HEC Montréal

La décision d'impartition des activités logistiques dans les entreprises au Québec

Par

ADAM Delphine

Sciences de la gestion

(Logistique)

Mémoire présenté en vue de l'obtention

Du grade de maîtrise ès sciences

(M.Sc.)

Avril 2012

©ADAM Delphine, 2012

Sommaire

De nos jours, les activités logistiques sont nombreuses et variées. Afin de les gérer ou de les réaliser, une nouvelle stratégie a fait son apparition dans le domaine de la logistique : l'impartition. Nous avons choisi de nous intéresser à cette nouvelle stratégie en cherchant à comprendre comment les compagnies font ce choix. Ce mémoire s'inscrit dans les limites de la province du Québec. Aujourd'hui, il y a de nombreuses tendances affectant les chaînes logistiques mondiales et donc les décisions stratégiques des compagnies. Les exigences des clients ont évolué, ainsi que leurs besoins, ce qui influence les activités des compagnies. De nos jours, au Québec, l'impartition n'est pas aussi développée que dans certaines autres régions du monde, cependant cette stratégie de gestion semble en pleine expansion en ce qui concerne plusieurs activités logistiques.

Cette recherche se situe dans un contexte de prise de décision d'impartir ou non des activités logistiques pour les entreprises du Québec. Le but de cette étude qualitative de type phénoménologique est de comprendre comment la décision de suivre ou non une stratégie d'impartition est prise, les données étant recueillies par l'entremise d'entrevues semi-dirigées avec des répondants provenant de plusieurs secteurs professionnels.

Les résultats démontrent qu'il n'y a pas de processus clé en main que les compagnies suivent, cela dépend vraiment des activités que l'on souhaite impartir mais aussi de la situation actuelle de la compagnie et de ses besoins réels. Néanmoins, il existe des étapes ou des questions communes dont l'importance a été mentionnée par un grand nombre de nos répondants. Enfin les raisons de l'impartition ou de l'internalisation sont souvent les mêmes, les situations sont justes différentes et les raisons sont vues d'un œil différent d'une compagnie à l'autre.

L'étude permet de fournir des pistes intéressantes sur ce qui pousse les compagnies québécoises à se diriger vers la stratégie d'impartition. Une stratégie qui d'après nos données semble de plus en plus populaire et que les dirigeants des compagnies adoptent plus facilement qu'il y a quelques années. Cela peut s'expliquer par l'évolution de l'environnement économique, les changements de culture d'entreprise et les nouveaux

modèles d'affaires de plus en plus complexes observés dans la province du Québec et généralement aussi dans le monde entier. Cette tendance peut aussi s'expliquer par les retombées positives observées par de nombreuses entreprises ayant choisi d'adopter la stratégie d'impartition pour l'une de leurs activités logistiques. Notre recherche permet l'établissement d'un plan global des processus et des éléments que les compagnies québécoises analysent lors de l'étude des différents choix stratégiques qui s'offrent à elles en matière d'impartition.

Mots clés : Impartition (Outsourcing), logistique, activités logistiques, prestataires de services logistiques (3PL), processus, motivations, freins, décisions, choix, Québec.

Table des matières

Sommaire ..... **ii**
Table des matières ..... **iv**
Liste des figures ..... **ix**
Liste des tableaux ..... **x**
Liste des abréviations ..... **xii**
Remerciements ..... **xiii**
1 Introduction **1**
1.1 Les activités logistiques 1
1.2 Les stratégies de gestion des activités logistiques 2
1.2.1 Les stratégies existantes 2
1.2.1.1 La gestion interne des activités logistiques 3
1.2.1.2 L'impartition des activités logistiques 3
1.2.2 Situation au Québec 4
1.3 La problématique 4
1.4 La structure du mémoire 6
2 Recension des écrits **7**
2.1 La logistique 7
2.1.1 L'évolution de la logistique 8
2.1.2 Les activités logistiques 9
2.1.2.1 Les activités d'entreposage 10
2.1.2.2 Les activités de gestion des stocks 11
2.1.2.3 Les activités de transport 12
2.1.2.4 Les autres activités 13
2.2 La stratégie d'impartition 15
2.2.1 Définition 15
2.2.2 Évolution du phénomène d'impartition 17
2.2.3 Les acteurs de l'impartition 20
2.2.4 La demande et l'offre de services logistiques 23

2.2.4.1 La demande de services logistiques 24
2.2.4.2 L'offre de services logistiques 26
2.3 Les éléments de choix de la stratégie d'impartition 27
2.3.1 Les raisons de l'impartition 27
2.3.2 Les freins à l'impartition 31
2.3.3 Les éléments clés de la décision 34
2.3.4 Le contrôle et la confiance 37
2.4 Le processus de choix d'une stratégie d'impartition 38
2.4.1 Les étapes du processus de décision 38
2.4.2 Les méthodes d'analyse des étapes et des différents éléments clés 42
2.5 La situation et les tendances au Québec 47
2.5.1 Les tendances au Québec 47
2.5.2 La part d'impartition au Québec 48
2.5.3 Développement de nombreux entrepôts 50
2.6 Les limites de la revue de littérature 51
3 Méthodologie de recherche 52
3.1 Les choix méthodologiques 52
3.1.1 La méthodologie de recherche qualitative 53
3.1.2 La collecte des données 54
3.2 Les entrevues 55
3.2.1 Une collecte de données par l'entrevue 55
3.2.2 Les limites de l'entrevue 56
3.2.3 Les comptes rendus 57
3.3 La sélection des répondants 58
3.3.1 Différents types de répondants 58
3.3.2 Critères de choix des répondants 59
3.3.3 Repérage des entreprises 61
3.3.4 Taille de l'échantillon 63
3.3.5 Contacter les répondants 64
3.4 L'élaboration des guides d'entrevues 65

3.4.1 Des guides d'entrevue non-structurés 65
3.4.2 Les thèmes communs de l'entrevue 66
3.4.2.1 Thème 1 66
3.4.2.2 Thème 2 66
3.4.2.3 Thème 3 67
3.4.2.4 Thème 4 67
3.4.2.5 Le thème spécifique aux consultants et aux impartiteurs 68
3.5 Les répondants 68
3.5.1 Les consultants 69
3.5.2 Les prestataires de services logistiques 69
3.5.3 Les entreprises manufacturières ou distributrices 69
3.6 La méthode d'analyse des données 73
3.7 La conformité à la politique du comité d'éthique de la recherche (CER) 75
4 Présentation des résultats 77
4.1 Les données recueillies auprès des impartiteurs 78
4.1.1 La gestion des activités logistiques au Québec 79
4.1.1.1 L'impartition au Québec 79
4.1.1.2 Les activités imparties 81
4.1.1.3 Les facteurs d'impartition 83
4.1.2 Le processus de décision 87
4.1.2.1 Étapes 87
4.1.2.2 Acteurs 89
4.1.2.3 Durée 90
4.1.3 Éléments clés 90
4.1.3.1 Éléments d'étude 90
4.1.3.2 Méthodes et arbitrages 93
4.1.4 Retombées et suivi du phénomène d'impartition 95
4.2 Les données recueillies auprès des consultants 96
4.2.1 La gestion des activités logistiques au Québec 96
4.2.1.1 L'impartition au Québec 96

4.2.1.2 Les activités imparties 97
4.2.1.3 Les facteurs d'impartition 99
4.2.2 Le processus de décision 102
4.2.2.1 Étapes 102
4.2.2.2 Acteurs 105
4.2.2.3 Durée 105
4.2.3 Éléments clés 106
4.2.3.1 Éléments d'étude 106
4.2.3.2 Méthodes et arbitrages 109
4.2.4 Retombées et suivi du phénomène d'impartition 110
4.3 Les données recueillies auprès des entreprises 112
4.3.1 Cas 1 : Une chaîne de détaillants du secteur alimentaire 113
4.3.2 Cas 2 : Manufacturier du secteur des équipements de transport 118
4.3.3 Cas 3 : Manufacturier du secteur pharmaceutique 122
4.3.4 Cas 4 : Manufacturiers du secteur alimentaire des produits frais 127
4.3.5 Cas 5 : Manufacturiers du secteur alimentaire des boissons 132
5 Analyse et discussion des résultats 137
5.1 Les raisons de l'impartition 138
5.1.1 Les facteurs d'impartition 138
5.1.2 Les facteurs d'impartition, un facteur de risque 142
5.1.3 Des facteurs de non impartition 143
5.2 Les caractéristiques générales des activités imparties 145
5.3 Le processus 148
5.3.1 Le processus 148
5.3.2 Les éléments clés 153
5.3.3 Les arbitrages 155
5.3.4 Les participants 156
5.4 Le futur suite à la décision d'impartition 158
5.4.1 Le suivi et le contrôle 158
5.4.2 La remise en question 161

5.4.3 Les retombées 162

6 Conclusion 164

6.1 Sommaire des principales conclusions de l'étude 164

6.2 Les contributions de cette recherche 165

6.3 Les limites de l'étude menée 166

6.4 Les avenues de recherches possibles 167

Annexe 169

Annexe 1 : Guide d'entrevue entreprise 169

Annexe 2 : Guide d'entrevue consultant 175

Annexe 3 : Guide d'entrevue prestataire logistique 178

Annexe 4 : Plan d'entrevue 181

Annexe 5 : Formulaire F 183

Annexe 6 : Formulaire K 184

Annexe 7 : Formulaire A 186

Références 190

Liste des figures

Figure 2.1 23
Variations des rôles en fonction du degré d'impartition 23
Figure 2.2 25
Matrice de décision d'impartition 25
Figure 3.1 70
Répartition des entrevues entre les types de répondants 70
Figure 5.1 152
Les étapes du processus d'analyse du choix d'impartition ou non à suivre pour chacun des scénarios 152

Liste des tableaux

Tableau 2.1..... 14
Tableau récapitulatif des activités logistiques existantes 14
Tableau 2.2..... 30
Tableau récapitulatif des objectifs ou motifs cités par auteur..... 30
Tableau 2.3..... 33
Tableau récapitulatif des freins à l'impartition, cités par auteur 33
Tableau 2.4..... 36
Tableau récapitulatif des catégories à prendre en considération par auteur..... 36
Tableau 2.5..... 41
Tableau des étapes du processus de décision par auteur 41
Tableau 3.1..... 72
Tableau récapitulatif de présentation des répondants par type..... 72
Tableau 4.1..... 81
Tableau des activités possiblement imparties et de leur degré de popularité tel que répertorié par les prestataires logistiques..... 81
Tableau 4.2..... 84
Tableau récapitulatif des facteurs d'impartition cités lors des entrevues avec les prestataires de services logistiques, classés par thème 84
Tableau 4.3..... 91
Tableau des éléments de la prise de décision motivant le choix d'impartition 91
Tableau 4.4..... 92
Tableau des éléments de la prise de décision freinant le choix d'impartition..... 92
Tableau 4.5..... 98
Tableau des activités possiblement imparties et de leur degré de popularité tel que répertorié par les consultants 98
Tableau 4.6..... 100
Tableau récapitulatif des facteurs d'impartition cités lors des entrevues avec els consultants, classés par thème 100
Tableau 4.7..... 107
Tableau des éléments de la prise de décision motivant le choix d'impartition 107
Tableau 4.8..... 108
Tableau des éléments de la prise de décision freinant le choix d'impartition..... 108
Tableau 4.9..... 114
Présentation de la compagnie (détaillants alimentaires)..... 114
Tableau 4.10..... 115
Tableau récapitulatif du processus d'analyse et de ses éléments 115
Tableau 4.11..... 119

Présentation de la compagnie (secteur des moyens de transport)..... 119
Tableau 4.12..... 120
Tableau récapitulatif du processus d'analyse et de ses éléments 120
Tableau 4.13..... 123
Présentation de la compagnie (secteur pharmaceutique)..... 123
Tableau 4.14..... 124
Tableau récapitulatif du processus d'analyse et de ses éléments 124
Tableau 4.15..... 128
Présentation de la compagnie (secteur alimentaire des produits frais) 128
Tableau 4.16..... 129
Tableau récapitulatif du processus d'analyse et de ses éléments 129
Tableau 4.17..... 133
Présentation de la compagnie (secteur alimentaire des boissons) 133
Tableau 4.18..... 134
Tableau récapitulatif du processus d'analyse et de ses éléments 134

Liste des abréviations

2PL	Prestataire de services logistiques ou Second Party Logistics providers
3PL	Prestataire de services logistiques ou Third Party Logistics providers
4PL	Fourth Party Logistics
5PL	Fifth Party Logistics
6PL	Sixth Party Logistics
CD	Centre de Distribution
ISO	International Organization for Standardisation ou Organisation internationale de normalisation
KPI	Indicateur clé de performance ou Key Performance Indicator
MP	Matières Premières
PME	Petite et Moyenne Entreprise
RH	Ressources Humaines
SAP	Systems, Applications and Products for data processing
SI	Système d'information
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TI	Technologie d'information

Remerciements

C’est avec un immense contentement que j’arrive à l’aboutissement de la rédaction de ce mémoire, un long projet qui aujourd’hui me procure un sentiment d’accomplissement. Je souhaiterais remercier toutes les personnes qui ont contribué directement ou indirectement à la réalisation de ce mémoire.

Tout d’abord, mes sincères remerciements vont à M. Jacques Roy, professeur titulaire et directeur du Service de l’enseignement de la gestion des opérations et de la logistique à HEC Montréal. En tant que directeur de mémoire, il m’a guidé tout au long de ma recherche et m’a apporté son soutien.

Je tiens aussi à remercier, Hélène Giroux, professeur titulaire, qui a assuré l’enseignement de l’atelier de mémoire des étudiants de logistique et a été d’une grande aide au commencement de ma recherche par son dynamisme et son intérêt.

J’aimerais remercier également toutes les personnes qui ont accepté de participer à ma recherche en prenant un peu de leur temps pour une entrevue. La recherche de participants a été longue et parfois difficile, mais elle m’a permis de rencontrer des gens formidables et des plus intéressants. Mes remerciements aussi à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ces entrevues, amis, collègues et parmi celles-ci un grand merci à Charles.

Sur un plan personnel, je souhaite remercier mes parents pour leur soutien financier ainsi que mes amis qui m’ont soutenu et encouragé lors de la rédaction de ce mémoire. Et un remerciement particulier à plusieurs de mes amis et colocataires, pour leurs rôles de correcteurs qui m’ont permis d’éviter certaines erreurs de français mais ont aussi contribué à améliorer la qualité de ce mémoire.

À toutes les personnes non citées, soyez certaines de ma gratitude.

1 Introduction

1.1 Les activités logistiques

La logistique est une fonction essentielle des entreprises contemporaines. Elle était à l'origine une notion purement militaire qui signifiait « l'ensemble des opérations ayant pour but de permettre aux armées de vivre, de se déplacer, de combattre et d'assurer les évacuations et le traitement médical du personnel » (Larousse, 2012). Il s'agissait donc de décisions stratégiques essentielles pour l'armée. Aujourd'hui cette définition est toujours vraie, mais elle n'est plus la seule. La logistique est appliquée dans les organisations privées et publiques du monde entier et la définition courante de la logistique a changé : « Ensemble de méthodes et de moyens relatifs à l'organisation d'un service, d'une entreprise, etc., et comprenant les manutentions, les transports, les conditionnements et parfois les approvisionnements » (Larousse, 2012). Aujourd'hui encore les chercheurs ne sont pas tous d'accord sur la définition de la logistique et de ses composantes.

Lors d'une conférence donnée le 11 mars 2011 à HEC Montréal, le professeur Jacques Roy a abordé cette évolution. En effet dans un contexte de mondialisation, la fonction logistique s'est diversifiée et complexifiée au cours des années. L'environnement a changé, la clientèle est plus variée et dispersée, les attentes des consommateurs et clients sont aussi plus importantes avec une demande de haute qualité à des coûts les plus bas possible et dans des temps de livraison de plus en plus courts (Lieb et Bentz, 2004). De nos jours, on affirme souvent que faire partie d'une chaîne d'approvisionnement et d'un réseau de distribution efficace et efficient permet aux entreprises d'être concurrentielles, qu'il s'agit d'un facteur important de compétitivité. Cette notion n'est pas nouvelle, un des premiers à en parler est le professeur Martin Christopher de l'université Cranfield (Christopher, 1999).

Les activités logistiques peuvent se situer en amont ou en aval du processus de production. En amont, de nombreuses activités sont à gérer : les activités de transport

mais aussi les achats et les approvisionnements ainsi que le développement et la recherche de sources d'approvisionnement. En aval, on retrouve des activités de transport ainsi que des activités à valeur ajoutée telles que les emballages spéciaux, le conditionnement à façon ou l'étiquetage. Les activités logistiques comprennent aussi les activités d'entreposage et de préparation de commandes.

1.2 Les stratégies de gestion des activités logistiques

Les services logistiques et le contexte ayant évolué, de nouvelles stratégies ont vu le jour. Encore aujourd'hui, les compagnies recherchent de nouvelles solutions stratégiques à leurs besoins logistiques spécifiques (Roy et CAL/CSL, 2011).

1.2.1 Les stratégies existantes

Selon plusieurs auteurs, les stratégies et les pratiques logistiques peuvent avoir un impact positif sur la performance opérationnelle des entreprises (Beaulieu et Roy, 2009). Cette performance peut être mesurée grâce à plusieurs facteurs tels que les coûts, la rotation des stocks, les délais de livraison et les niveaux de service. Afin de rester concurrentielles, les entreprises utilisent de multiples stratégies tout en effectuant des investissements et en utilisant des pratiques et des outils novateurs. Leroy (2008, p.7) définit ainsi la stratégie d'entreprise :

> *La stratégie d'entreprise consiste à fixer des objectifs en fonction de l'environnement (contraintes extérieures) et des ressources disponibles dans l'organisation, puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable.*

Traditionnellement les organisations peuvent suivre deux chemins : soit gérer à l'interne leurs activités logistiques, soit prendre la décision de les impartir.

1.2.1.1 La gestion interne des activités logistiques

Les entreprises qui décident de gérer elles-mêmes leurs activités logistiques ont toutes des stratégies adaptées à leur contexte. Malheureusement, les recherches portant sur les stratégies logistiques portent sur un petit nombre d'entreprises souvent citées données en modèle, comme par exemple Zara, Dell ou WalMart (Roy, 2007). Bien que ces entreprises aient su développer des pratiques uniques et spécifiques à leurs besoins, on se retrouve ainsi à analyser un petit nombre de stratégies. D'autres compagnies ont aussi des pratiques novatrices mais peu de recherches sont effectuées dans ce sens.

Parmi les stratégies possibles, on peut citer les stratégies d'approvisionnement dans les pays à faibles coûts de production et de main d'œuvre. Les diverses stratégies de collaboration sont aussi de beaux exemples de ce que des entreprises peuvent réaliser lorsqu'elles unissent leurs forces. Enfin depuis quelques années avec le développement intense de nouvelles technologies, les entreprises peuvent assez facilement trouver des outils les aidant à améliorer leurs pratiques et adopter une stratégie novatrice.

