribution et ont mis en place des processus de conformité renforcés. La conformité des chaînes de magasins fait référence au respect de la réglementation en matière de recyclage et d'emballage ainsi qu'à l'atteinte des objectifs de l'entreprise⁸. Soixante-quinze pour cent des chaînes de magasins les plus performantes font état d'une amélioration de leur conformité de 20 à 50 p. 100, tandis que 40 p. 100 ont amélioré la fidélisation de leur clientèle, réduit leurs coûts de distribution et accru la différenciation de leurs services (figure 8). Il convient également de noter que les chaînes de magasins qui ont mis en œuvre des mandats en matière de GCAV en collaboration avec leurs fournisseurs obtiennent un rendement d'au moins 20 p. 100 supérieur à celles n'ayant aucun mandat en la matière (c'est-à-dire amélioration au chapitre de la réduction des coûts de distribution, de la conformité et de l'efficacité de la distribution)⁹.

FIGURE 8
Avantages commerciaux –
Chaînes de magasins les plus performantes¹



Comme dans le cas des chaînes de magasins, les fabricants de produits de consommation les plus performants obtiennent également des avantages commerciaux en améliorant leurs processus de conformité et l'efficacité de leur distribution, qui se définit comme le fait de distribuer le bon produit au bon endroit au bon moment et au coût adéquat. Par ailleurs, au moins 80 p. 100 des fabricants de produits de consommation les plus performants ont enregistré une amélioration de 1 à 19 p. 100 au chapitre de la gestion des risques, des coûts de distribution et de la différenciation des services (figure 9).

FIGURE 9
Avantages commerciaux – Fabricants de produits de consommation les plus performants

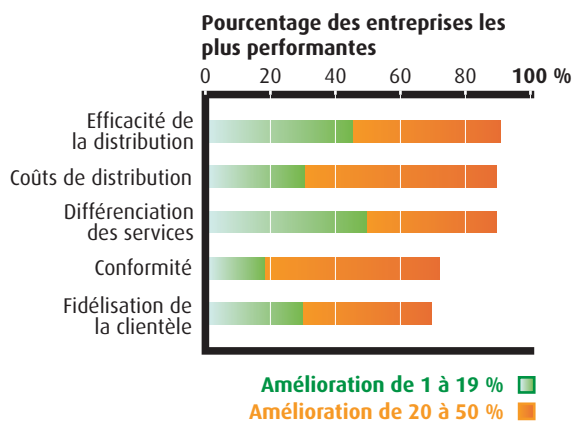


De nombreux fabricants de produits de consommation assument la responsabilité de la qualité et de la fiabilité des produits durant toute la durée de vie utile

d'un produit, y compris la distribution du produit et la logistique inverse. La logistique inverse désigne toutes les activités se rapportant à la réutilisation des produits et des matériaux. Elle désigne le processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle de la circulation efficiente et rentable des matières premières, des stocks de protection, des produits finis et de l'information connexe, depuis le point de consommation jusqu'au point d'origine en vue de récupérer de la valeur ou d'éliminer adéquatement un produit. En réduisant les incertitudes liées à la distribution des produits, les fabricants de produits de consommation sont en mesure de limiter les coûts de distribution et de réduire les risques généraux ainsi que l'empreinte environnementale².

Plus de 80 p. 100 des fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation les plus performants ont beaucoup progressé en ce qui a trait à l'amélioration de l'efficacité de la distribution, à la réduction des coûts de distribution et à l'augmentation de la différenciation des services. Par ailleurs, plus de 40 p. 100 d'entre eux ont observé une amélioration de 20 à 50 p. 100 dans leurs processus de conformité et la fidélisation de leur clientèle (figure 10).

FIGURE 10
Avantages commerciaux – Fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation les plus performants¹



Les processus et les technologies en GCAV des entreprises les plus performantes

Pour obtenir les avantages commerciaux et environnementaux susmentionnés de la GCAV, les chaînes de magasins, les fabricants de produits de consommation et les fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation les plus performants emploient un certain nombre de processus et de technologies de pointe – au niveau de l'entreprise, dans leurs centres de distribution et dans leurs opérations de transport (voir le détail des activités des entreprises les plus performantes à l'annexe I).