1.2.1.2 L'impartition des activités logistiques

La tendance actuelle est à l'impartition des activités logistiques, une tendance qui demeure depuis déjà 15 à 20 ans (Roy, 2004). L'impartition ne doit pas être confondue avec la sous-traitance. Afin de consolider leurs compétences de base, les entreprises ont tendance à impartir leurs activités non-primaires et à se concentrer ainsi sur leur travail de base. Les entreprises manufacturières sont de plus en plus conscientes que leurs réelles compétences ne se situent pas dans les activités logistiques et laissent donc ces activités à des entreprises dont la logistique est la compétence de base (Edgell, Meister et Stamp, 2008).

Durant les dernières décennies, le recours à des sources logistiques externes a été souvent considéré comme une priorité stratégique pour certaines entreprises manufacturières (Lieb et Randall, 1999). Avec le développement des 3PL (Third party logistics providers), soit des prestataires de services logistiques, cette tendance a évolué rapidement. Aujourd'hui aux États-Unis près de la moitié des manufacturiers ont fait appel à des 3PL pour certaines tâches ; en 2005 l'industrie des 3PL était estimée à plus de

128 milliards de dollars américains pour l'ensemble des continents américains, européen et asiatique ; ce chiffre continue de croitre à un rythme de 8% par année (Consulting Group, 2005).

1.2.2 Situation au Québec

Le Québec arrive au 3ème rang des provinces canadiennes en ce qui à trait à la croissance en termes de nombre et de taille des centres de distribution, avec une augmentation des investissements dans les centres de distribution. On peut donc penser que cette province a des opportunités à saisir dans l'objectif de préserver cette tendance (Rapport du SCL, CAL, 2008).

En ce qui a trait aux stratégies choisies par les entreprises, nous disposons essentiellement de données sur le Canada. D'après l'étude sur l'état de la logistique au Canada de 2008 réalisée par le partenariat entre *Chaîne d'approvisionnement et logistique Canada* (CAL), *Industrie Canada* et *Manufacturiers et Exportateurs du Canada* (MEC), il y a beaucoup plus d'impartition des activités logistiques aux États-Unis qu'au Canada. Cette tendance est observable qu'il s'agisse des fabricants, des détaillants ou des grossistes, ce qui m'a amenée à m'interroger sur les raisons de cette différence et sur la manière dont les entreprises québécoises choisissent ou non d'impartir leur activités logistiques. Quelles particularités du Québec peuvent être à l'origine de ces différences ?

1.3 La problématique

Des données récentes sont disponibles sur la gestion des activités logistiques au Canada et aux États-Unis. Mais au Québec, qu'en est-il? Très peu d'études empiriques récentes ont été effectuées sur les pratiques et stratégies logistiques auprès des entreprises québécoises (Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal, 2010). Il y a déjà eu une étude sur le comportement logistique des entreprises québécoises, mais on veut aller plus loin avec plus d'entrevues et se focaliser sur la stratégie d'impartition (Roy, 2011).

Tel qu'indiqué précédemment, les entreprises Québécoises ont tendance à moins impartir leurs activités logistiques que dans les autres provinces ou que les entreprises américaines. Pourquoi en est-il ainsi, comment les entreprises québécoises font le choix de l'impartition, quel est le processus suivi. C'est cette question encore très peu explorée qui sera au cœur de cette étude.

En réalisant une revue de littérature sur le sujet, on s'aperçoit vite que de nombreuses études et recherches ont été menées sur les motivations et les obstacles à l'impartition mais très peu d'études portent sur la manière concrète dont les décisions ont été prises (M. Mol, 2007, p96) sur les arbitrages qui ont lieu lors de telles décisions. Les écrits sur la manière d'effectuer le bon choix d'un impartiteur sont nombreux (Soh 2010, Barthélémy 2007, Roques 2003, Lynch 2000, Poitevin 1999) mais très peu portent sur l'étape précédente qui consiste à réfléchir sur la question du choix entre le faire ou le faire faire.

Notre enquête portera donc sur des distributeurs et des entreprises manufacturières du Québec et cherchera à **comprendre comment les entreprises font le choix d'impartir ou non leurs activités logistiques et plus particulièrement leurs activités d'entreposage.**

Pour être plus précis, cette recherche s'efforcera de répondre aux sous-questions suivantes :

1) Quel a été le processus de choix?

2) Sur quoi reposent les choix de gestion des activités logistiques faits par les entreprises? Quels ont été les arbitrages réalisés ?

3) Quelles ont été les retombées de ces choix stratégiques pour les entreprises? Ces décisions sont-elles remises en question suite aux résultats obtenus ?

Nous nous intéresserons en particulier à l'entreposage car depuis quelques années, les prestataires de services logistiques proposent de nombreuses activités à valeur ajoutée dont les entreprises peuvent bénéficier si elles choisissent d'impartir leurs activités d'entreposage et pas seulement par exemple leurs activités de transport.

1.4 La structure du mémoire

Ce chapitre vient de décrire sommairement et de situer la problématique du choix d'une stratégie de gestion des activités logistiques pour les entreprises québécoises. Les pages précédentes ont également laissé paraître le peu d'études concrètes sur la question de recherche de la prise de décision de l'impartition et sur la manière dont les décisions sont prises. L'impartition sera au centre de cette recherche, et les prochains chapitres nous conduiront à trouver des réponses à nos questions. Dans le chapitre 2, nous présenterons une recension des écrits sur la logistique et les stratégies de gestion des activités logistiques. Plus particulièrement, nous ferons le point sur les notions d'impartition des services logistiques et les autres stratégies suivies à travers le temps afin d'établir les stratégies novatrices ou encore suivies aujourd'hui par les entreprises québécoises.

Le chapitre 3 décrira la méthodologie utilisée dans cette recherche afin de réunir l'information nécessaire à notre analyse. Dans notre cas, il s'agit d'entrevues avec des responsables d'entreprises au Québec ainsi qu'avec des consultants en impartition logistique. Il est important que ce chapitre soit des plus complets car le choix des entreprises et des méthodes de recherches permet d'établir la validité de notre recherche. Aux chapitres 4 et 5 nous décrirons et analyserons les résultats obtenus lors de notre étude afin de trouver des réponses à nos questions. Enfin, dans le dernier chapitre, nous conclurons cette étude en exposant les contributions et les limites de cette recherche, pour enfin soulever des avenues pour d'éventuelles futures recherches sur le sujet.

2 Recension des écrits

Ce présent chapitre présente une revue littéraire des différents thèmes clés de notre problématique de recherche. Ainsi dans un premier temps, nous allons aborder le thème de la logistique et de ses activités. Dans une deuxième section, nous examinerons l'impartition en tant que stratégie de gestion des activités logistiques. Après l'avoir définie, nous observerons son évolution, ses acteurs et ses services. Par la suite dans les troisième et quatrième sections, nous discuterons du processus qui permet de prendre la décision d'impartir ou non. Ainsi, dans ces sections il sera question des raisons qui poussent des compagnies à penser à l'impartition mais aussi aux freins qui la limite. Nous aborderons également la notion de contrôle lors d'un choix, pour finalement conclure sur comment on articule tous ces éléments et comment se déroule le processus de décision. Enfin, nous conclurons ce chapitre avec une section sur la situation logistique au Québec, notre recherche se focalisant sur cette province du Canada.

2.1 La logistique

L'une des facettes importante de ce mémoire concerne la logistique et plus particulièrement la stratégie logistique. En effet, nous parlons des activités logistiques, il est donc intéressant de comprendre ce qu'on entend aujourd'hui par la logistique. Charkaoui Abdelkabir (2008) propose une définition très contemporaine de la logistique et pertinente pour notre étude :

> *La logistique est une activité de services qui a pour objet de gérer les flux de matières en mettant à disposition et en gérant des ressources correspondant aux besoins, aux conditions économiques et pour une qualité de service déterminée, dans des conditions de sécurité et de sûreté satisfaisantes. La logistique est gérée par des logisticiens. Par extension, un logisticien peut être une personne morale, le prestataire en logistique.*

Néanmoins avant d'arriver à une telle définition, la logistique a été définie de différentes manières et l'importance de son rôle a grandi au cours des années. Nous allons examiner son évolution au cours du temps ainsi que les changements dans le rôle qu'elle joue pour les compagnies d'un point de vue stratégique. Finalement, nous présenterons l'ensemble des activités que le terme de logistique englobe aujourd'hui, lesquelles comme nous le verrons dans la suite de cette section sont très nombreuses. Car la logistique consiste aussi bien à gérer les flux de matières que les flux d'informations tant en amont qu'en aval (Roy et Bigras, 2002).

2.1.1 L'évolution de la logistique

Comme nous l'explique Ponce, Landry et Roy (2008, page 1), « au cours des 100 dernières années, la gestion des opérations, de la production et de la logistique (GOL) a été au centre de grandes mutations ».

L'origine de la logistique est ancienne, son étymologie vient du grec *logistikos* signifiant « qui pense logiquement » (Roy et Bigras, 2002). La notion de logistique apparait au début dans un contexte militaire (Techno-Science.net). Par la suite, la logistique va s'étendre à la fonction de production et de distribution. Aujourd'hui, selon la vision qu'en a d'elle chaque auteur, elle peut être beaucoup plus vaste et peut prendre différentes formes.

Il faudra néanmoins de nombreuses années et des évolutions technologiques (Techno Science) telles que le chemin de fer, la voiture puis l'aviation, mais aussi l'informatique pour que la logistique devienne importante aux yeux des gestionnaires. Ainsi, le premier ouvrage sur la logistique de Smykay, Bowersox et Mossman *Physical distribution management*, n'a été publié qu'en 1961. Les facteurs technologiques ont accéléré l'évolution de la fonction logistique au sein des compagnies.

La logistique de par son intégration de toutes les activités qu'elle comprend devient un avantage concurrentiel (Lieb, 1999). Aujourd'hui, il s'agit d'un service essentiel pour chaque compagnie. Comme Nollet (2002) le mentionne certains gestionnaires voient la logistique comme une activité opérationnelle, ce qui est une erreur. D'après Poitevin (1999) la logistique fait partie de la chaîne de valeur, Porter (1990) rajoute même qu'elle

en est une activité élémentaire. Christopher (2005) nous explique qu'une bonne gestion de la logistique peut influencer le retour sur investissement global et donc augmenter la valeur pour les actionnaires. On peut citer en exemple la gestion des stocks, une meilleure gestion aura une influence sur le stock global et donc sur les actifs immobilisés pour eux. Ainsi la logistique affecte le bilan de l'entreprise, il est donc primordial de la gérer efficacement. La logistique joue un rôle de plus en plus primordial pour l'entreprise, la gestion de la chaine logistique devient une question stratégique permettant aux compagnies de s'attribuer un avantage compétitif (Bowersox, 2000).

Cette évolution de l'importance de la logistique s'est accompagnée de l'apparition et du développement de nouvelles activités logistiques dont certaines sont à valeur ajoutée, à l'heure actuelle un large éventail d'activités sont présentes (Ponce et al, 2008).

2.1.2 Les activités logistiques

Notre recherche portant sur les activités logistiques, il est primordial pour nous de disposer d'un récapitulatif de toutes les activités logistiques existantes afin d'observer par la suite lesquelles peuvent être externalisées.

Ces activités peuvent être divisées de différentes façons. Ainsi Ponce (2008) les présente en fonction de leur apparition au cours du temps et de leur évolution. Stefansson, pour sa part, privilégie une division par type de fonction, soit les activités de transport, d'entreposage, mais aussi par type d'activités, physiques ou administratives. De nombreux autres auteurs choisissent cette forme de séparation, parmi eux, Rushton (2007, Bragg (2006) ou Lynch (2000) suivent cette idée. D'après eux, il y a des fonctions principales, chacune comprenant des activités précises. Il existe une autre forme de tri des activités logistiques, l'encyclopédie Techno Science présente les activités en fonction de l'ordre dans lequel elles apparaissent lors d'un processus complet. Cette séparation différencie les activités en amont de celles en aval et permet ainsi de mieux se figurer la définition première de la logistique telle que nous la fournit le Council of Supply Chain Management Professionals : « Logistics is that part of the supply chain process [...] between the point of origin and the point of consumption in order to meet customer's requirement » (Aktas, 2005).

Dans les prochaines sous-sections, seront présentées toutes les activités logistiques selon une division liée au type de fonction tel que le présente Rushton (2000). Cette méthode semble la plus utilisée et elle est commune à la plupart des études sur le sujet. Ainsi, les activités logistiques peuvent être classifiées parmi les fonctions principales suivantes. Tout d'abord, les activités dites d'entreposage, puis celles de gestion des stocks, deux fonctions qui sont très proches. Les activités liées au transport suivent ainsi que les activités de conditionnement ou emballage. Enfin Rushton (2000) finit par les autres activités standards qui n'appartiennent pas à une fonction spécifique.

2.1.2.1 Les activités d'entreposage

Nous avons choisi de présenter les activités dites d'entreposage en premier, car dans notre recherche ces activités nous intéressent plus particulièrement. L'activité d'entreposage est vaste, elle diffère cependant en fonction des auteurs. Ainsi Rushton (2007) et Stefansson (2006) se rejoignent sur les activités faisant partie de la fonction d'entreposage. Ils citent ainsi de nombreuses activités que l'on peut repartir en trois types d'activités d'entreposage :

Les opérations de distribution dans l'entrepôt qui consistent en la réception et l'expédition des produits, la consolidation et la déconsolidation, les retours de produits, l'entreposage des produits, les activités de « pick and pack ». Mais aussi de préparation de commandes qui dans certains secteurs peuvent aussi s'appeler les activités de répartition pour les entreprises pharmaceutiques ou d'éclatement pour les entreprises alimentaires (Techno Science Encyclopédie, 2011).

Les activités de transbordement (« cross-docking ») qui sont définies par Lynch (2000, page 26) comme « an effective and efficient method of moving goods through the distribution facility ». Ces activités consistent à l'éclatement des lots sur la plate-forme d'un distributeur puis à une reconsolidation par magasin. Souvent les activités de transbordement sont réalisées dans des centres dédiés à ces activités.

Les activités de contrôle qualité sont souvent omises. Elles sont pourtant essentielles, elles consistent à vérifier physiquement la qualité des activités citées précédemment. Ces

activités peuvent nécessiter un grand espace et une lourde charge de travail (Techno Science Encyclopédie, 2011).

La particularité des activités d'entreposage est que certaines d'entre elles peuvent être à valeur ajoutée (Roy, 2004). Ainsi, on peut inclure une nouvelle catégorie à la précédente liste des activités d'entreposage, celles des activités à valeur ajoutée. Parmi ces activités on retrouve des activités liées à la production finale des produits comme l'assemblage final des produits. Nous retrouvons aussi des activités de conditionnement des produits comme le suremballage (ou copacking), la constitution de kits ou de lots (ou kitting), le conditionnement à façon et climatique et l'étiquetage. Cela permet une forme de différenciation retardée des produits tout en permettant de diminuer les stocks de sécurité de chaque produit final dus aux emballages divers.

2.1.2.2 Les activités de gestion des stocks

Les activités de gestion des stocks sont des activités souvent en amont, et pour la plupart d'entres-elles il s'agit d'activités de service. Au cours de nos lectures, nous avons pu identifier quatre types d'activités de gestion d'inventaire autant des produits finis que des composants et des produits en cours de production.

Une des premières activités est ce qu'on appelle le « sourcing » (Techno Science Encyclopédie, 2011). Il s'agit de trouver et de développer des sources d'approvisionnement. Cela consiste à se mettre en contact avec de potentiels fournisseurs et de sélectionner les meilleurs pour l'entreprise.

La deuxième catégorie d'activités de gestion des stocks comprend les activités de gestion et de contrôle des stocks. Rushton (2007) nous propose une liste de ces activités : « inventory management as stock control, stock replenishment, stock rotation, obsolescence, spares inventory ». En regroupant les écrits de Lynch (2000) et Stefansson (2006) ont obtient une liste très similaire. Cependant Stefansson (2006) inclut aussi dans cette catégorie les activités de gestion de l'import-export, ainsi que la gestion des assurances liées aux stocks.

Les deux prochains types d'activités de gestion sont une suite logique aux activités de « sourcing » et de contrôle. Il s'agit des activités d'achat et d'approvisionnement, activités qui, malgré le fait qu'elles sont souvent associées l'une à l'autre, sont quelque peu différentes (Techno Science Encyclopédie, 2011). Les activités d'achat incluent les activités liées à la préparation du contrat existant entre le vendeur et l'acheteur.

Les besoins en approvisionnement sont connus grâce aux contrôles des stocks. Il existe deux types d'activités d'approvisionnement : interne et externe (Techno Science Encyclopédie, 2011). Les activités externes incluent la notion de commande avec l'émission de bons de commandes vers les fournisseurs. Les activités internes sont liées à la notion d'émission d'ordres de fabrication ou de livraison, cela à l'interne entre les différents sites ou lignes de production.

2.1.2.3 Les activités de transport

Les activités de transport sont communément séparées en deux, le transport en amont et celui en aval (Techno Science Encyclopédie, 2011 et Stefansson, 2006).

Le transport en amont a pour fonction l'acheminement des marchandises telles que des composants, des matériaux ou des produits finis vers un point de stockage ou une plateforme de préparation de commande (Techno Science Encyclopédie, 2011). Stefansson (2006) fait mention de ce type de transport sous l'appellation « inbound transportation ».

Le transport en aval a lieu après le transport en amont et donc le lieu de stockage. On parle aussi de « outbound transportation (Stefansson, 2006). On peut décomposer ce type de transport en deux catégories (Techno Science Encyclopédie, 2011) :

- Les activités de transport dites de "traction", soit le transport jusqu'à un point de répartition, d'éclatement ou de mise en tournée. C'est ce que Rushton (2007) appelle le « primary transport » ou le transport vers un seul et unique point.

- La deuxième catégorie de transport en aval est le « secondary transport » (Rushton, 2007). Il s'agit d'activités de "distribution", les véhicules sont

> généralement plus petits (Stefansson, 2006) afin de satisfaire au besoin particulier des activités de distribution directe vers une entreprise ou un particulier telles que les livraisons ou la distribution de courrier. La particularité de cette catégorie de transport est le contact direct avec le client.

Stefansson (2006) ajoute un autre type d'activités liées au transport, il les nomme les activités d'administration: il s'agit par exemple de la programmation du transport, d'établir les horaires de livraison, car avant de pouvoir transporter les produits, il faut organiser le transport. Stefansson fait aussi mention de « tracing and tracking information » soit toutes les activités permettant de suivre la progression des camions et des produits afin de pouvoir gérer les imprévus tel que les retards, les erreurs, les accidents…

2.1.2.4 Les autres activités

Certaines activités logistiques ne peuvent être mises dans une des trois précédentes catégories. Ainsi Rushton (2007) nous en présente deux. Tout d'abord, le service après-vente lié aux activités logistiques, telles que les retards par exemple. La deuxième activité est la logistique inversée (ou reverse logistics). La logistique inversée consiste à la récupération, au tri et à la mise en valeur des produits en retour (Roy, 2004). Il s'agit d'une activité très particulière et complexe à gérer et à effectuer du fait qu'il s'agit d'un flux logistique pour lequel les compagnies ont peu d'expérience.

Tableau 2.1

Tableau récapitulatif des activités logistiques existantes

Services logistiques	Activités	Auteurs
Activités d'entreposage	Opérations de distribution	Lynch (2000), Stefansson (2006), Rushton (2007)
	Activités de cross-docking	Lynch (2000), Stefansson (2006), Rushton (2007)
	Activités de contrôle qualité	Stefansson (2006), Rushton (2007), Techno-Science (2011)
	Activités à valeur ajoutée	Roy (2004), Rushton (2007)
Activités de gestion des stocks	« Sourcing »	Techno-Science (2011)
	Gestion et contrôle	Lynch (2000), Stefansson (2006), Rushton (2007), Techno-Science (2011)
	Achat	Stefansson (2006), Techno-Science (2011)
	Approvisionnement	Techno-Science (2011)
Activités de transport	Transport en amont	Stefansson (2006), Techno-Science (2011)
	Transport en aval : traction	Rushton (2007), Techno-Science (2011)
	Transport en aval : distribution	Stefansson (2006), Rushton (2007), Techno-Science (2011)
	Activités d'administration	Stefansson (2006)
Autres activités	Service après vente	Rushton (2007)
	Logistique inversée	Lynch (2000), Roy (2004) , Rushton (2007)

Adaptation de Rushton (2007).

2.2 La stratégie d'impartition

L'impartition peut-elle être vue comme une stratégie d'entreprise ? Isiklar et Alptekin (2007, page 1) sont de cet avis: « Industrial organizations are constantly in search of new solutions and strategies to develop and increase their competitive advantage. Outsourcing is one of these strategies. ». Pour notre recherche nous allons nous concentrer sur l'impartition dans le domaine logistique. Au départ, les entreprises organisaient elles-mêmes leur logistique et possédaient le nécessaire au fonctionnement des activités logistiques tel que les entrepôts et les flottes de camions (Pons, 2003). Cependant une nouvelle manière de faire a vu le jour, l'impartition. L'impartition porte de nombreux autres noms, en France on parle d'externalisation (Chevalier, 2001), en anglais il s'agit d' « outsourcing ». Plus communément, on parle aussi de « faire » ou « faire-faire ».

2.2.1 Définition

Plus que plusieurs dénominations, l'impartition a aussi de nombreuses définitions. Il s'agit d'abord de bien clarifier ce qu'on entend par impartition, car d'après Chevalier (2001) entre une relation traditionnelle client / fournisseur et la notion d'impartition, il n'y a qu'une mince frontière. En effet, on peut définir l'impartition très simplement comme le fait d'allouer ou réallouer à une source externe des activités normalement effectuées à l'interne (Schnierderjans, 2010). Néanmoins la définition de l'impartition de Juga (2011) va plus loin et fait référence à cette relation client / fournisseur. En effet, il la définit comme suit : « Outsourcing can be described as an arrangement of cooperative inter-firm relationships between partnering organisations for improving the performance of inter-firm transactions » (Juga, 2011). On parle d'accord entre la firme qui cherche à impartir ses activités et la firme qui propose ses services d'impartition. On arrive ainsi au concept d'entreprise « étendue ou flexible » évoqué par Roy (2004) pour parler des entreprises qui s'appuient sur des partenaires externes afin de réaliser certaines activités. Il ne faut pas confondre avec la sous-traitance, où il n'y a pas de concept d'entreprise étendue.

D'après Barthelemy (2007) l'impartition se caractérise par trois éléments essentiels. Le premier est que l'activité impartie était préalablement assurée à l'interne, il ne faut pas que cela soit une nouvelle activité. Secondement, l'activité impartie doit s'accompagner d'un transfert d'actifs lors de la mise en place de la nouvelle stratégie. Enfin, le dernier point est que la relation entre l'impartiteur et la compagnie impartissant une ou plusieurs activités ne soit pas une relation ponctuelle, l'impartition doit impliquer une volonté de conserver la relation à moyen ou long terme. Si ces éléments ne sont pas tous les trois respectés, on ne peut pas parler d'impartition (Barthélemy, 2007).

Lorsque l'on aborde la notion de stratégie d'impartition, il est incontournable d'aborder la stratégie d'internalisation qui est l'alternative opposée à l'impartition. Cette stratégie consiste à faire soi-même une activité. Cela implique pour la compagnie la possession des équipements, la gestion des activités et le recrutement du personnel nécessaire à la réalisation de ces activités.

On peut s'interroger sur les raisons qui poussent les compagnies à se diriger vers des solutions telles que l'impartition. Masson (2009) a sa propre théorie, d'après lui la décision des compagnies d'aller à l'externe peut s'expliquer par leur volonté de se recentrer sur leur cœur de métier ou bien d'aller chercher des savoirs ou des capacités manquants à l'interne. On peut relier cette théorie de Masson, aux propos de Poitevin (1999) qui aborde la notion de compétence clé. Nous reviendrons un peu plus loin dans le chapitre sur cette notion.

Finalement, il s'agit en fait de restreindre le champ d'action de l'entreprise permettant ainsi aux compagnies de se concentrer sur un plus petit nombre d'opérations, certaines étant confiées à l'externe. Cela leur permettant d'être plus performant sur certaines activités en particulier, puisqu'elles ne conservent que les activités dites « clés » (Leroy, 2008). Ainsi, les compagnies peuvent choisir de se décharger de tout ou de juste une partie des activités (Leroy, 2008). Ainsi l'impartition peut aussi prendre la forme d'un transfert de personnel ou d'équipement vers un prestataire.

Le concept d'impartition peut aller très loin, certaines entreprises impartissent tellement d'activités pour se concentrer essentiellement sur des fonctions très pointues que l'on va jusqu'à parler d' « entreprise virtuelle » ou d'entreprise en réseau (Leroy, 2008), dont le réseau est composé de prestataires logistiques et dont la compagnie au centre joue le rôle de maître d'œuvre.

2.2.2 Évolution du phénomène d'impartition

Le phénomène d'impartition n'est pas une révolution, d'après Schniederjans (2010) il s'agit d'une évolution des pratiques. Une évolution qui est venue des nombreux changements qu'a connus la chaine d'approvisionnement au fil du temps. En effet avec le temps, de nouvelles notions sont apparues telles que le commerce international, le commerce en ligne, les nouvelles technologies, cela entrainant de nouvelles politiques et réglementations mais aussi une diversification des sources d'approvisionnement (Roy, 2007) qui ont poussé les entreprises à se trouver de nouvelles stratégies.

L'impartition n'est pas un phénomène nouveau, son ancienneté dépend du secteur de l'activité impartie. D'après Smith (1976), la stratégie d'impartition des activités logistiques est plus ancienne que ce que l'on croit, ce que confirme Burkholder (2006) dans ses écrits. Cependant, elle demeure plutôt récente par rapport à d'autres secteurs d'activités. L'impartition des activités logistiques est devenue fréquente comparativement à des secteurs d'activité tels que la comptabilité qui est impartie depuis plus longtemps mais dans de plus petites proportions que les activités logistiques (Barthelemy, 2007).

De nombreux auteurs tels que Roussat (2000) et Smith (1976) sont d'accord sur le fait que c'est dans les années 1970 que débute l'impartition des activités logistiques. Au début, cette impartition concerne essentiellement le transport (Roussat, 2000). Néanmoins, d'après Mol (2007), c'est dans les années 1980 que la phase actuelle d'impartition a débutée.

De nombreux changements ont eu lieu depuis cette époque, ce que confirment Lieb (2003) et Stefansson (2006) : « During the last two decades or so, the third-party service provider industry has changed dramatically ». C'est dans les années 1980, que l'impartition s'étend à d'autres activités logistiques comme l'entreposage (Roussat,

2000); il s'agit d'une phase de croissance dans le processus d'impartition (Lonsdale, 2000). En effet, de nouvelles technologies physiques sont disponibles : des moyens de transport, des systèmes de manutention et de stockage. Cet essor des technologies utilisées dans le domaine de la logistique conduit les entreprises à se diriger vers une stratégie d'impartition afin d'obtenir une expertise, une maitrise et une accessibilité à ces technologies souvent coûteuses et complexes (Roussat, 2000). Cependant à ses débuts, l'impartition ne touche que les activités basiques et non stratégiques des entreprises (Consulting Group, 2005).

Avec les années 1990, le champ d'application de l'impartition dans le domaine de la logistique s'agrandit (Masson, 2009). Les technologies informationnelles font leur apparition, entrainant l'impartition de parties entières de la chaine logistique (Roussat, 2000). À la demande des producteurs, les impartiteurs ont élargi leur gamme de service jusqu'à assumer aussi des activités à valeur ajoutée dont nous avons discuté dans une partie précédente (Consulting Group, 2005). On assiste à une hausse de la phase d'impartition. Actuellement, on parle beaucoup plus de l'impartition que dans le passé, non pas parce qu'il s'agit d'un phénomène nouveau mais parce que le développement des technologies s'est poursuivi et a entrainé une évolution rapide de certaines industries et des manières de faire, incitant les entreprises à trouver de nouvelles solutions (Chevalier, 2001). Aujourd'hui, l'impartition a un caractère stratégique important.

Bagchi (2006) et le Cabinet Expert en Logistique A22 (2011) ont conclu tous les deux que le processus d'évolution de l'impartition des services logistiques a été un processus à deux dimensions. Ces deux auteurs nous parlent de la première dimension comme une augmentation en termes de volumes des activités confiées à un tiers. Cependant pour leur deuxième dimension, ces deux auteurs sont en désaccord. Le Cabinet A22 (2011) présente une évolution à la fois en termes d'augmentation de volume mais aussi en termes de diversification des types de services demandés aux impartiteurs. Alors que pour Bagchi (2006), l'évolution se fait à la fois en termes de croissance du volume dédié et de l'augmentation du nombre de prestataires. Ces deux visions ne sont pas incompatibles car on peut penser qu'une diversification des types d'activités dédiées a

entrainé une augmentation du nombre d'impartiteurs afin de faire face à ces nouvelles exigences.

Chevalier (2001) aborde un autre point essentiel de l'essor actuel de l'impartition. Ce point est lié au contexte économique des entreprises, certaines entreprises sont en croissance et sont donc à la recherche de davantage de capacité alors que d'autres entreprises sont en déclin, dans les deux cas, cela les incite à privilégier certaines de leurs activités dans un cas pour gagner en capacité et dans l'autre afin de rationnaliser les dépenses. Ainsi, cela pousse les entreprises à privilégier leurs activités principales (Schnierderjans, 2010). Roy et Bigras (2002) complètent l'explication de ce besoin par le fait que la mondialisation des marchés et la concurrence accrue au niveau international incitent elles aussi les entreprises à se concentrer de plus en plus sur les domaines de compétences où elles excellent afin d'en faire leur avantage concurrentiel. Ainsi, les propos de Juga (2011) « Under increasing competitive pressures, industrial companies focus on core competencies and outsource other activities » prennent tout leur sens et expliquent en partie l'évolution qu'a connue la stratégie d'impartition.

On aborde ainsi la notion de compétences clés dont Hum fait mention dès l'année 2000. Christopher (2005) en parlant de l'augmentation des recours à l'impartition explique que « La logique de cette tendance repose sur le postulat que l'entreprise se concentrera de plus en plus sur les activités de la chaîne de valeur qui lui procurent un avantage distinctif – ses compétences fondamentales – et qu'elle externalisera tout le reste ». Ainsi les entreprises ont délaissé les activités qu'elles maitrisaient le moins afin de se concentrer sur leurs compétences de base. C'est ainsi que l'impartition, au départ, centrée sur les activités de transport et entreposage, s'est orientée vers une gestion plus globale et intégrée. Aujourd'hui l'évolution de l'impartition dans ce sens de l'intégration est arrivée au point que l'on parle de collaboration ou de partenariat entre l'impartiteur et l'entreprise cliente (Stefansson, 2006).

Dans les quelques années précédant 2005, on pouvait ainsi observer une progression de l'impartition de 8% par an (Consulting Group, 2005). D'après Christopher (2005) la maîtrise des coûts et l'amélioration des taux de service sont les deux leviers essentiels d'évolution de cette stratégie et ont permis aux impartiteurs d'être meilleurs que les

entreprises et de suivre les exigences au fil du temps. Les impartiteurs avec cette évolution ont eux aussi dû évoluer au cours du temps (SCL/CAL, 2008). De plus avec la complexité actuelle du choix d'une stratégie d'impartir ou non ses activités, les acteurs de cette décision sont nombreux et ont pour certains beaucoup évolués.

2.2.3 Les acteurs de l'impartition

Les acteurs de l'impartition sont nombreux et n'ont pas tous les mêmes fonctions ou rôles lors de la prise de décision d'impartir ou non certaines activités logistiques. On peut les différencier selon trois types ou corps de métier : les utilisateurs ou entreprises, les fournisseurs ou impartiteurs et les conseillers ou consultants (Techno Science Encyclopédie, 2011). Les impartiteurs sont les plus complexes dans leurs diversités et leurs évolutions, cependant lors de la prise de décision d'autres acteurs essentiels sont présents. Avant d'aborder les prestataires de services, nous allons nous attarder sur ces autres acteurs : les consultants et les entreprises.

Tout d'abord les consultants, ils ont un rôle de conseillers auprès des entreprises qui étudient la possibilité d'aller vers une stratégie d'impartition. Ce sont des producteurs de prestations intellectuelles (Techno Science Encyclopédie, 2011), ils ne sont pas là pour prendre la décision mais pour aider les entreprises tout au long de leur processus d'étude. Leur rôle peut continuer par la suite lors de l'implantation de la stratégie choisie.

Les entreprises sont aussi des acteurs essentiels lors du processus d'étude du choix de suivre ou non une stratégie d'impartition, en effet, elles sont les premières concernées. Lors de tels processus, Lynch (2000) affirme dans ses écrits que le support de la direction est nécessaire. D'après Bragg (2006) il est impensable de prendre ce genre de décision sans les cadres supérieurs de la compagnie ; les décisions stratégiques devant être étudiées et prises au niveau central (Christopher, 2005). Cependant cela ne suffit pas, la présence d'une équipe de projet dont les membres viennent des différents départements de l'entreprise est nécessaire. Que l'on décide d'impartir ou non, les impacts ne se limiteront pas au département logistique. Ainsi, les départements de TI, Marketing, Finance, Achat, RH, Ventes, Qualité doivent être impliqués dans le processus de décision (Lynch, 2000). Il a été remarqué par Bragg (2006), que les initiateurs de l'impartition

dans les entreprises sont souvent des gestionnaires de bas niveau qui occupent de petites fonctions.

Enfin, les derniers types d'acteurs présents lors d'une impartition sont les impartiteurs aussi connus sous le nom de prestataires de services logistiques. Ils peuvent aussi être dénommés sous-traitants ou encore commissionnaires de transport ou transporteurs dans certains cas (Techno Science Encyclopédie, 2011). Cependant ces dernières définitions limitent la fonction réelle des prestataires de services logistiques qui demeure beaucoup plus complexe et variée que ces dénominations le laissent paraitre d'après de nombreux auteurs (Pons, 2003 et Halldorson, 2004).

Aujourd'hui par l'évolution rapide et l'imbrication des différentes fonctions logistiques dans le domaine de l'impartition, il est de plus en plus difficile d'établir une typologie des prestataires de services logistiques (CST, 2010). Tous les impartiteurs ne font pas tous le même métier, ils n'offrent pas les mêmes services, ni les mêmes types de services. Cependant, nous retrouvons certaines classifications fréquentes dans les écrits sur le sujet. Ainsi la plus courante est de présenter les prestataires de services selon l'angle de leurs compétences, comme le propose Halldorson, Armi et Tage, Skjotte-Larsen (2004) qui les séparent en quatre types. Pons (2003) reprend la même classification, néanmoins il inclut un cinquième type d'impartiteurs :

- Les 2PL, il s'agit d'une logistique à deux niveaux cela permet d'impartir certaines activités de base, le nombre d'activités offertes par ces types de prestataires est très petit, Pons (2003) le classifie aussi comme un sous-traitant, il apparait dans sa liste car c'est le commencement de l'impartition.

- Les 3PL ou Third Party Logistics providers sont les plus souvent cités dans la littérature. Selon la terminologie en cours, du Conseil de la science et de la technologie (2010) « les prestataires 3PL (third party logistics providers) assurent une partie ou l'ensemble des opérations logistiques de l'entreprise ». Ils offrent une gamme plus large que les 2PL et de plus en plus variées de services, permettant aux entreprises de ne faire affaire qu'avec un seul prestataire pour tous leurs besoins (Pons, 2003). Le prestataire de type 3PL est généralement garant des

exécutants. On parle ici de relation à moyen ou long terme, qui peut dans certains cas prendre la forme d'un partenariat (Roy, 2004).

- Les 4PL (fourth party logistics providers) se chargent eux de tout le processus logistique des compagnies. L'arrivée des 4PL est due à la limite de compétence des 3PL dans la maitrise de l'ensemble du processus. Les 4PL planifient, coordonnent, innovent et conseillent. Roy en 2004, complète cette définition en spécifiant que les 4PL deviennent des coordonnateurs entre client et 3PL. Ils sont des intégrateurs logistiques (Pons, 2003).

- Les 5PL possèdent une compétence supplémentaire en intégration des systèmes d'information (SI) logistiques afin de permettre un partage d'information entre les maillons de la chaine logistique (Pons, 2003).

- Enfin, Pons (2003), fait référence à un futur 6PL, qui serait un prestataire entièrement globalisé et intégré avec ses clients. On parle donc ici de liens très forts, un partenariat à long terme avec une confiance totale.

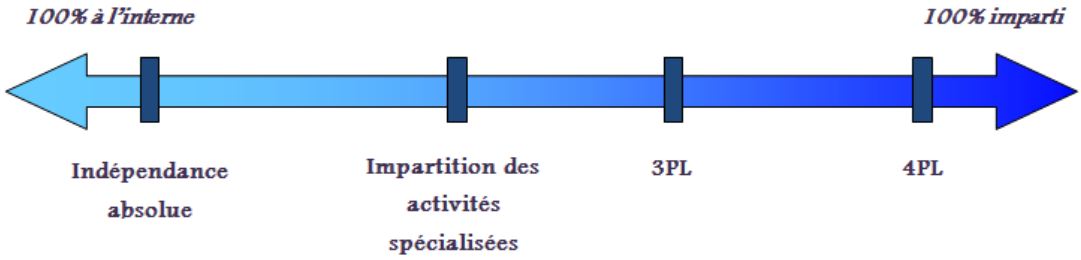
Autre type de répartition, celui de Manzini et Pareschi (2007), qui est en fonction du type de service offert; quatre types de prestataires peuvent ainsi être différenciés. Les premiers sont ceux qui offrent des services logistiques physiques basés sur les équipements et les compétences du prestataire. Ceux du deuxième type, offrent le contraire, des activités de management logistiques ou de gestion mais sans posséder des compétences d'entreposage ou de transport. Le troisième type est un prestataire intégré, il offre les services des deux précédents : autant le coté gestion que le coté physique puisqu'il possède son propre équipement. Enfin, le dernier type, des prestataires dits administrateurs, qui offrent des services de management administratif.