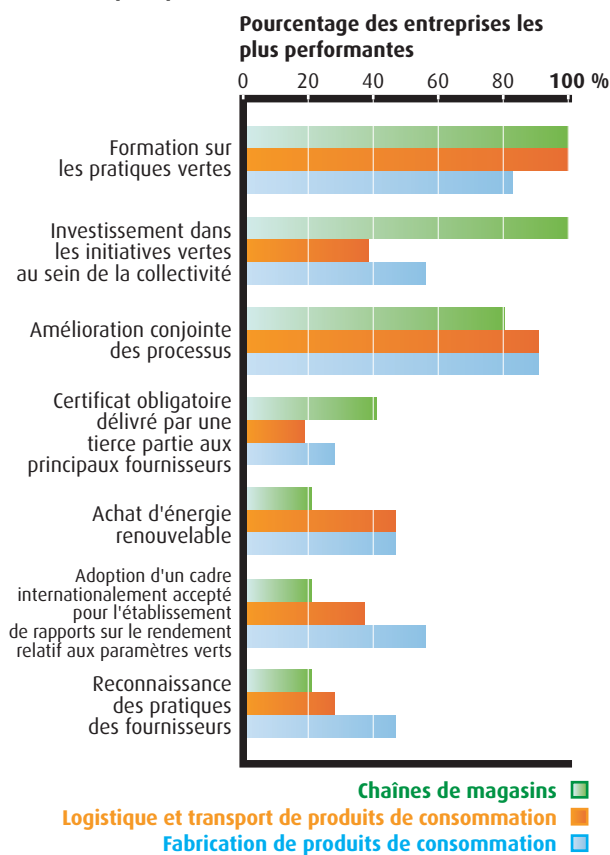
Au niveau de l'entreprise, les établissements les plus performants mettent en place plusieurs processus et technologies. Les trois activités les plus couramment adoptées par les chaînes de magasins les plus performantes sont la formation sur les processus verts, l'investissement dans les initiatives vertes au sein de la collectivité et l'amélioration conjointe des processus¹. Axée sur les avantages des pratiques vertes, sur leur mise en œuvre et leur adoption, cette formation est destinée aux employés de tous les niveaux de l'entreprise, tant au sein de l'administration que des services techniques et opérationnels. L'investissement dans les initiatives vertes prévoit, entre autres, l'octroi de subventions à un large éventail de projets écologiques (depuis la plantation d'arbres jusqu'à l'aménagement de sentiers) à des organismes communautaires du pays². L'amélioration conjointe des processus est une stratégie qui nécessite la collaboration des partenaires de la chaîne d'approvisionnement à la mise en œuvre de pratiques de GCAV.

Dans le cas des fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation, les deux activités les plus courantes sont la formation sur les processus de GCAV et les initiatives conjointes d'amélioration des processus.

Par ailleurs, certains des fournisseurs les plus performants adoptent un cadre reconnu à l'échelle internationale pour la présentation de rapports sur le

rendement relatif aux paramètres verts et reconnaissent les pratiques vertes des fournisseurs (figure 11).

FIGURE 11
Entreprises les plus performantes – Processus de mise en œuvre de pratiques de GCAV dans les activités de distribution¹

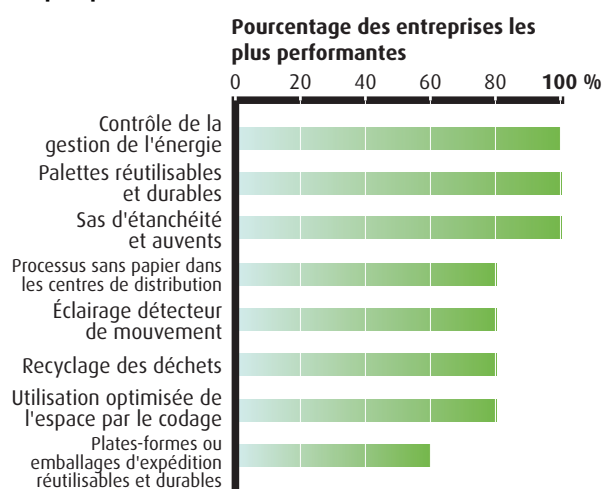


Les fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation consacrent des ressources en vue de susciter des améliorations à de nombreux aspects de leurs activités. Ces améliorations incluent la mise en œuvre de panneaux de commande en ligne qui surveillent les activités dans les bâtiments (p. ex., consommation d'énergie et d'eau), l'utilisation de systèmes de suivi du transport en temps réel par GPS, la réduction de la consommation de carburant des parcs de camions et la réduction du suremballage des produits².

Les entreprises les plus performantes qui tirent parti des pratiques de GCAV doivent consentir des investissements dans la technologie ou innover dans la gestion de leurs processus. Pour ce qui est des activités des CD, les processus innovateurs les plus

courants employés par les chaînes de magasins les plus performantes visent le contrôle de la consommation d'énergie, la réutilisation des palettes et l'utilisation de sas d'étanchéité et d'auvents (figure 12). Même si les palettes et les emballages d'expédition réutilisables et durables sont souvent faits de matériaux recyclables, ils sont assez durables pour être utilisés à de multiples reprises dans les activités de distribution².

FIGURE 12
Pratiques des centres de distribution – Chaînes de magasins les plus performantes¹

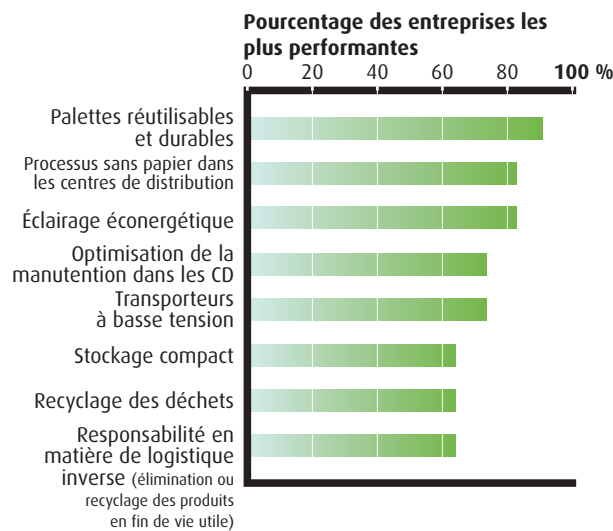


Les chaînes de magasins les plus performantes exigent aussi de leurs fournisseurs qu'ils fassent transiter leurs produits par leur CD plutôt que de les livrer directement aux magasins, ce qui peut réduire les coûts opérationnels tout en atténuant l'empreinte environnementale de l'entreprise. Certaines exceptions peuvent s'appliquer en cas de livraison à grande échelle ou encore dans les régions ayant une capacité ou un accès limité, comme les centres commerciaux ou le cœur des centres-villes².

Les fabricants de produits de consommation les plus performants mettent actuellement en œuvre des processus de CD innovateurs adaptés à leurs activités de distribution. Contrairement aux chaînes de magasins qui optimisent leurs processus au moyen de méthodes complexes de tri, de codage et de manutention des produits, et en créant des palettes personnalisées de produits mixtes à l'aide d'un processus juste-à-temps, les fabricants de produits de consommation expédient

généralement des palettes ne renfermant qu'un seul produit aux CD des chaînes de magasins². Les stratégies particulières employées par les fabricants de produits de consommation les plus performants incluent le stockage compact combiné à des transporteurs à basse tension et à des CD de logistique inverse (figure 13).

FIGURE 13
Pratiques des centres de distribution – Fabricants de produits de consommation les plus performants

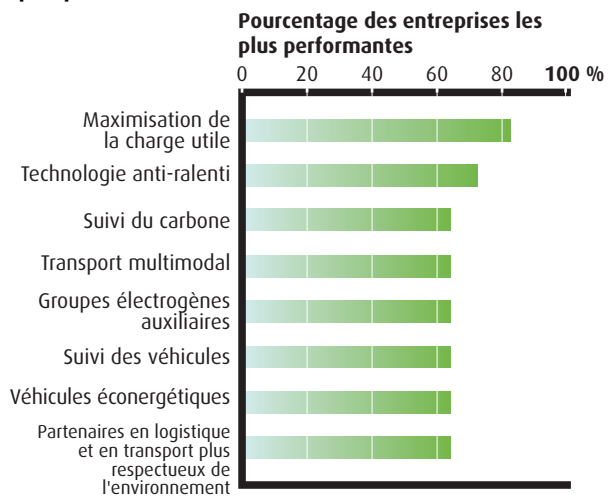


Les fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation peuvent également profiter de technologies et de processus de GCAV novateurs mis en œuvre dans leurs activités de gestion des transports. La maximisation de la charge utile est le processus le plus souvent employé par les fournisseurs les plus performants. Cela consiste à optimiser la capacité de charge des véhicules en modifiant la combinaison de produits utilisés dans le processus de livraison. Parmi les autres technologies et processus de GCAV utilisés par les entreprises les plus performantes, mentionnons le transport multimodal^{##}, intégrant le transport ferroviaire à d'autres modes de transport, ce qui réduit les coûts de distribution et les émissions de GES tout en maintenant ou augmentant les niveaux de service.