Stefansson (2006) pense que le rôle des prestataires de services logistiques dépend du niveau ou proportion d'impartition. Ainsi leur rôle serait différent si on impartit tout ou juste une partie des activités logistiques. Cette affirmation se retrouve dans les écrits de Buyukozkan (2009) qui a choisi de présenter la variation qu'il peut y avoir dans le rôle

des prestataires logistiques lors de l'impartition d'activités logistiques. La figure 2.1 développée par Buyukozkan (2009) illustre cette variation.

Figure 2.1

Variations des rôles en fonction du degré d'impartition



Source adaptation de Buyukozkan (2009)

Il place ainsi les types de prestataires présentés par Pons (2003) sur un axe dont les extrémités sont 100% impartis ou 100% interne. Ainsi, il apparait que les 4PL sont placés sur l'axe avec une proportion plus importante d'impartition que les 3PL. Cela est logique si on prend en compte la définition des 3PL et 4PL de Pons (2003) plus haut. En effet, les 4PL permettent une plus grande part d'impartition par rapport au 3PL, les 4PL offrant plus de services que les 3PL : « 4PL manage and direct the activities of multiple 3PLs, serving as an integrator » (Stefansson, 2006).

2.2.4 La demande et l'offre de services logistiques

Dans la précédente partie, les différents services offerts par les prestataires ont été évoqués. Cependant, il est aussi important d'étudier la demande qui existe afin de mieux comprendre l'offre; en effet l'offre dépend essentiellement de la demande. Les deux prochaines parties vont se concentrer sur les caractéristiques de la demande et de l'offre des services logistiques.

2.2.4.1 La demande de services logistiques

Une des premières caractéristiques de la demande est la forme qu'elle peut prendre. Les entreprises peuvent demander à impartir tout ou juste une partie de leurs activités logistiques. Dans la suite de cette idée, Rushton (2007) présente deux alternatives de demande aux prestataires, les activités logistiques confiées à des prestataires peuvent être entièrement dédiées à un seul prestataire ou bien réparties à plusieurs selon les opérations. Cette alternative se retrouvera également dans la partie suivante sur l'offre.

Le second critère essentiel de la demande d'impartition est de connaitre quelles sont les activités logistiques qui sont imparties. Toutes les activités logistiques existantes peuvent être imparties, cependant de nombreux auteurs ont des théories sur la manière dont elles doivent être sélectionnées. D'après Chevalier (2001) il y a une règle générale à suivre : « les entreprises ont tout intérêt à impartir les services ou fonctions pour lesquels elles ne s'estiment pas assez compétitives ». C'est ce que Hsiao qualifie de « core or not core activity », selon lui il est positif d'impartir seulement les activités qui ne sont pas au cœur du métier de l'entreprise.

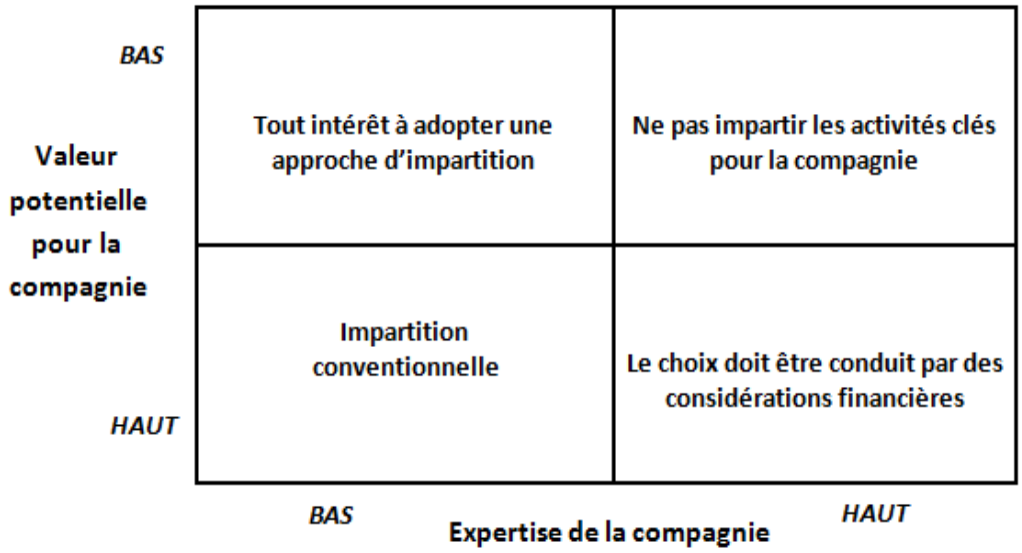
D'après Schnierderjans dans le passé peu d'activités étaient imparties, alors qu'aujourd'hui la théorie de Hsiao et Chevalier est suivie par les entreprises et ce sont les activités « non-core » qui sont imparties. Cependant pour Schnierderjans dans le futur ce seront toutes les activités non-critiques qui le seront.

Leroy (2008) a développé une analyse afin de déterminer si une activité est un facteur clé pour une entreprise, aidant ainsi les entreprises à déterminer leurs « core activities » afin de les privilégier et de les garder à l'interne. Vitasek (2010) propose une matrice des activités à impartir qui reprend certains aspects de l'analyse proposée par Leroy (2008). La figure 2.2 de Vitasek (2010) permet de classer les activités et de déterminer s'il est intéressant de les impartir en fonction de deux critères : l'expertise de l'organisation pour cette activité et la valeur potentielle de cette activité pour l'organisation. Ainsi une activité à haute valeur et dont la compagnie possède l'expertise nécessaire à sa réalisation ne doit pas être impartie. Pour les activités dans lesquelles la compagnie possède très peu

d'expertise, l'impartition est recommandée. Pour les autres, une analyse financière plus poussée est recommandée afin de déterminer s'il serait rentable de les impartir.

Figure 2.2

Matrice de décision d'impartition



Source adaptation de Vitasek (2010)

Halldorsson (2004) présente une matrice très similaire. Cependant la sienne inclut un troisième critère : le degré d'intégration de l'activité. Ainsi il détermine les activités que l'on ne peut pas dissocier du reste et qui doivent rester à l'interne. Toutes les autres sont des activités où l'impartition est une stratégie envisageable.

Cette analyse et détection des activités est importante, car d'après Mol (2007) il est négatif d'impartir trop ou pas assez d'activités logistiques. En effet, Mol (2007) a démontré l'existence d'une courbe de perspective négative qui montre que quand trop d'activités sont imparties ce n'est pas bon pour la performance des compagnies, et que dans le cas inverse, pas assez d'activités on a le même impact négatif.

2.2.4.2 L'offre de services logistiques

Absolument tout est possible comme on peut le voir selon les études d'Industries Canada (Conseil de la science et de la technologie, 2010), toutes les activités logistiques citées précédemment dans la partie sur les activités logistiques peuvent être imparties dans une proportion plus ou moins importante.

Les impartiteurs peuvent offrir deux types de services : un service dédié et un service d'utilisateurs multiples (Rushton, 2007). Un service dédié c'est lorsque le prestataire ne s'occupe que des intérêts d'un unique client pour cette activité ou à un endroit précis, ce service est souvent offert à de grandes compagnies. Lorsqu'il s'agit d'un service d'utilisateurs multiples, le prestataire combine des activités similaires de clients différents. Ces groupes de clients doivent avoir des caractéristiques communes (produits, manière d'opérer) et des demandes très semblables. En les groupant ainsi, cela permet au prestataire de leur offrir un service à un prix compétitif dû aux économies d'échelle.

Une étude de Roques (2003) montre que tous les impartiteurs proposent généralement des activités d'entreposage et de transport, cependant pour des activités plus précises chaque prestataire possède sa spécialisation.

Finalement, en combinant, demande et offre, on découvre que ce sont les activités liées au transport et à la distribution qui sont le plus imparties (Aktas, 2011 et Manzini, 2007). Selon Industries Canada (Conseil de la science et de la technologie, 2010), plus de 50% des activités de transport et de distribution seraient imparties à ce jour, chiffre confirmé par les recherches d'Aktas (2011). Suivent de très près les activités d'entreposage traditionnelles (Manzini, 2007). Aktas (2011) estime la proportion des activités d'entreposage imparties à 30 %. Ce chiffre important est dû à la nature des activités d'entreposage qui rend leur séparation physique difficile ; c'est tout ou rien. Lynch (2000) affirme que cette activité est l'une des premières fonctions imparties, elle est devenue une des plus fréquentes. Au début, les accords étaient très simples, aujourd'hui c'est différent, avec le développement des activités d'entreposage à valeur ajoutée. Les activités de logistique inverse sont aussi populaires avec près de 40% (CST 2010).

2.3 Les éléments de choix de la stratégie d'impartition

Notre recherche porte principalement sur le choix d'une stratégie de gestion des activités logistiques des entreprises québécoises. Ce choix repose sur des facteurs d'impartition ou de non-impartition, il y a les raisons ou incitateurs aux changements de stratégies mais aussi des freins. De nombreux écrits font référence à ces raisons ou freins qui poussent ou non à l'impartition. Il est important de les connaitre car c'est sur ces facteurs que va se baser le choix des éléments clés étudiés lors de la prise de décision d'une stratégie pour l'entreprise.

2.3.1 Les raisons de l'impartition

Cette partie porte sur les facteurs qui poussent les entreprises à envisager un changement de stratégie et à se diriger vers la stratégie d'impartition. On parle aussi de motifs ou d'objectifs visés. Les écrits sur l'impartition font souvent référence au « pourquoi », cependant chacun présente sa vision. Il y a de nombreuses divergences mais aussi des ressemblances, le tableau 2.2 résume ainsi les éléments cités par chaque auteur. Ce tableau permet aussi d'observer qu'à travers les années, de 2000 jusqu'à aujourd'hui, les éléments demeurent sensiblement les mêmes, il n'y a pas eu de grande évolution dans les facteurs à l'impartition depuis les 10 dernières années.

Ainsi, comme on peut l'observer, les considérations économiques sont un élément majeur de décision lors de l'examen de la possibilité d'impartir. On remarque que tous les auteurs étudiés font mention de l'impact monétaire de l'impartition (Tableau 2.2). Les entreprises vont vers l'impartition dans le but de réaliser des économies substantielles. En effet, les prestataires ont des coûts de fonctionnement moins élevés (A22, 2011) du fait de leur meilleure gestion des activités logistiques imparties (Chevalier, 2001) et des économies d'échelle possibles (A22, 2011). Ainsi, pour les compagnies, cela permet de diminuer les coûts d'exploitation ; il s'agit d'un transfert des coûts fixes en coûts variables (Roques, 2003).

Néanmoins, d'autres éléments sont également très souvent cités. Toujours dans le domaine financier, le manque de capital peut mener les entreprises à s'orienter vers

l'impartition qui ne nécessite que peu d'investissements (Bragg, 2006). De plus, comme Lynch (2000) et Roques (2003) l'affirment : le retour sur investissement demeure moins risqué dans le cas d'une stratégie d'impartition.

Au cours des dernières années, des entreprises se sont également lancées dans l'impartition dans le but de favoriser un retour vers les compétences centrales (Nollet, 2002). Aktas (2011) fait référence à ce phénomène comme un « focus on core business » qui permet aux entreprises de se recentrer autour de ses objectifs initiaux et de travailler plus fort sur les activités importantes. L'impartition permet de mobiliser les ressources internes dans les activités où l'entreprise est la plus compétente et d'augmenter la capacité physique (entrepôt ou usine) pour ces activités (Chevalier, 2001).

D'autres raisons à l'impartition sont celles liées à la performance, la qualité ou le service offert par les prestataires. Ainsi, d'après Barthélémy (2007), impartir une activité permet de l'améliorer du fait d'une meilleure performance des prestataires, ce qui se répercute par la suite sur la performance globale de la compagnie qui ne s'occupe que de ses principales activités. Les impartiteurs sont plus performants car la productivité de leur personnel est meilleure (Lynch, 2000) et parce qu'ils sont les plus compétents dans leur domaine. L'impartition entraine également l'amélioration de la qualité de service offert aux clients des compagnies. Par exemple cela peut diminuer les temps de livraison ou même mener à du juste à temps (Aktas, 2011). Ainsi, c'est l'image de la compagnie qui se voit améliorée grâce aux prestataires. Et l'objectif des compagnies est de toujours garder une bonne image et si possible de l'améliorer (Lieb, 2010).

Un autre motif d'impartition est l'accès par cette stratégie à une flexibilité presque illimitée. Les prestataires peuvent gérer les dépassements de capacité beaucoup plus facilement qu'une compagnie classique (Bragg, 2006), cela permet de contrer les fluctuations de la demande. Cette flexibilité vient du fait que les prestataires s'occupent souvent de plusieurs clients en même temps, ils peuvent ainsi répartir leurs ressources de personnel et d'équipement en fonction des fluctuations de la demande de chacun (Roques, 2003). Cette capacité attire ainsi les compagnies en situation de croissance et dont l'avenir à court ou moyen terme est difficile à déterminer (Bragg, 2006).

L'impartition permet aussi d'après de nombreux auteurs un accès à un bassin important de compétences et de savoir-faire. Les compagnies peuvent ainsi acquérir de nouvelles compétences qu'elles ne possèdent pas ou qu'elles ne peuvent pas posséder à l'interne. Chevalier (2001) donne comme exemple toutes les activités hautement spécialisées de conditionnement. C'est aussi un moyen d'accéder à des systèmes de gestion plus récents (Schniederjans, 2010). En effet, les systèmes de technologies de l'information évoluent très vite et sont très dispendieux ; il peut être avantageux de disposer de tous les avantages qu'ils donnent à travers un prestataire.

Un autre facteur d'impartition est la volonté des compagnies à se développer. Par exemple sur des nouveaux marchés géographiques, les prestataires possèdent souvent une large couverture géographique (A22, 2011) ; Chevalier (2001) parle même d'expansion à un niveau mondial. Il peut aussi s'agir de développement avec de nouveaux produits que la compagnie n'est pas capable de distribuer par elle-même (Barthélémy, 2007). C'est aussi un moyen d'attirer de nouveaux clients dont les exigences sont différentes de celles offertes par la compagnie. Lieb (2010) donne l'exemple de la volonté pour les compagnies d'améliorer leur coté environnemental ou écologique, néanmoins la possession de véhicules verts peut coûter très cher à une compagnie ; coût moindre pour un prestataire qui en répercutera le coût sur d'autres clients.

Un élément important est aussi celui lié à la gestion ou le management des activités logistiques. Les impartir donne la possibilité aux compagnies de se défaire de ces activités et de les confier à leurs prestataires qui d'après le cabinet expert A22 (2011) en ont une meilleure connaissance et pratique. De plus, l'impartition permet également de se défaire des considérations syndicales liées aux employés. Ce rôle s'impartissant au prestataire, qui se doit de gérer ses employés avec un syndicat ou non (Lynch, 2000).

Enfin, comme on le verra dans la suite de ce chapitre, aujourd'hui la pression concurrentielle est de plus en plus forte (Lieb, 2010) et l'impartition peut être considérée comme une bonne option. En effet, lorsqu'on regroupe tout les éléments cités précédemment, la compagnie peut acquérir un meilleur service à des coûts plus bas et avec moins de risque. Cependant les auteurs n'omettent pas de parler des mauvais cotés.

Tableau 2.2

Tableau récapitulatif des objectifs ou motifs cités par auteur

	Lynch (2000)	Chevalier (2001)	Nollet (2002)	Roques (2003)	Patel (2005)	Bragg (2006)	Mol (2007)	Barthélemy (2007)	Lieb (2010)	Schniederjans (2010)	A22 (2011)	Aktas (2011)
Économies	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Investissement / Manque de capital	X			X		X					X	
Centré sur « core competencies »		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Performance/ productivité	X			X	X	X		X		X		
Service	X			X					X	X	X	X
Qualité				X	X							X
Image compagnie						X			X			
Fluctuation demande (flexibilité)	X			X		X	X			X	X	
Disponibilité personnel / équipements / technologies	X			X	X					X		
Savoir faire	X	X		X		X					X	
Attirer nouveaux clients					X				X			
Développement nouveaux marchés géographiques		X			X			X			X	
Développement nouveaux produits					X			X				
Considérations syndicales	X											
Mangement / Gestion						X						X
Pressions de la compétition									X			

2.3.2 Les freins à l'impartition

La stratégie d'impartition ne présente pas que des avantages, elle présente de nombreux inconvénients. Il existe aussi des inquiétudes liées à ce choix. Le tableau 2.3 résume ces différents éléments que l'on peut qualifier de freins au choix de l'implantation d'une stratégie d'impartition.

D'après de nombreux auteurs, tels que Roques (2003) et Masson (2009), une des inquiétudes les plus importantes porte sur la peur pour les compagnies qui choisissent d'impartir de perdre leur savoir faire ou expertise. En effet, le transfert du personnel ou des activités peut s'accompagner d'une perte des compétences à l'interne ; le savoir accumulé pendant de nombreuses années se perd. Malgré le fait que ces compétences ne sont pas utiles lorsqu'une activité est impartie, elles demeurent essentielles pour les compagnies afin de savoir si le prestataire offre un bon service. Et à plus long terme, sans ces compétences, une ré-internalisation de cette activité devient très complexe et risquée (Barthélemy, 2007). Ainsi on aborde un autre sujet de préoccupation des compagnies, la notion de dépendance liée à l'impartition (Roques, 2003). Le lien qui unit une compagnie à son prestataire peut devenir un lien de dépendance entrainant une irréversibilité de stratégie. Dans ses écrits, Poitevin (1999) fait référence à cette peur comme à un problème de « hold-up » envers le prestataire. Les compagnies ayant ainsi l'impression de perdre tout contrôle sur la bonne marche de ces activités, un contrôle qui demeure une préoccupation constante de toute compagnie (Roques, 2003).

D'un point de vue économique, il existe également de nombreux risques. Roques (2003) fait ainsi référence à l'existence de coûts imprévus ou cachés, parmi ces derniers Poitevin (1999) cite des coûts de transition ou de gestion non comptabilisés lors de la prise de décision. Autre que des coûts cachés, l'impartition des activités logistiques peut entrainer une augmentation des coûts estimés. D'après Masson (2009), ses surcoûts peuvent être importants et devenir des freins à l'impartition.

Parmi les autres risques encourus suite à une impartition, on peut citer les problèmes de qualité, de service et de performance (Roques, 2003). Ainsi, il peut apparaitre une incapacité des prestataires (Masson, 2009) entrainant une diminution de la qualité des

services offerts ou une sous-performance. Les objectifs ne sont pas atteints et les problèmes peuvent prendre différentes formes : retard dans les livraisons, erreur dans les préparations de commandes, bris dans des proportions très élevées (Barthelemy, 2007).