La technologie anti-ralenti et les groupes électrogènes auxiliaires (GEA) constituent d'autres pratiques de GCAV employées dans la gestion du transport de ce secteur.

Les GEA peuvent aider au démarrage du moteur ou à alimenter les systèmes internes de chauffage ou de refroidissement au moyen d'une source externe. Par ailleurs, certains fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation les plus performants suivent de près leurs émissions de carbone en utilisant des outils de mesure de pointe (figure 14).

FIGURE 14
Pratiques de transport – Fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation les plus performants¹



^{##} L'expression « transport multimodal » est employée dans le cadre de contrats où les marchandises sont transportées par plus d'un mode de transport.

Observations finales

La GCAV est une activité stratégique pour les chaînes de magasins, les fabricants de produits de consommation et les fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation canadiens. Les entreprises qui ont adopté des pratiques de GCAV ont nettement amélioré leur performance commerciale et environnementale sur plusieurs plans.

Afin de maximiser les retombées positives des pratiques de GCAV, les entreprises devraient, chacune de leur côté, effectuer une analyse de rentabilisation adaptée à leur contexte particulier. Les entreprises canadiennes devraient non seulement préciser clairement les avantages commerciaux de la GCAV à leurs partenaires de la chaîne d'approvisionnement, à leurs actionnaires, à leurs employés et à leurs cadres supérieurs, mais ils devraient également spécifier ses avantages environnementaux en élaborant des paramètres faciles à comprendre – p. ex., en exprimant les réductions d'émissions de carbone comme équivalant au retrait de la route d'un nombre x de voitures ou à la protection d'un nombre y d'arbres. Chaque analyse de rentabilisation devrait comporter des recommandations et une feuille de route pour la mise en œuvre du plan d'action envisagé. L'élaboration d'une feuille de route consiste à préciser la vision à long terme de l'entreprise et à traduire ses divers éléments en actions précises liées à des résultats attendus, à des indicateurs de rendement, à des objectifs et au rendement du capital investi, ainsi qu'à déterminer un calendrier d'exécution.

Pour certaines entreprises, le premier élément d'une feuille de route pourrait consister à procéder à une évaluation interne des activités de distribution et à déterminer des possibilités d'améliorations environnementales en collaborant aux activités d'associations et de réseaux. Pour d'autres, le premier pas pourrait être de réaliser un projet pilote, en collaboration avec un client et un fournisseur – p. ex., mettre en œuvre un mandat d'utilisation d'énergie verte et de réduction des émissions de CO₂, un procédé de recyclage ou un système de pointage en matière de GCAV. Dans tous les cas, une feuille de route bien documentée permet aux

entreprises d'obtenir l'appui et la participation de toutes les parties intéressées à la mise en œuvre de leur plan d'action en gestion de la chaîne d'approvisionnement verte.

Pour ceux qui développent des politiques publiques, les conclusions du présent rapport établissent des liens importants entre les facteurs à l'origine de l'adoption de pratiques de GCAV, les activités des entreprises et les avantages commerciaux qui en découlent. Ces liens peuvent contribuer à alimenter un dialogue continu avec les gouvernements et les parties intéressées. Et pour ceux que les tendances de la GCAV intéressent, le rapport ouvre également la voie à de nouvelles occasions et de nouveaux projets de recherche.

Bibliographie

1. Association chaîne d'approvisionnement et logistique Canada. Green Supply Chain 2008 Survey.
2. Association chaîne d'approvisionnement et logistique Canada, Comité de recherche, 2009.



Annexe I[‡]

Analyse des chaînes de magasins les plus performantes – Pourcentage des entreprises les plus performantes

Méthodes de mise en œuvre des pratiques de GCAV – Entreprises de produits de consommation les plus performantes

	Chaînes de magasins	Fabricants de produits de consommation	Fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation
Formation sur les processus verts	100 %	80 %	100 %
Investissement dans des initiatives vertes au sein de la collectivité	100 %	55 %	35 %
Amélioration conjointe des processus	80 %	90 %	90 %
Certificat obligatoire délivré par une tierce partie aux principaux fournisseurs	40 %	30 %	20 %
Reconnaissance des pratiques des fournisseurs	20 %	45 %	30 %
Achat d'énergies renouvelables	25 %	45 %	45 %
Adoption d'un cadre internationalement accepté pour l'établissement de rapports sur le rendement relatif aux paramètres verts	25 %	55 %	35 %

Stratégies de gestion écologique de la logistique et du transport – Entreprises de produits de consommation les plus performantes

	Chaînes de magasins	Fabricants de produits de consommation	Fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation
Utilisation accrue du transport maritime	80 %	70 %	45 %
Maximisation de la charge utile	80 %	35 %	80 %
Recours à des partenaires de logistique ou de transport écologiquement responsables	65 %	80 %	65 %
Réduction du transport par avion	45 %	75 %	55 %
Utilisation du transport multimodal	40 %	65 %	65 %
Remorques de type tandem (où la loi le permet)	40 %	20 %	55 %
Remorques aérodynamiques	35 %	10 %	45 %
Réduction du suivi du transport	25 %	55 %	45 %
Technologie anti-ralenti	25 %	20 %	75 %
Suivi du carbone	25 %	35 %	65 %
Régulateurs de vitesse	20 %	10 %	45 %
Moteurs conformes	20 %	10 %	55 %
Essieux moteurs à une seule roue	20 %	20 %	45 %

[‡] Association chaîne d'approvisionnement et logistique Canada, Green Supply Chain 2008 Survey.

Système de gestion du parc automobile	20 %	10 %	55 %
Véhicules hybrides à l'électricité	20 %	-	30 %
Optimisation des itinéraires	20 %	30 %	40 %
Suivi des véhicules	20 %	10 %	65 %
Tableaux de bord verts	-	10 %	55 %
Modélisation de l'empreinte carbone	-	30 %	55 %
Certification des systèmes de transport « responsables »	-	20 %	30 %
Groupes électrogènes auxiliaires	-	30 %	65 %
Électrification des relais routiers	-	-	55 %
Carburants de remplacement	-	-	35 %
Lubrifiants de pointe	-	10 %	45 %
Véhicules hybrides au diesel	-	10 %	40 %
Véhicules éconergétiques	-	-	65 %

Stratégie de gestion écologique de CD

– Entreprises de produits de consommation les plus performantes

	Chaînes de magasins	Fabricants de produits de consommation	Fournisseurs de services de logistique et de transport de produits de consommation
Palettes réutilisables et durables	100 %	90 %	80 %
Contrôle de gestion de l'énergie	100 %	45 %	75 %
Sas d'étanchéité et auvents	100 %	45 %	65 %
Processus sans papier dans les centres de distribution	85 %	80 %	70 %
Éclairage détecteur de mouvement	80 %	50 %	30 %
Recyclage des déchets	80 %	65 %	65 %
Utilisation optimisée de l'espace par le codage	80 %	55 %	65 %
Plates-formes ou emballages d'expédition réutilisables et durables	65 %	55 %	80 %
Réglage de la vitesse des transporteurs	60 %	55 %	45 %
Transporteurs à basse tension	60 %	75 %	40 %
Systèmes de refroidissement de rechange	65 %	40 %	30 %
Réduction de l'emballage	60 %	55 %	45 %
Éclairage éconergétique	60 %	80 %	65 %
Logistique inverse responsable (élimination ou recyclage des produits en fin de vie utile)	60 %	65 %	45 %
Stockage compact	60 %	65 %	65 %
Optimisation de la manutention dans les centres de distribution	60 %	75 %	65 %
Utilisation optimale de la lumière naturelle	45 %	45 %	35 %
Optimisation de l'arrangement des éléments sur les palettes	40 %	60 %	45 %

(-) = Aucun résultat



Énergie solaire	25 %	30 %	20 %
Énergie éolienne	25 %	35 %	30 %
Technologie des piles à hydrogène	25 %	35 %	30 %
Eau recyclée	20 %	40 %	45 %
Crédits d'énergie	20 %	45 %	35 %
Biens de remplacement/efficaces	20 %	20 %	35 %
Installations conformes aux normes LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)	20 %	35 %	30 %
Refroidissement éconergétique	-	65 %	60 %

(-) = Aucun résultat