La possibilité de la divulgation de données confidentielles constitue également une peur sous-jacentes de l'impartition (Roques, 2003). Le partenariat existant entre le prestataire et les entreprises impose un partage de ces informations et en cas de rupture de ce partenariat, il y a un risque que des informations filtrent vers l'extérieur et que les entreprises perdent la confiance de leurs clients (Masson, 2009).

L'image des compagnies est liée à cette confiance, elle est un élément primordial. Ainsi, il est essentiel de la conserver la plus positive possible. D'après Barthélémy (2007), il existe un risque social pour les compagnies de perdre ou de changer l'image qu'elles souhaitent projeter. La décision d'impartir peut dans certains cas provoquer une dévalorisation de l'image et de la réputation d'une compagnie ; en effet dans certains cas on peut aller jusqu'à parler de décision politiquement incorrecte (Bragg, 2006).

Enfin, les derniers risques pour les compagnies suite à la décision d'impartir certaines activités sont de nature interne. En effet, l'impartition nécessite des changements importants d'un point de vue organisationnel qui peuvent fragiliser la compagnie (Poitevin, 1999). Masson (2009) fait référence dans ses écrits à des détériorations du climat social. Ces problèmes peuvent également être des préoccupations de ressources humaines (Roques, 2003), la peur de perte d'emploi est réelle et la présence de syndicat ne peut être négligée (Barthélémy, 2007). Ces derniers freinent les compagnies dans leur volonté d'impartir.

Tableau 2.3

Tableau récapitulatif des freins à l'impartition, cités par auteur

	Poitevin (1999)	Roques (2003)	Bragg (2006)	Barthélemy (2007)	Masson (2009)
Coûts imprévus	X	X			X
Problème qualité	X	X		X	
Problème service				X	
Problème performance				X	X
Perte contrôle		X			
Perte savoir faire	X	X		X	X
Dépendance	X	X		X	
Irréversibilité		X			
Divulgation données confidentielles		X	X		
Risque image			X	X	X
Perte confiance client					X
Perturbation organisation	X				X
Problèmes de RH (syndicats)		X	X	X	X

2.3.3 Les éléments clés de la décision

Il apparait que tous les éléments précédemment cités, qu'il s'agisse des raisons ou des freins à l'impartition, restent tous importants et qu'il est nécessaire pour une entreprise de les prendre en compte lors de sa décision d'impartir ou non ses activités logistiques. Néanmoins, d'après Buyukozkan (2009), il existe une hiérarchie des critères de décisions. Certains éléments peuvent même ne pas être adaptés à certains cas précis. D'après Masson (2009), « les déterminants de la décision d'externalisation logistique diffèrent selon les activités composant la Supply Chain ». Cependant, à la lecture de nombreux écrits sur le sujet de l'impartition, il est apparu que les éléments de choix peuvent être classifiés dans des catégories qui, d'après leurs auteurs, doivent obligatoirement être étudiées minimalement avant de décider d'une stratégie d'impartition pour la gestion des activités logistiques. Ainsi, on trouve une répartition de ces éléments allant de quatre à six catégories selon les auteurs. Le tableau 2.4 illustre et récapitule par auteur ces différentes catégories à observer et à analyser.

Ainsi, on peut observer que certaines catégories reviennent chez la majorité des auteurs sous des dénominations différentes, certaines se recoupant aussi entre elles. Chacun des cinq auteurs référencés dans cette section fait référence à une catégorie liée aux compétences nécessaires à la réalisation d'une activité. Dans cette catégorie, on y regroupe les compétences humaines mais aussi techniques et technologiques de l'impartiteur et de la compagnie (Karagul, 2007). Le savoir faire est essentiel, impartir peut entrainer une perte des compétences, il y a donc des pour et des contres.

Dans les écrits de quatre des cinq auteurs il apparait une autre catégorie commune : les critères financiers. Synonymes d'économie et de réduction des coûts ou d'inquiétude liés à des coûts cachés (Roques, 2003), ces éléments sont primordiaux lors de l'analyse décisionnelle d'impartir ou non une activité logistique. Quatre des cinq auteurs parlent de ce critère.

Une dernière catégorie que l'on retrouve chez quatre des auteurs porte sur le marché externe. Malgré la dénomination propre à chacun des auteurs, tous font référence à la demande, concurrence et part de marché. Ces éléments peuvent constituer une

opportunité ou une menace pour les compagnies et ainsi influencer leur décision d'impartir.

Dans ces catégories, on découvre de nouveaux éléments absents des deux précédentes parties, ils ne sont ni un motif, ni un frein à l'impartition, il s'agit d'éléments irrationnels et en dehors du contrôle de l'entreprise. Ces éléments occupent une importante place dans la décision des compagnies d'impartir ou non. Ils doivent être examinés car ils complètent la liste des éléments clé de décision.

Parmi ces éléments, le poids du passé et les habitudes de travail adoptées sont bien plus difficiles à modifier qu'à conserver. Toute modification se trouve opposée au phénomène de résistance au changement (Techno Science Encyclopédie, 2011).

Précédemment, nous avons fait référence à l'étude de l'environnement extérieur, il y a un autre élément qui vient s'ajouter dans la même vision, il s'agit des administrations. Chaque région a ses lois du travail et sa fiscalité. Dans le cas du Québec, l'Ontario est très proche et sa fiscalité est différente. Entre les différentes localités du Québec, on peut aussi retrouver des différences, les politiques et les élus locaux pouvant influencer les facilités accordées aux entreprises et donc leur volonté d'adopter certaines stratégies (Techno Science Encyclopédie, 2011 et Roques, 2003).

Enfin, dans certains cas, on peut se heurter à une population locale non désireuse d'une implantation ou d'un agrandissement à certains endroits. L'implantation de sites logistiques peut déplaire, dans la mesure où elle peut entraîner certaines nuisances sonores et rendre l'endroit plus risqué par le passage de camions ou la présence de matières toxiques ou dangereuses (Oshri, 2009). D'un autre coté, elle peut séduire, car cela peut favoriser la création d'emplois directs ou indirects. Certaines petites villes du Québec vivent uniquement grâce à la présence d'une ou deux compagnies, dans leurs cas, une impartition nuirait à la communauté locale (Techno Science Encyclopédie, 2011).

Tableau 2.4

Tableau récapitulatif des catégories à prendre en considération par auteur

Roques (2003)	Karagul (2007)	Göl (2007)	Oshri (2009)	Buyukozkan (2009)
Économique	Critères financiers	Considérations générales (prix)	Coûts	Compétences
Marchés	Critères organisationnels	Compétences	Disponibilité compétences	Performance
Disponibilité personnel et équipement	Compétences et infrastructure	Qualité	Environnement	Qualité
Interdépendance	Impacts opérationnels	Relations clients	Infrastructure	Flexibilité
Évolution future		Relations de travail	Profil de risque	Valeur ajoutée
			Attrait du marché	

2.3.4 Le contrôle et la confiance

Le contrôle et la confiance, deux mots qui reviennent souvent dans la littérature sur le sujet de l'impartition. Deux éléments qui ne sont pas des éléments clés de décision mais qui sont souvent des éléments pris en compte par la suite. Il est donc essentiel d'y faire référence et de voir de plus près, l'importance de ces deux notions lors de la prise de décision même si les auteurs ni font pas référence ni comme à un frein ou à une raison.

Avant d'impartir, les entreprises doivent aussi penser à la confiance qu'ils auront et qu'ils devront avoir en leurs impartiteurs. Cette confiance peut être acquise grâce au contrôle conservé par les compagnies lors d'une impartition. Ainsi, il est nécessaire pour les compagnies de garder un certain niveau de contrôle. D'après Brun (2006), la mise en place de points hebdomadaires de compte rendu peut faciliter le gain de contrôle.

Chevalier (2001) en conseillant les compagnies écrit : « Conservez le contrôle de vos affaires! » (p. 10). Pour Göl (2007) également cette notion est primordiale, il la place comme le quatrième niveau dans sa hiérarchie de la sélection d'un prestataire de services logistiques. Cependant une erreur commise par de nombreuses compagnies est de prendre en compte ce facteur trop tard, le contrôle est une action future du choix de la stratégie d'impartition, cependant elle doit être pensée et réfléchie à l'avance (Göl, 2007). La mise en place d'indicateurs et de ratios peut entrainer des coûts (employés) et des complications, il faut donc s'en assurer d'avance. Ces indicateurs sont aussi appelés des indicateurs de performance (KPI) (Roques, 2003) ; ils peuvent porter sur les coûts (transport, entreposage, capacité), ou la performance de service (délai, taux d'erreur, temps de livraison). Le contrôle se conserve également par une présence physique.

C'est pourquoi Masson (2009) insiste dans ses écrits sur l'importance de la rédaction des contrats. Ils permettent d'après lui d'assurer la coordination, de répartir les responsabilités de l'arrangement entre les parties. Même si l'aspect humain est important, le contrat permet de préciser le rôle et les responsabilités de chacun. L'impartition se réalise à deux, il n'y aura des retombées positives que s'il s'instaure un climat de confiance, permettant la collaboration des deux parties dans le but d'atteindre ainsi un partenariat (Masson, 2009) où la transparence entre les deux sera de mise.

2.4 Le processus de choix d'une stratégie d'impartition

Cette partie de notre littérature se concentre sur le « comment ». D'après Mol (2007), il existerait très peu d'études expliquant comment les décisions d'impartir ou non sont prises par les compagnies. Poitevin confirme ces propos et les complète en annonçant qu'il existe essentiellement des écrits sur comment effectuer le choix d'un prestataire mais peu sur l'étape précédente du choix d'impartir. D'après Nollet (2002), ce manque évident d'écrits sur le sujet est dû au fait que les entreprises n'étudient pas assez la question d'impartir ou non avant de prendre leur décision. Une décision qui apparait comme essentielle pour le futur et que certains auteurs ont commentée. Dans cette partie, nous allons tout d'abord présenter ce que certains auteurs présentent comme les différentes étapes à suivre lors du processus de choix d'une stratégie de gestion des activités logistiques. Par la suite, nous présenterons les méthodes de prise en compte des éléments pertinents à travers les écrits d'auteurs.

2.4.1 Les étapes du processus de décision

Le choix repose dans notre cas entre l'impartition ou l'internalisation de la gestion des activités logistiques. Il existe cependant de nombreuses formes d'impartition (un seul prestataire ou plusieurs, plus ou moins d'activités…), ce qui diversifie aussi les processus de choix. Cependant, malgré cela, des auteurs ont réussi à développer certains modèles applicables à la majorité des cas. Des modèles qui s'inspirent pour certains du processus de choix d'un prestataire et de tout ce qui y est lié (Patel, 2005).

Schniederjans (2010) propose un squelette à suivre : un processus de planification de la décision d'impartition. D'après lui il existe trois étapes à cette planification : une étape stratégique, tactique et opérationnelle. Seule, l'étape stratégique est pertinente pour notre étude. Les deux autres concernent l'étape qui suit celle de notre recherche, soit le choix du prestataire dans le cas où la décision a été dans le sens d'une impartition. L'étape stratégique comprend elle même plusieurs étapes.

Tout dépendamment des auteurs dont nous avons analysé les écrits, cette étape stratégique de planification compte de trois à six étapes. Il y a des éléments communs que l'on retrouve chez la majorité des auteurs. Certains processus proposés par différents auteurs sont même très ressemblants. On peut citer en exemple les processus de planification stratégique de décision de Nollet (2002) et de Schniederjans (2010) qui ont des étapes très semblables.

Ainsi, la plupart des auteurs préconisent de passer tout d'abord par une étape de détermination des buts ou objectifs. Certains comme Schnierderjans (2010) ou Roques (2003) l'expriment par ces mots, alors que Patel (2005) et Barthèlemy (2007) vont parler de déterminer les activités clés et l'appartenance au métier ce qui revient à la même chose. Le Cabinet A22 (2011) présente cette première comme une définition du périmètre d'externalisation. Finalement, cette étape qu'elle soit exprimée d'une façon ou d'une autre selon les auteurs, sert à savoir vers où s'en va la compagnie.

Une autre étape commune dans les écrits de la plupart des auteurs est d'énumérer les différentes possibilités et de déterminer si l'impartition est l'une d'entre-elles. Nollet (2002) insiste sur cette étape, pour lui, elle est essentielle car il n'est pas toujours possible de déléguer une activité pour une entreprise. Patel (2005) va plus loin, pour lui, il faut également examiner les modèles d'impartition possibles présents sur le marché, afin de bien déterminer toutes les possibilités et ne pas se restreindre à juste internaliser ou impartir. En effet, comme nous l'avons vu plus tôt, il y a de nombreux types d'impartition.

L'étape de l'analyse des coûts revient également dans les processus de planification de décision de plusieurs auteurs. Etant donné l'importance donnée aux éléments de coûts, il semble normal qu'ils constituent une étape de décision à eux seuls.

Enfin, on retrouve des étapes d'analyse interne et externe, certains auteurs regroupent les deux en une étape alors que d'autres établissent une distinction entre les deux. La vision la plus courante présente l'analyse externe comme les opportunités et les risques. Pour l'analyse interne, les forces ou faiblesses sont au centre de l'analyse, pour Schniederjans (2010) il s'agit de déterminer si une activité est au cœur du métier de la compagnie ou

pas. La vision de Barthelemy (2007) en ce qui concerne cette étape est légèrement différente. Il parle plutôt d'une analyse basée sur la comparaison interne et externe avec les prestataires afin de déterminer les forces, faiblesses, opportunités et menaces.

Patel (2005) fait mention d'une étape importante et il est pourtant le seul à l'aborder. Il s'agit de la capacité pour la compagnie de gérer la relation qui sera choisie. En effet, la direction est-elle prête pour cela? Un changement de gestion des activités logistiques peut en effet être source de nombreux changements internes.

Maintenant que nous avons examiné les différentes étapes et que nous connaissons également les éléments clés de la décision, il reste à comprendre par quels moyens ou méthodes, les éléments sont analysés et pris en compte.

Tableau 2.5

Tableau des étapes du processus de décision par auteur

Étape	Nollet (2002)	Roques (2003)	Patel (2005)	Barthélemy (2007)	Schniederjans (2010)	A22 (2011)
1	Déterminer importance logistique	Identifier les besoins	Activité clé ou pas?	Cœur de métier ou pas?	Établir missions et buts	Définir objectifs de l'impartition
2	Possibilité externe	Identifier alternative	Analyse marché et risque	Comparaison performance interne vs	Analyse externe	Identifier risques
3	Analyse externe	Analyse des coûts	Analyse des alternatives	Comparaison coût externe vs interne	Analyse interne (core or not core ?)	Définir le périmètre d'impartition
4	Analyse interne		Possibilité impartition oui ou non?		Examen des éléments clés	Rédiger cahier des charges
5	Comparaison		Analyse SWOT			
6			Prêts aux changements oui ou non?			

2.4.2 Les méthodes d'analyse des étapes et des différents éléments clés

Il existe de nombreux types de méthodes : qualitative, quantitative ou bien les deux simultanément. La décision de constituer une infrastructure logistique tente de prendre en compte toutes les conséquences d'un choix de gestion des activités logistiques (Techno Science Encyclopédie, 2011). Comme les paramètres à prendre en compte sont nombreux et que leurs conséquences apparaissent souvent comme antagonistes, la prise de décision nécessite la construction de modèles sur lesquels on va pouvoir tester les différents scenarii de décision possibles. On tente ainsi de choisir le scenario de décision le plus efficace et bénéfique à une compagnie en fonction de ces critères de choix et de leurs importances relatives (Techno Science Encyclopédie, 2011). Il s'agit de retenir un compromis, car la situation ou décision parfaite existe rarement. Afin de prendre cette décision, certaines entreprises font appel à des experts afin de faire les études et les travaux qui aboutiront à la décision finale. Ces experts peuvent être à l'interne et appartenir à l'entreprise ou à l'externe, les consultants étant l'exemple le plus répandu.

Tout d'abord nous allons nous concentrer sur les différentes méthodes ayant pour objectif l'identification des compétences clés de la compagnie. En ce qui a trait à cette étape, Poitevin (1999) propose une méthodologie en trois étapes :

- La première étape étant de procéder à l'estimation de la valeur ajoutée globale, il s'agit d'une étape d'une grande complexité de par le nombre important de produits, services offerts par les entreprises.

- Ensuite, la deuxième étape consiste à imputer de la valeur ajoutée aux diverses activités constituant la chaine de valeur. La complexité de cette étape réside dans le choix d'un bon niveau d'agrégation des activités. Cette étape va permettre de repérer les activités pivots de la compagnie.

- Enfin parmi ces activités pivots, il faut repérer les savoir-faire ou compétences requises qui sont génériques et intégrateurs pour l'entreprise. Pour cela Poitevin propose l'utilisation d'une matrice produits / savoir-faire qui permet de découvrir les activités que Poitevin appelle communément « pivots ». Dans le même esprit,

> Patel (2005) dans ses écrits conseille également l'utilisation d'une matrice. Pour lui, on peut déterminer rapidement quelles sont les activités clés d'une entreprise en les classant selon deux axes : l'activité peut-elle devenir un avantage concurrentiel pour la compagnie et la possibilité ou les capacités de l'entreprise de performer par rapport aux concurrents dans cette activité. Ces deux méthodes permettent ainsi la résolution de la notion de « core or not core business ».

Dans la partie précédente, nous avons observé que les étapes de l'analyse interne et externe, qu'elles soient prises ensemble ou séparément étaient suggérées par la majorité des auteurs dont nous avons étudié les écrits (Nollet, 2002 ; Leroy, 2008; Schierderjans, 2010). Il est donc essentiel de savoir quelles méthodes ces auteurs ou d'autres suggèrent afin d'analyser ces différents éléments. Une méthode semble approuvée par tous, la méthode ou modèle d'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Il s'agit d'un outil de collecte et de traitement d'information qui passe par une analyse interne de l'entreprise, soit ses forces et ses faiblesses ainsi que par une analyse externe des menaces ou opportunités auxquelles l'entreprise fait face (Leroy, 2008). Le modèle SWOT est une méthodologie d'analyse utilisée depuis de nombreuses années et qui s'applique dans de nombreux et divers autres cas de décision stratégique que notre sujet d'impartition. Ce modèle indique tous les éléments devant entrer en ligne de compte lors de la décision et qui doivent être identifiés et étudiés pour chacun des scénarii possibles.

En 2007, Isiklar, Alptekin et Buyukozkan, font mention dans leur article d'une méthode de décision multicritères afin d'identifier les forces et les faiblesses d'une entreprise face à une décision. Deux ans plus tard, Buyukozkan (2009) va plus loin et développe une procédure afin d'identifier les forces et les faiblesses de chaque décision en leur attribuant des coefficients d'importance afin de prioriser les besoins propres à chaque entreprise. Il s'agit de la méthode des intégrales de Choquet, qui consiste en une méthode de résolution de problèmes de décision multicritères. Ainsi, le développement de modèles mathématiques permet une résolution scientifique de la décision à prendre. Karagul (2007) lui aussi propose d'utiliser un processus de décision de hiérarchie analytique afin de réussir à prendre en compte tous les critères importants ou essentiels de la prise de décision d'impartir ou non une ou plusieurs activités logistiques. Soh (2010) précise que

ces modèles sont applicables à la majorité des cas, il nécessite uniquement de procéder à une sélection de critères et à l'évaluation de leur importance.

Les écrits de Perçin (2009) sur ce sujet sont des plus intéressants, il rejoint les auteurs précédents sur le choix d'une méthode de décision basée sur les plusieurs critères simultanément, néanmoins il précise davantage la méthodologie à suivre pour les étapes précédentes. En effet, tous les auteurs nous parlent de sélection de critères et de pondération des critères, mais la question de l'identification des critères peut se poser. Perçin (2009) suggère l'utilisation de la méthode Delphi pour le cas de la décision d'impartir ou non. Cette méthode consiste à réunir un panel d'experts, autant interne à l'entreprise afin d'avoir l'expertise de personnes travaillant depuis longtemps au sein de la compagnie, que des experts externes afin d'avoir un regard nouveau et extérieur souvent plus critique. Ces experts vont s'appuyer sur leurs connaissances et sur des enquêtes préliminaires menées sous forme de questionnaires afin de déterminer les critères à prendre en compte et leurs importances respectives. Ces critères pourront être de type qualitatif ou quantitatif. Ces modèles mathématiques permettent également d'inclure des conditions ou contraintes à respecter; ainsi la décision suggérée par le modèle sera celle qui respecte le mieux les contraintes. Ce qui est plaisant avec ces modèles c'est qu'en changeant certaines données de pondération, de critères ou de contraintes on peut rapidement avoir des résultats pour de nombreux scenarii différents. Ces modèles vont ainsi fournir des solutions et la compagnie pourra choisir la meilleure, toutefois, ils ne donneront pas la solution optimale, mais de très bonnes solutions en fonction des préférences de choix.

Ainsi Lynch (2000) propose une méthode d'analyse multicritère beaucoup moins complexe, néanmoins toujours quantitative, avec une méthode scientifique. Il s'agit simplement de faire un tableau avec chaque critère et de lui attribuer une pondération en fonction de son importance. Puis, pour chaque scenario, on attribue une note à chaque critère. Cette méthode est beaucoup plus simple, néanmoins, elle simplifie le problème et permet moins de scenarii, ce qui entraine un risque de ne pas obtenir une solution aussi bonne que les modèles mathématiques précédents.

Une autre étape essentielle de la prise de décision est l'estimation des coûts et des économies potentielles de chacune des possibilités par rapport à la situation actuelle de l'entreprise. Christopher (2005), dans son ouvrage sur la création de réseaux à forte valeur ajoutée, présente le concept d'analyse du coût total. Cette analyse nécessite une identification de tous les coûts liés aux activités dont on étudie la possibilité de modifier la gestion. C'est ce que Komlan (2010) a également mis en perspective lors de sa recherche de mémoire de maitrise sur l'estimation du coût d'impartition du transport, il est essentiel de bien identifier tous les coûts et de les prendre en compte. Cette étape est beaucoup plus complexe qu'il n'y parait : les impacts d'une modification de la gestion d'une activité logistique sont nombreux et souvent il s'agit de coûts cachés que l'on découvre seulement après la mise en place d'un nouveau système. De plus, il existe de nombreux coûts très différents, ainsi Christopher (2005) identifie six types de coûts à prendre en considération en fonction de l'activité à impartir : les coûts de distribution, les coûts d'acheminement, les coûts de gestion des stocks, les coûts par dépôt, les coûts de livraison, les coûts de traitement des factures et des commandes. La théorie du coût total à comparer entre les différents scenarii n'est pas la seule que nous avons pu découvrir dans les écrits passés sur le sujet de l'impartition.

Dans le cas de notre recherche on part du postulat qu'il existe plusieurs façons d'organiser une activité dont soit la réaliser soi-même, soit la faire réaliser par un partenaire ; la théorie des coûts de transaction de Barthélémy (2007) repose sur ce postulat et sur le fait que le marché comme la firme possèdent un coût d'utilisation, il suffit donc de les comparer afin de savoir ce qui est le mieux. D'après les écrits de Barthélémy, ces coûts sont au nombre de deux : les coûts de transactions (soit les coûts de réalisation de l'activité) et les coûts de production (ou les coûts de gestion de la structure et de la structure). Ainsi d'après lui les coûts de transactions doivent être plus élevés à l'interne qu'à l'externe. En effet, si ce n'est pas le cas cela signifie que l'entreprise est plus performante et efficiente en terme de coûts que les impartiteurs, elle ne trouvera donc aucun avantage financier à impartir cette activité.

Nous venons de voir quelles sont les méthodes connues afin d'analyser certains aspects décisionnels importants, il reste encore un point de décision stratégique à examiner. Point

que très peu d'auteurs mentionnent et ce, depuis seulement les dernières années, mais sur lequel ces rares auteurs insistent, tel que Oshri (2009) ou le Cabinet A22 (2011) : l'analyse des risques. Dans son article le professeur Masson (2009) présente un outil ou processus d'aide à la gestion des risques. Ce processus débute par l'identification des facteurs de risques liés aux scenarii de changements de gestion retenus par l'entreprise. Cette étape est suivie par une évaluation des risques induits sous la forme d'une formule mathématique fournissant l'exposition au risque (R), en fonction de la probabilité d'une conséquence et de l'ampleur de cette conséquence. Enfin si le R, soit l'exposition au risque, est acceptable, Masson préconise une phase de prévention où l'entreprise tente de trouver des stratégies d'évitement ou d'amenuisement des risques afin d'entrainer la diminution de l'exposition au risque. En revanche si l'exposition au risque n'est pas acceptable, il semble plus judicieux pour la compagnie de ne pas retenir ce scenario.

Nous avons vu que certains des paramètres qui seront pris en compte sont plutôt d'ordre subjectif car même si on fait appel à des panels d'experts comme avec la méthode Delphi, l'Encyclopédie Techno Science, 2011 met en garde sur le fait que les décisions finales sont humaines et donc soumises aux sentiments et croyances des personnes qui les prennent. Par ailleurs, la décision d'implantation nécessite la simulation de l'évolution de la compagnie dans un futur plus ou moins long. Toutefois les données politiques et socio-économiques vont évoluer, l'environnement ne va pas rester le même (on peut citer en exemple le prix du carburant qui dans les dernières années a connu une forte hausse...). Cette évolution est quasi impossible à prévoir. Ainsi les modèles qui sont constitués et qui prennent en compte cette notion d'évolution, sont dits prédictifs et par conséquent imparfaits. Tous les modèles décrits qu'ils soient prédictifs ou non sont par conséquent imparfaits. Les modèles ont donc des limites, cependant, ils demeurent de bons outils afin de déterminer si oui ou non une décision semble de prime abord une bonne idée.

Après avoir discuté du processus de choix suivi par les entreprises et des méthodes utilisées lors de leur prise de décision sur notre sujet de l'impartition de leurs activités, nous étudierons dans la section suivante, le contexte dans lequel se prennent ces décisions, soit la situation et les tendances au Québec puisque notre recherche s'inscrit dans cette limite géographique.

2.5 La situation et les tendances au Québec

Ce mémoire s'inscrivant dans les limites de la province du Québec, il est donc essentiel de s'attarder sur la situation actuelle et les tendances économiques et stratégiques de cette province.

Le Québec constitue une plaque tournante pour les autres provinces canadiennes, les États-Unis et l'Europe. La proximité du marché américain en fait une localisation des plus intéressantes. L'importance des voies navigables intérieures du fleuve Saint-Laurent offre un potentiel pour le transport intérieur, vers Montréal essentiellement, et de courte distance. La vaste zone côtière, donnant sur l'océan Atlantique, favorise le commerce international par mer et la région des grands lacs accessible par le fleuve permet un important flux commercial avec les États-Unis. Le Québec est donc une province dotée d'atouts indéniables qui peuvent expliquer sa situation économique actuelle (Conseil de la science et de la technologie, 2010).

2.5.1 Les tendances au Québec

Aujourd'hui il y a de nombreuses tendances affectant les chaînes logistiques mondiales et donc également le Québec. Les exigences des consommateurs et clients deviennent de plus en plus accrues ; ils souhaitent des temps de cycle plus courts, des livraisons plus fiables avec des fenêtres de temps (Roy, 2007). De plus, pour répondre aux besoins individuels du plus grand nombre de clients, les produits dans les dernières années ont vu leur nombre augmenter de façon exponentielle, tout comme les différents emballages existants pour un même produit. Du point de vue de l'approvisionnement à l'échelle mondiale, il y a de nombreux types de réseaux existants. Cela est essentiellement dû à la reconfiguration des réseaux suite à des fusions et acquisitions de plus en plus fréquentes depuis quelques années (Roy, 2007). Cela change les besoins et les capacités de ces organisations d'un point de vue logistique. Aujourd'hui, quand on parle de logistique, la technologie est omniprésente et elle est en plein essor et en pleine évolution. Les compagnies doivent suivre ce rythme d'évolution si elles veulent demeurer compétitives.

Il y a aussi des tendances et des situations propres à la province du Québec. Une tendance que l'on observe actuellement au Québec et dans d'autres régions du monde est la hausse du coût de l'énergie. Ainsi entre 2001 et 2008, il y a eu une importante hausse du prix au détail annuel moyen du carburant au Canada et au Québec, le prix passant de 70 cents à 110 cents, soit une augmentation de 50% (SCL/CAL, 2008). Cette hausse du prix du carburant a eu pour impact de transformer les activités de transport comme des sources de coûts importants. Le Québec souffre également depuis quelques années d'une pénurie de main d'œuvre qualifiée et de chauffeurs routiers (Roy et SCL/CAL, 2008). Cette pénurie a comme conséquence une augmentation des salaires de ces employés, ce qui augmente les coûts des entreprises. Cette pénurie est d'autant plus inquiétante que le Québec juste après l'Ontario est la province où il y a le plus d'employés dans le secteur de la logistique et du camionnage dans les dernières années, avec une croissance de leur nombre entre 2001 et 2007 de plus de 10% au Québec (SCL/CAL, 2008). Cela démontre un potentiel de croissance dans les années à venir si le problème de pénurie de main d'œuvre qualifiée arrive à se régler.

Tous ces éléments peuvent expliquer la nécessité pour de nombreuses compagnies de se diriger vers des stratégies différentes afin de contrer ces éléments et d'en tirer bénéfice. Ainsi, l'impartition des activités logistiques semble être une solution pour de nombreuses compagnies québécoises.

2.5.2 La part d'impartition au Québec

Devant la complexité grandissante de la chaîne logistique et de l'économie en général que nous avons pu observer dans la partie précédente, les entreprises sont amenées à confier la gestion des activités logistiques à des tiers dotés d'une expertise poussée afin de se concentrer sur leurs compétences de base. En dépit des potentiels bénéfices, les entreprises québécoises accusent un retard important dans la tendance mondiale à l'impartition des services logistiques (Conseil de la science et de la technologie, 2010).

Pourtant d'après Lieb (2010), en Amérique du Nord, la tendance est à l'augmentation des accords passés avec des prestataires de services logistiques malgré la récession globale de 2008-2009. En ce qui a trait aux stratégies choisies par les entreprises, nous disposons

essentiellement de données sur le Canada. Et d'après l'étude sur l'état de la logistique au Canada de 2008 réalisée par le partenariat de la Chaîne d'approvisionnement et logistique Canada (CAL), Industrie Canada et Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC), il y a beaucoup plus d'impartition des activités logistiques aux États-Unis qu'au Canada. Cette tendance est observable qu'il s'agisse des fabricants, des détaillants ou des grossistes. On peut s'interroger sur les raisons de cette différence.

D'après des experts consultés par le Conseil de la science et de la technologie (2010), le Québec présenterait des taux inférieurs d'utilisation des services offerts par les prestataires à ceux de l'Amérique du Nord. La taille plus petite des entreprises est l'un des facteurs avancés afin d'expliquer le retard du Québec dans le choix de cette stratégie. Étant plus petites, les compagnies québécoises disposent de moyens plus restreints ; les grandes entreprises adoptant les pratiques et technologies, systématiquement et en plus grand nombre que les petites ou les moyennes entreprises (Beaulieu et Roy, 2009).

Parmi les activités imparties, il semble que les compagnies au Québec soient réfractaires à externaliser la gestion de leurs activités d'entreposage (Conseil de la science et de la technologie, 2010). Au Québec, moins de 10% des activités d'entreposage sont imparties (Roy et al., 2002). L'explication dans ce cas peut elle aussi demeurer dans la taille plus petite des entreprises et de leurs centres de distribution, les besoins étant moins importants et plus faciles à combler. En revanche, il apparait que les entreprises québécoises ont plus souvent recours à l'impartition pour le recyclage et la récupération des produits que la moyenne d'Amérique du Nord, on obtient ainsi des taux de 20 % pour une impartition totale et durable de cette activité et de près de 50% pour une impartition partielle de l'activité (Roy, 2004).

Le transport et l'entreposage demeurent les activités les plus souvent externalisées que ce soit au Québec ou dans une autre région du monde. Néanmoins, il s'agit souvent d'une collaboration plus opérationnelle que stratégique, c'est-à-dire que le service est imparti mais pas sa gestion (Conseil de la science et de la technologie, 2010). Au Québec, la part d'impartition du transport entrant et sortant est de plus de 40% (Roy, 2004). De plus, on observe une croissance de près de 100% de l'impartition du transport des grandes entreprises entre 1998 et 2007 (SCL/CAL, 2008). Enfin, pour les autres activités telles

que la planification, le contrôle qualité, la préparation des commandes et la gestion des stocks et de l'approvisionnement, la part d'impartition est de moins de 10% (Roy, 2004).

Depuis 2005, le gouvernement du Québec a pourtant déployé des efforts pour faire de la logistique un atout du développement économique dans l'actuel contexte industriel mondial en mutation (Conseil de la science et de la technologie, 2010). Ainsi l'adoption des technologies a permis au Québec de développer son marché des 3PL avec l'introduction de système de gestion d'entrepôt qui ont favorisé sa croissance (Roy, 2011). Une partie des efforts du gouvernement a également trait à la mise en place d'infrastructures logistiques. Cela a eu pour impact une croissance de près de 50% du nombre d'impartiteurs en entreposage (SCL/CAL, 2008). Ces deux éléments tendent à expliquer la tendance actuelle de croissance du développement des entrepôts au Québec.

2.5.3 Développement de nombreux entrepôts

Les données disponibles révèlent que les entreprises québécoises ont moins tendance à externaliser la gestion de l'entreposage que dans le reste des régions d'Amérique du Nord ou les pays d'Europe. L'explication avancée afin d'expliquer cette tendance est la taille plus petite des centres de distribution au Québec (Conseil de la science et de la technologie, 2010).

Une autre explication vient peut-être du fait que le Canada a vu l'investissement dans ses centres de distribution augmenter de 106 % au cours des cinq dernières années. Le Québec est une des quatre provinces où ces investissements se sont concentrés (Rapport du SCL, CAL, 2008). Elle est également la 3ème province du Canada où il y a eu la plus importante croissance en termes de nombre et de taille des centres de distribution. Avec une augmentation de 83 % des investissements dans les centres de distribution, on peut penser que cette province a des opportunités à saisir dans l'objectif de préserver cette tendance (Rapport du SCL, CAL, 2008). Cet investissement touche aussi les prestataires, et donc le développement de l'impartition des activités logistiques.

2.6 Les limites de la revue de littérature

En réalisant cette revue de littérature sur le sujet du choix de l'adoption de la stratégie d'impartition, on s'aperçoit vite qu'il existe des lacunes sur certains aspects du sujet. De nombreuses études et recherches ont été menées sur les motivations et les obstacles à l'impartition mais très peu d'études portent sur la manière concrète dont les décisions ont été prises (M. Mol, 2007, p96) sur les arbitrages qui ont lieu lors de telles décisions, il n'existe pas à ce jours une étude concrète de recherches basé sur des cas réels présentant le processus complet menant à la prise de décision de l'adoption d'une stratégie de gestion des activités logistiques. Les écrits sur la manière de choisir le bon impartiteur sont nombreux (Soh 2010, Barthélémy 2007, Roques 2003, Lynch 2000, Poitevin 1999) mais très peu portent sur l'étape précédente qui consiste à réfléchir sur la question du choix entre le faire ou le faire faire. Notre chapitre de recension des écrits permet d'appuyer notre choix de problématique de part l'absence de réponses à nos questions dans la littérature existante à ce jour.

3 Méthodologie de recherche

Suite à la présentation de la recension des écrits et à la synthèse de tous les éléments clés de notre recherche, nous présentons maintenant les composantes méthodologiques importantes dans la cadre de notre étude. Il s'agit ici d'une étude empirique qui portera sur une étude de cas concrets.

Dans la partie 3.1 nous débuterons en précisant nos choix méthodologiques. Dans les parties 3.2 et 3.3 nous nous attarderons aux choix du mode de collecte des données ainsi qu'au choix des entreprises (entrevues) que nous allons contacter dans le but de recueillir nos informations. Ces deux parties sont intimement liées. Suivra une partie sur l'élaboration des guides d'entrevues et une sur les répondants que nous avons eu la chance d'obtenir. Puis nous verrons dans la partie suivante quelle méthode nous allons pouvoir utiliser afin d'analyser les résultats obtenus lors des entretiens. Enfin, nous terminerons ce troisième chapitre avec un retour sur la dimension éthique de la recherche.

3.1 Les choix méthodologiques

Le choix d'une méthodologie de recherche est complexe et propre à chacun ; il dépend de nombreux critères. Comme l'énonce Marie-Fabienne Fortin (2006, p30) : « le choix d'une méthode dépend de l'orientation du chercheur, de ses croyances, de sa préférence et surtout de la nature de la question posée ». Ce qu'on cherche à obtenir dans notre cas, consiste à comprendre le « comment » ; on ne cherche pas à quantifier mais bien à comprendre un processus et à connaitre les éléments sur lesquels les acteurs de cette décision s'appuient lors du processus de décision. Ainsi pour notre étude, nous avons privilégié une méthodologie de recherche qualitative par la collecte de données primaires en entrevue.

3.1.1 La méthodologie de recherche qualitative

D'après Fortin (1996 et 2011), la nature de notre question de recherche est un élément concret permettant la détermination de notre type de recherche. La détermination du type de recherche se fait aussi en fonction de l'objectif de notre recherche et de ses conditions. Dans notre cas, nous cherchons à comprendre un processus, un phénomène de choix ; l'objectif principal est de comprendre la stratégie des entreprises pour la gestion des activités logistiques. Ainsi, en rassemblant tous ces éléments, il apparait clairement que notre recherche est de type qualitative.

La recherche qualitative s'appuie sur un raisonnement inductif, ainsi les étapes de la recherche qualitative ne sont pas aussi ordonnées que dans une recherche quantitative. Comme Miles (2003) nous l'explique, il existe une grande diversité d'études qualitatives. Cependant malgré ce large éventail, il existe de nombreux points communs. Marie-Fabienne Fortin (1996 et 2006) propose une division en trois des types de méthodes de recherches qualitatives : l'approche phénoménologique, la théorie ancrée et l'approche ethnographique.

La nature de notre recherche est de type phénoménologique. C'est le type de recherche le plus approprié à une question de recherche qui cherche à découvrir le comment d'une chose. En effet, d'après Fortin (1996) : « l'étude phénoménologique vise à découvrir comment le monde est constitué et comment l'être humain en fait l'expérience à travers des actes conscients » et « elle cherche à découvrir l'essence des phénomènes, leur nature intrinsèque et le sens que les humains leur attribuent ». Dans le cas d'une telle étude, on retrace une expérience passée par l'expérience qu'en a eu une personne. Ce type de recherche est exploratoire, elle ne s'appuie pas sur la formulation d'hypothèses que l'on chercherait à démontrer. En effet, la revue de littérature ne présente que les éléments pris en compte lors de la prise de décision mais pas sur la manière dont ils sont pris en compte; ainsi la formulation d'hypothèse à notre problématique est impossible. C'est pourquoi, nous avons choisi de travailler dans une optique de découverte du phénomène de choix d'une stratégie pour ce qui a trait à la gestion des activités logistiques.

3.1.2 La collecte des données

D'après notre revue de littérature, le choix d'impartir ou d'internaliser ses activités logistiques semble reposer sur des critères à la fois quantitatifs (coûts, performance) et qualitatifs (personnel, vision, mission). Ainsi, notre but sera de recueillir les deux types de données. Cependant l'utilisation des données que l'on va recueillir dans cette étude restera de type qualitative, car nous ne cherchons pas à découvrir des statistiques, mais bien à comprendre ce phénomène de décision.

Les données qualitatives peuvent être de différents types : mots, images, vidéos (Miles, 2003). Pour notre étude nous ne nous intéresseront qu'à des données qualitatives sous forme de mots. Nous avons fait ce choix par défaut, car les informations que nous allons chercher à obtenir ne se trouvent que dans l'esprit des gens qui ont été les acteurs du phénomène de choix qui nous intéresse. Néanmoins, il faut rester prudent avec les données qualitatives, les mots ne reflètent pas toujours la réalité. Notre savoir interprète les actions et événements puis les retranscrit en pensées puis en mots. Toutefois, les données qualitatives ont des avantages, elles permettent d'aller plus loin dans la compréhension que les questions portant sur le combien et le quoi. Elles rendent possible une description dense des actions permettant ainsi une meilleure compréhension et signification des phénomènes auxquels nous allons nous intéresser (M. Miles, 2003).

Cependant, il est aussi intéressant de récolter quelques données quantitatives, en effet, ces données ne peuvent être déformées par notre esprit. Ainsi par données quantitatives, nous entendons des données de chiffres d'affaires, d'économies potentielles (en terme monétaire ou en pourcentage), de parts d'impartition ou d'indice de performance. Néanmoins, leurs analyses resteront purement qualitatives comme nous l'avons expliqué auparavant ; elles ne sont là que pour en apprendre davantage et mieux comprendre les choix des gestionnaires.

D'après Van den Maren (1996), il existe trois types de données : les données invoquées, provoquées ou suscitées. Les données provoquées ou invoquées ne conviennent pas à notre recherche, car elles limitent le choix du répondant à des réponses préétablies et nous n'en avons pas à notre disposition. Ainsi, il ne reste que les données suscitées, qui

sont obtenues lors d'échanges entre le chercheur et un sujet d'étude, sans que les réponses ne soient connues du chercheur à l'avance.

Il apparait que ce dernier type de données, aussi appelé données d'interaction, correspond exactement à nos attentes en termes de collecte de données. Van den Maren (1996) précise dans ses écrits que ce type de données peut être obtenu par les entrevues et plus particulièrement les entrevues semi-dirigées. Maintenant que nous avons toutes ces informations, il apparait naturel que notre collecte de données se fasse par la voie d'entrevues avec des gestionnaires impliqués dans le processus décisionnel du choix de gestion des activités logistiques.

3.2 Les entrevues

3.2.1 Une collecte de données par l'entrevue

De nombreux outils de collecte de données peuvent être utilisés lors d'une recherche de type qualitative, parmi ceux-ci on peut citer l'observation, l'entrevue, l'enregistrement, le questionnaire (Fortin 1996). Nous avons choisi de privilégier l'entrevue semi-dirigée, qui parait la mieux adaptée à notre problématique et à notre type de recherche. D'après Patton (Qualitative Research and Evaluation Methods, 1990), on réalise des entrevues dans le but d'obtenir des informations sur des événements ou des choses que l'on ne peut pas observer directement. Dans notre cas, les décisions ont déjà été prises par nos informateurs lorsque nous les abordons. Nous effectuons des recherches sur des cas passés, l'entrevue nous permet de rassembler de l'information sur ceux-ci.

L'entrevue propose un concept de collecte particulier, elle entraîne un mode de communication directe avec les répondants. L'élément intéressant de cette méthode de recherche qualitative est le partage avec les répondants qui nous permet d'en apprendre davantage qu'un simple questionnaire. Dans notre cas, on ne connait pas les réponses à l'avance et on ne se sait pas dans quel ordre exactement l'entrevue va se dérouler. C'est pourquoi, nous avons décidé de sélectionner la méthode de l'entrevue de type semi-dirigée. Celle-ci laisse la liberté aux chercheurs dans le choix de leurs questions et le

déroulement de leurs entrevues. En effet, le chercheur se contente d'aborder des thèmes. Notre objectif est l'exploration du sujet du choix de l'impartition ou de l'internalisation des activités logistiques ; cette méthode est parfaitement adaptée à nos besoins et permet de mieux cerner les questions à poser pour chaque cas en fonction des réponses précédentes du répondant (Gravel, 1986). L'entrevue permet aussi de se focaliser sur les points d'intérêts du chercheur, ce dernier va pouvoir orienter ses questions et aller droit au but. Cette méthode est très coûteuse en temps, autant pour le chercheur que pour le répondant, mais elle permet une qualité et une quantité de données recueillies très riches.

Néanmoins, l'entrevue présente certaines limites propres à sa nature de témoignage direct avec un informateur qui peut être une source de biais dans l'information recueillie. Il s'agit d'un outil qui nécessite une grande discipline ; afin d'éviter ces limites, nous avons tenté de pallier ce risque de différentes manières.

3.2.2 Les limites de l'entrevue

Il existe un risque de biais car l'entrevue implique une conversation entre deux personnes (Yin, 2003). La manière dont les questions sont posées peut influencer les réponses du répondant. Le choix de collecter nos données par l'entrevue semi-dirigée s'est avéré une force pour contrer cette difficulté. En effet, le fait de laisser les répondants nous parler de leur expérience en toute liberté permet de ne pas les influencer avec des questions trop précises. Savoie-Zajc (2000) définit l'entrevue semi-dirigée de la façon suivante : « Une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur ». Cela permet ainsi d'aborder les thèmes principaux de notre recherche sur le mode simple de la conversation.

D'après Fortin (2006), les biais dans ce genre de méthode sont aussi présents dans les réponses des répondants, nous souhaitions donc les réduire autant que possible. Il s'agit d'une étude de terrain, qui permet de revenir sur l'expérience des répondants lors d'événements précis. On demande aux répondants de livrer une rétrospection d'une expérience passée. Il y a donc un risque d'erreur, d'idéalisation ou de reconstruction du passé. Ainsi, il faut faire très attention à bien séparer les actes et faits réels de l'impression de la personne qui nous permet de revivre cet événement.

Le choix des personnes à interroger est ainsi primordial dans notre quête de description sincère et véridique des processus de décisions qui nous intéresse. En effet, pour les méthodes qualitatives telles que l'entrevue, on accorde beaucoup d'importance aux dires et à l'expérience des répondants, c'est pourquoi il est essentiel de se demander jusqu'à quel point le répondant est capable de donner une information juste et fiable. Afin de réussir à garder le plus d'objectivité possible, les personnes que nous avons choisi de rencontrer occupent toutes des postes à haute responsabilité et sont dans l'entreprise depuis de nombreuses années. Cela nous laisse penser que ces personnes sont à même de nous fournir les données les plus représentatives.

Enfin, l'entrevue reste un moment privilégié entre le répondant et le chercheur (Fortin, 2006), c'est pourquoi nous avons choisi de faire des entrevues individuelles. L'entrevue individuelle favorise la divulgation de plus d'information. Elle permet au répondant d'être à l'aise et ainsi d'être le plus honnête possible dans ses réponses.

3.2.3 Les comptes rendus

À la fin de chaque entrevue avec un répondant, un compte rendu sera rédigé dans les jours suivants la rencontre afin de rapporter par écrit les idées maitresses. Celui-ci ne fera pas mention des propos dit confidentiels qui auront pu être divulgués lors de l'entrevue ou de l'identité des personnes et de l'entreprise. Ces comptes-rendus seront une retranscription concise des entrevues contenant toutes les informations importantes et essentielles à notre étude (Fortin, 2006). L'objectif est de garder une trace ; ainsi l'essentiel des conversations ayant eu lieu sera sauvegardée le temps de la fin de nos recherches sur le sujet. Ces comptes-rendus nous serviront aussi d'aide mémoire lors de l'écriture de notre chapitre 4 qui traitera des données recueillies.

3.3 La sélection des répondants

« Échantillonner est essentiel dans la mesure où une enquête porte sur une population excessive qu'il est impossible, matériellement ou physiquement, de contacter en totalité » (Robert J. Gravel, 1986). En effet dans notre cas, la population d'enquête est large car elle va compter trois types de répondants. Chacun d'entre eux comptant un très grand nombre d'entités au Québec ; cela agrandit considérablement notre champ d'études. Il nous faut donc bien choisir les cas que nous allons étudier, car nous ne pouvons communiquer notre demande d'entrevues à toute la population que touche notre étude qui comme nous allons le voir est très large.

3.3.1 Différents types de répondants

Nos principaux répondants seront les entreprises manufacturières ou de distributions québécoises, que nous qualifierons du terme d'entreprise dans la suite de notre mémoire. Notre recherche porte sur leur stratégie de gestion des activités logistiques ; il est donc nécessaire de rencontrer des dirigeants de ces sociétés afin qu'ils nous communiquent des informations sur leur stratégie et sur la manière dont s'est déroulée la période de réflexion autour du choix à entreprendre. Les entreprises sont au cœur de notre recherche, leurs gestionnaires sont donc les premiers répondants auxquels nous avons pensé. Néanmoins, il existe d'autres acteurs privilégiés de ces décisions.

En effet, les prestataires logistiques ou 3PLs sont aussi des sources d'informations possibles pour notre recherche. Ils sont au centre des prises de décisions car ils sont les acteurs principaux de la stratégie du « faire-faire ». Lors de la prise de décision, ils sont présents d'une certaine manière puisque c'est leur offre que les entreprises étudient. Ils connaissent donc les besoins précis des entreprises, ainsi que les éléments importants à leur fournir pour les convaincre. Ainsi, il est intéressant de savoir ce qui leur permet de convaincre des entreprises. Quelle analyse suivent-ils afin d'arriver à obtenir les contrats ? De plus, les prestataires possèdent une large expérience, car pour chacun de leurs clients les attentes sont différentes ainsi que les cas en eux-mêmes. Nous espérons que les 3PLs vont ainsi pouvoir nous fournir une information plus générale ou commune.

Une information que nous retrouverons peut-être dans les cas plus particuliers des répondants en entreprises que nous rencontrerons.

Les entreprises lors de telles décisions stratégiques font appel à une expertise externe dans certains cas, les cabinets de consultation. Ainsi nous avons pris la décision de les inclure à notre liste de répondants. Dans notre cas, nous nous intéressons uniquement aux cabinets qui possèdent une équipe dans le domaine de la gestion des opérations de production ou de logistique. Les consultants ont un rôle à jouer dans les choix stratégiques de la gestion des activités logistiques, ce sont souvent eux qui font les études afin de conseiller les entreprises sur la meilleure option à suivre. De plus, comme les prestataires, les consultants ont une vision plus large, car ils ont eu à gérer plusieurs cas différents de décision d'impartir ou non.

Finalement, nous avons une population d'enquête importante, il est donc nécessaire pour notre recherche de limiter cette population, afin de n'interroger que des personnes susceptibles de nous donner des informations pertinentes. La mise en place de critères de sélection est rendue nécessaire afin de solutionner cette difficulté.

3.3.2 Critères de choix des répondants

Nous avons certains besoins très précis sur les entreprises à contacter, ainsi nous avons décidé de poser certains critères de sélection avant de contacter toutes les entreprises pouvant satisfaire à nos besoins de recherche. D'après Gravel (1986), cela permet aussi de circonscrire la population d'enquête et de ne pas devoir contacter toute la population. Ces critères peuvent aussi nous permettre de choisir des cas diversifiés pour chacun des types d'entreprises qui nous intéressent. Ainsi nous pourrons comprendre globalement ce qui se passe, toutefois nous sommes réalistes que notre recherche ne nous permettra pas de trouver une généralité applicable à tous les cas.

Il existe de nombreuses méthodes d'échantillonnage de la population, nous avons opté pour une méthode basée sur le jugement (Gravel, 1986). Ce choix est dû aux ressources et au temps dont nous disposons pour notre recherche. En effet, cette méthode est assez rapide, et nous permet de compenser le temps important consacré aux entrevues. De plus, nous souhaitons rencontrer des dirigeants d'entreprises, des individus très occupés, il

fallait donc les prévenir le plus rapidement possible. Une sélection basée sur le jugement nous permet cette rapidité. Comme nous avons trois types de répondants, nous avons dû établir des critères de sélection propres à chacun. Parmi ces critères, nous pouvons en distinguer deux types : d'inclusion et d'exclusion (Fortin, 2011).

En ce qui a trait aux entreprises, le critère le plus important est que l'entreprise ait eu à gérer la décision d'impartir ou d'internaliser certaines de ses activités logistiques au cours des dernières années. En effet, notre intérêt porte sur le processus de décision, s'il n'y en a pas, cela exclut la possibilité d'en apprendre plus sur le sujet de notre recherche. En effet, il n'est pas pertinent pour notre étude de rencontrer des entreprises n'étant pas dans un de ces cas. Cela serait une perte de temps, car elles ne sont pas passées par le cheminement de décision qui nous intéresse. Il est également essentiel que la décision ne soit pas trop ancienne entrainant le risque que les acteurs et décideurs ne seront peut-être plus présents au sein de l'entreprise. Ensuite, il nous faut des entreprises de plusieurs types, soit des entreprises ayant imparti l'essentiel de toutes leurs activités logistiques, d'autres au contraire qui favorisent le « faire » au « faire-faire ». Enfin, des entreprises qui ont imparti une partie seulement de leurs activités sont nécessaires également. Nous cherchons donc à rencontrer des entreprises qui ont finalement imparti plus ou moins d'activités, mais aussi d'autres qui l'ont envisagé et qui ont décidé de ne pas le faire. Finalement en dernier critère, nous avons choisi d'exclure les petites entreprises de notre analyse, car elles possèdent des activités limitées et l'on pense que leurs fonds ne permettent peut-être pas d'envisager toutes les options stratégiques existantes.

Les critères de sélection pour les consultants et les prestataires sont différents de ceux précédemment cités. Cependant, nous interrogeons ces deux types de répondants dans le même objectif, ainsi il y existe de fortes ressemblances entre leurs critères de sélection. Ainsi, nous souhaitons rencontrer des gens possédant plusieurs années d'expérience dans leur milieu. De plus, nous souhaitons des firmes de consultations importantes qui ont des mandats au Québec et ailleurs afin de comprendre ce qui est propre au Québec. Les prestataires doivent aussi être de taille importante afin d'avoir une vision large. Dans le même but, au niveau de leur clientèle et de leurs services, nous avons la même exigence

pour nos deux types de répondants, soit une clientèle nombreuse et variée et une large gamme de services.

Nous avons ainsi délimité notre population cible, cependant elle reste très importante, nous allons donc l'échantillonner pour les besoins de notre recherche afin de ne retenir que la population accessible (Fortin, 2006).

3.3.3 Repérage des entreprises

Comme le souligne avec raison Fortin (2006), le choix d'une méthode d'échantillonnage dépend de facteurs tels que les délais, les ressources, la population cible et l'objectif poursuivi. Ainsi, notre choix s'est porté sur une présélection par la méthode du choix raisonné qui fait appel au jugement (Fortin 2006). Cela nous a permis de délimiter rapidement notre population accessible et de contacter plus rapidement les bons répondants. Nous avons utilisé notre jugement, basé sur des recherches préliminaires passées et présentes sur les entreprises afin d'obtenir une bonne représentativité de la population (Fortin 2006). La méthode des quotas (Fortin 2006) a aussi été nécessaire à notre échantillonnage. Elle décompose la population selon certaines caractéristiques (Gravel, 1986). Dans notre cas, on stratifie en fonction de nos trois types de répondants afin de déterminer la proportion d'entrevues souhaitée avec chacun d'entre eux.

Nous avons utilisé trois types de ressources afin de repérer les entreprises, les impartiteurs et les cabinets de consultation auxquels nous nous sommes adressés lors de notre recherche :

- Le réseau que HEC Montréal offre à ses étudiants
- Des bases de données publiques
- L'actualité

Ainsi, nous avons débuté par tout ce que le réseau HEC Montréal offre comme possibilités. Cela nous a permis de contacter des entreprises très ouvertes à une rencontre avec nous du fait de leur lien avec notre école. Cela a aussi favorisé et simplifié le

premier contact. Par le réseau HEC Montréal, nous entendons le réseau des anciens étudiants, mais aussi le réseau professionnel de l'école ainsi que celui de ses professeurs. L'école met à notre disposition de nombreuses listes d'entreprises par secteur ou par compétence.

Ainsi, nous avons essentiellement utilisé le réseau des anciens étudiants pour rejoindre les cabinets de consultation en logistique. Puis nous sommes passés par une liste tenue à jour sur le site du service de gestion de carrières de HEC Montréal afin de contacter un plus grand échantillon de cabinets. Cependant, nous avons dû effectuer une sélection parmi cette liste, pour ne garder que les cabinets ayant un service de conseil en logistique, seul service qui nous intéresse lors de notre recherche. Pour les 3PLs, nous avons fait appel au réseau professionnel de l'école. Chaque année, certains impartiteurs organisent des conférences au sein de l'école, cela permet des contacts directs. Enfin pour les cas d'entreprises, les anciens étudiants ont permis de rejoindre de nombreuses entreprises. Évidement une recherche préliminaire sur chaque entreprise était nécessaire avant de les contacter afin de ne rejoindre que les entreprises respectant nos critères de sélection.

Nos deuxième et troisième ressources de localisation des répondants potentiels, par le biais d'information publique, nous permettent d'assurer une validité et une représentativité de l'information. En effet, au départ nous avons privilégié les entreprises ayant un lien avec HEC Montréal afin de gagner du temps cependant cela peut créer un biais qui est amoindri par l'utilisation de ressources multiples. Il nous faut donc utiliser des sources multiples afin d'assurer une validité et une représentativité des informations. Ainsi, nous avons été vers des sources ne possédant aucun lien avec notre établissement. Comme nous avons besoin d'entreprises ayant eu à prendre des décisions entre l'impartition et l'internalisation dans les dernières années, nous avons choisi de regarder l'actualité sur ce sujet dans des magazines spécialisés en logistique des dix dernières années. Parmi ces derniers, on peut citer Logistique et Management, International Journal of Logistics ou Logistics Management. Cela nous a permis de repérer des entreprises correspondant à nos critères. Pour ce qui est des consultants et des 3PLs, il existe des annuaires en ligne qui permettent de les identifier facilement. Ensuite, nous avons dû

faire une étude préliminaire de chacun afin de ne contacter que les répondants susceptibles de nous intéresser.

3.3.4 Taille de l'échantillon

Il nous reste maintenant à débattre sur le nombre de répondants nécessaire et optimal pour notre recherche, ce que l'on appellera notre échantillon. Comme nous l'explique Fortin (2006), c'est une question récurrente à chaque recherche et il est très difficile d'y trouver une réponse claire, le nombre de participant reste toujours compliqué à définir. Cela dépend du type de recherche, pour les recherches qualitatives, il y a un effet direct sur la crédibilité de la recherche.

Selon Bertaux (1983) une trentaine de répondants suffit amplement et permet d'éviter une saturation tout en assurant une généralisation sans trop de risque d'erreur. Il faut donc un nombre suffisant de personnes, car un petit échantillon est non représentatif et générateur de sources d'erreurs possibles. Cependant, trop de cas n'est pas bon, cela demande beaucoup d'énergie et de temps tout en entrainant un risque de se perdre sous trop d'informations (Gravel, 1986).

Dans notre cas, trente entrevues sont très difficiles à obtenir, il ne s'agit pas de courtes entrevues et l'on a pour objectif de rencontrer des dirigeants qui disposent de peu de temps pour ce genre de requête. Il est donc difficile d'arriver à un chiffre optimal. De plus, du fait des rencontres avec les consultants et les prestataires qui font mention de plusieurs cas en une entrevue, on obtient de l'information sur plusieurs exemples et processus de décision. Finalement, ne pouvant fixer un nombre précis d'entrevues au départ, nous avons décidé de faire des entrevues jusqu'à ce que nous ayons l'impression de ne plus rien apprendre à chaque nouvelle entrevue. Tout en fixant un minimum d'une dizaine d'entrevues.

Nous devons examiner un dernier point : la répartition du nombre d'entrevues entre les différents types de répondant. En effet, il ne faut pas qu'un des types soit représenté par une unique entrevue, cela présenterait un risque de biais des résultats obtenus et de leur analyse. De plus, il semble normal que les entrevues en entreprises soient plus nombreuses que celles des autres répondants. Enfin, nous privilégions les entrevues avec

les consultants plutôt que celles avec les impartiteurs. Nous avons pris cette décision, car les impartiteurs ne sont présents que pour la phase de décision d'impartition et que souvent on ne fait appel à eux qu'après la décision de stratégie pour les appels d'offre à l'inverse des consultants.

3.3.5 Contacter les répondants

Finalement, nous avons mis au point un processus à suivre afin de contacter les répondants que nous avions sélectionnés par avant. Ce premier contact, s'est fait par l'envoi d'un courriel directement à chacun de ces répondants. Par la suite, nous avons attendu les réponses des compagnies contactées durant trois à quatre semaines. En cas d'absence de réponses, nous les avons relancé par téléphone si nous disposions des coordonnées sinon par un second courriel de relance. Cette phase de relance a été essentielle car elle nous a permis de doubler le nombre de nos répondants ayant répondu après le premier envoi.

Dans de nombreux cas de réponses positives, les répondants souhaitaient disposer du guide d'entrevue par avance pour être sûr d'être les bons interlocuteurs et pour se préparer à l'entrevue. Cela nous a paru être un risque de biais pour notre recherche, en effet, en se préparant les répondants pouvaient se renseigner par avance sur des points bien précis et perdre le naturel qui est important lors d'une entrevue. Nous avons donc mis au point un guide d'entrevue spécifique à cette demande. Dans ce guide nous avons conservé tous les thèmes qui nous intéressent, mais en enlevant le plus de questions possibles. Cette action a été prise afin de ne pas influencer les répondants en leur laissant le temps de réfléchir aux questions par avance. C'est ce plan d'entrevue (Annexe 4), que nous avons fait parvenir à nos répondants lorsqu'ils nous le demandaient.

Nous avons ainsi contacté 12 cabinets de consultation, 10 prestataires logistiques et 25 entreprises de différents secteurs. Parmi les compagnies ayant répondues favorablement à notre demande, cinq ont souhaité recevoir ce guide qui demeure incomplet comparativement au guide officiel que nous allons vous présenter dans la prochaine section de ce chapitre.

3.4 L'élaboration des guides d'entrevues

Une des étapes primordiales de l'entrevue est l'élaboration du guide d'entrevues. En effet, puisque les données vont être recueillies par le biais d'entrevues, il est important de savoir ce que l'on va chercher à apprendre. Le guide est en quelque sorte un fil conducteur qui nous permettra de ne pas oublier un point important lors des entrevues et de maximiser le temps dont nous disposons pour l'entrevue.

3.4.1 Des guides d'entrevue non-structurés

Nous parlons de guide d'entrevues et non de questionnaire car dans notre cas, nous souhaitons que l'entrevue soit semi-structurée. D'après Fortin (1996), « ce type d'entrevue est un outil privilégié dans le cadre d'une variété de méthodes de recherche qualitatives, comme dans la phénoménologie » qui se trouve être notre méthode. Ainsi notre guide sera composé de différentes parties et des questions seront formulées, car même si cette méthode est plus flexible, d'après Fortin (1996) les entrevues non-structurées conservent un certains degré de structure. On dispose d'une liste de thèmes à couvrir mais la séquence des questions et leurs formulations exactes sont laissées à la discrétion du chercheur. Ainsi, on aborde les points essentiels sans la rigidité des entrevues dirigées (Robert J. Gravel, 1986). Cela tient plus d'une conversation informelle où les questions émergent du contexte (Fortin, 1996).

Afin de laisser les répondants libres de répondre comme ils l'entendent, les questions doivent être formulées de façon ouverte afin que les réponses soient libres. Les questions ne doivent pas fournir une structure à la réponse ou des réponses prédéterminées.

Au cours de notre recherche, nous avons fait le choix d'avoir trois types de répondants à rencontrer, cela implique donc l'élaboration d'un guide d'entrevues pour chacun d'entre eux. En effet, même si le sujet et l'objectif sont communs, nos trois types de répondants n'ont pas la même approche du processus de décision. On ne peut donc pas leur poser les mêmes questions. Certains thèmes sont plus ou moins importants selon leur type, il est donc nécessaire de nous adapter à notre interlocuteur et d'aborder les thèmes en fonction

de son vécu et de son expérience. Les deux prochaines sections vont aborder les différents thèmes abordés dans nos trois guides d'entrevues (Annexes 1, 2 et 3).

3.4.2 Les thèmes communs de l'entrevue

Malgré, les différences entre les trois types de répondants, on retrouve plusieurs thèmes communs que nous allons aborder lors des entrevues avec tous nos répondants. Notre objectif reste le même pour tous, et notre problématique de recherche aussi. Néanmoins, les questions ne seront pas formulées de la même manière. Ce sont ces thèmes que nous allons présenter.

3.4.2.1 Thème 1

Notre guide commence par des questions d'ordre général sur l'organisation dont fait partie le répondant et sur le répondant lui-même. Ces questions permettent de faire connaissance avec le répondant et de briser la glace. Le but est que notre interlocuteur se sente à l'aise afin d'arriver à instaurer plus facilement une conversation informelle pour la suite de l'entrevue. Il est important pour nous, de connaitre le rôle exact que joue notre interlocuteur dans l'organisation dans le but de mieux cerner son expérience et son influence. Ces questions sont aussi l'occasion de comprendre l'historique de l'organisation avec son évolution, son fonctionnement. Cela nous permet aussi de mieux cerner la culture d'entreprise.

3.4.2.2 Thème 2

Avec ce second thème, on commence à toucher à ce qui nous intéresse, néanmoins nous ne rentrons pas encore dans le vif du sujet. Cette partie sert à aborder le thème de l'impartition, on interroge les répondants des entreprises sur les activités logistiques qui sont imparties ou non. Cela nous permet de mieux comprendre la situation actuelle de l'entreprise du point de vue de la gestion de ses activités logistiques. Dans le cas des cabinets de consultations ou des 3PLs, l'objectif de ce thème est de comprendre les types d'activités logistiques qui sont offerts dans le domaine de l'impartition et l'internalisation. Cette partie permet d'obtenir une « photo » de l'état actuel de gestion

des activités logistiques de chacun. Ces informations nous seront essentielles dans notre analyse afin de comprendre le processus d'impartition.

3.4.2.3 Thème 3

Ce thème est le plus important, il aborde le questionnement sur le processus de choix d'une stratégie d'impartition ou d'internalisation. Cette partie est fondamentale pour notre recherche, c'est le point central. Malgré cela ce thème ne compte que deux ou trois questions essentielles. Nous avons choisi de débuter par une question très large, afin que notre répondant nous fasse partager son expérience du processus de choix de la gestion d'une ou plusieurs activités logistiques. Nous pensons qu'ainsi les choses vraiment importantes seront dites aussitôt, puis les choses moins importantes. Par la suite, ce thème comprend une multitude de question de relance au cas où le répondant n'aborde pas par lui-même toutes les informations que nous souhaitons recueillir. Parmi ces informations, nous cherchons à obtenir les motivations, les enjeux, les éléments pris en compte et parmi ceux-ci les éléments clés, la manière de les prendre en compte, l'ordre des événements, les implications, le rôle de chacun…

3.4.2.4 Thème 4

Ce dernier thème a pour but de clore l'entrevue. Il porte sur la remise en question des choix actuels et futurs. Ainsi, on interroge les répondants sur les retombées de leur choix. L'on cherche aussi à savoir si les compagnies réfléchissent toujours après leur décision à toutes les options qui existent. Si oui, pour quelles raisons repasser par ce long processus de décisions ? Nous cherchons à comprendre si tout le processus de réflexion est encore utilisé, ou bien modifié ou même dissout. Derrière ces questions nous cherchons à comprendre les apprentissages des compagnies en terme de choix de gestion des activités logistiques.

3.4.2.5 Le thème spécifique aux consultants et aux impartiteurs

Les consultants et les impartiteurs ont la chance de travailler sur de multiples cas de décision d'impartition ou d'internalisation. Ainsi, ils possèdent une vision plus globale, ce qui leur permet de généraliser certains faits. Ce thème de question leur est spécifique car il porte sur la question de l'évolution de la stratégie d'impartition dans le temps et dans les différents secteurs. Par différentes questions, on cherche à comprendre quels ont été les changements majeurs dans les dernières années sur la stratégie de gestion des activités logistiques. Les compagnies impartissant sont-elles toujours les mêmes ? Sont-elles plus nombreuses ? Ces questions vont nous permettre de mieux comprendre les enjeux et les stratégies liés à notre problématique.

Les guides d'entrevues étant prêts, les entrevues ont pu commencer, dans la prochaine partie, nous allons présenter toutes les informations liées à nos répondants, ainsi que leur nombre.

3.5 Les répondants

Pour une meilleure collecte de données, nous avons tenté de respecter un certain ordre dans les entrevues. Ainsi, nous avons souhaité rencontrer en premier lieu, les consultants en logistique et les prestataires de services logistiques. Ceci afin d'obtenir une perspective extérieure et plus générale avant d'aller recueillir de l'information sur des cas particuliers. En effet, ces derniers sont des acteurs de plusieurs prises de décisions, ils possèdent donc une vision plus globale qui nous aidera peut-être par la suite à mieux comprendre chaque cas. Les entrevues avec les entreprises impartissant ou internalisant se sont donc déroulées par la suite.

Les répondants de notre étude sont au nombre de 14. Nous avons eu la chance d'avoir des entrevues dans les trois corps de métiers que nous avions jugé pertinents dans l'apport d'information en ce qui concerne notre sujet de recherche. Dans les prochaines sections nous allons préciser la nature et la proportion de ces répondants en fonction de leur corps de métier.

3.5.1 Les consultants

Ainsi, quatre consultants de cabinets différents ont acceptés de répondre à nos questions et de nous parler de leurs expériences sur le sujet de notre recherche. Parmi ces consultants, deux possèdent des compétences de type général et gèrent l'impartition ou l'internalisation des activités logistiques de leurs clients. Un des cabinets interrogés est plus spécialisé dans l'internalisation des activités logistiques, il a ainsi une vision différente et une plus grande expertise dans les alternatives de l'impartition. Enfin, le dernier est lui très axé sur l'impartition ; environ 50% de ses études et contrats portent sur ce sujet et plus particulièrement sur l'aspect des technologies d'informations lors d'impartition d'activités logistiques. Cela nous permettra d'avoir une vision globale de la situation actuelle et passée de la stratégie de gestion des activités logistiques au Québec.

3.5.2 Les prestataires de services logistiques

En ce qui a trait aux prestataires de services logistiques (3PL), nous avons eu la chance de rencontrer trois impartiteurs. Il s'agit de 3PLs de taille importante, qui possèdent un vaste éventail de services logistiques, soit près de 90% des activités existantes et offertes par les 3PL ; activités que nous avons énoncées plus tôt dans notre revue de littérature. L'activité d'entreposage étant l'un des objectifs précis de notre mémoire, nous avons évidemment choisi des 3PLs dont le service d'entreposage est important et qui ont choisi de se développer dans cette voie.

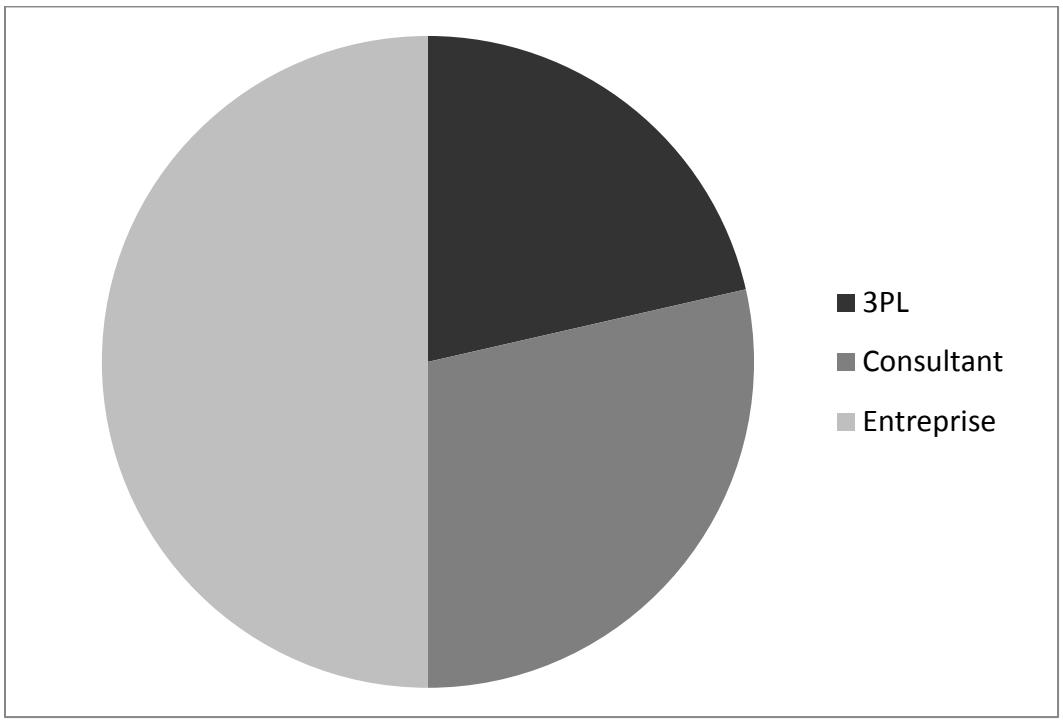
3.5.3 Les entreprises manufacturières ou distributrices

Enfin, sept cas d'entreprises ont été discutés en entrevue avec un haut responsable de chacune des firmes rencontrées. Ces entreprises sont essentiellement des producteurs, car ils ont des besoins d'activités logistiques importants et diversifiés. Le choix de rencontrer des cadres dirigeants était essentiel à la qualité et à la véracité des informations obtenues, car nous verrons par la suite que ce sont eux qui sont à l'origine des idées et des décisions liées à la gestion de leurs activités logistiques.

Afin de garder une diversité, nous avons étudié le cas de sept entreprises dont cinq qui ont imparties beaucoup de leurs activités logistiques et deux qui ont préféré garder l'essentiel de leurs activités logistiques à l'interne. Nous avons également choisi des entreprises de taille assez importante et de secteurs diversifiés afin qu'elles aient des besoins logistiques importants et variés. Néanmoins, afin de pouvoir comparer et analyser les différences qui peuvent exister entre les entreprises, nous avons choisi d'essayer de trouver plusieurs entreprises par secteur. Ainsi nous avons pu approcher des entreprises des secteurs de la distribution de produits alimentaires, de la production de produits alimentaires, de la pharmaceutique et des manufacturiers dans le domaine du transport. Aucun lien d'affaires ou aucun partenariat existe entre les compagnies interrogées.

Figure 3.1

Répartition des entrevues entre les types de répondants



Bien évidement, chacun des répondants se doit d'avoir participé activement aux activités reliées au processus de choix, mais il doit aussi avoir été l'un des acteurs principaux de ce choix pour que son témoignage et les données qu'il nous fournisse soient véridiques et pertinentes. Nous avons aussi tenté, comme nous l'avons dit précédemment, de rencontrer des gens avec de nombreuses années d'expérience dans le métier afin que ces personnes puissent témoigner de l'évolution au cours des ans. Ainsi, nos répondants ont de 3 à 24 années d'expérience dans le domaine de la logistique et au moins la moitié de ces années dans le domaine de l'impartition. En moyenne, les répondants possèdent 11 années d'expérience. Le tableau 3.1 présente un tableau récapitulatif des organisations répondantes.

Tableau 3.1

Tableau récapitulatif de présentation des répondants par type

Les firmes de consultation logistiques (au nombre de quatre)
• Cabinet avec des compétences de type général • Rencontre avec un consultant sénior
• Cabinet spécialisé dans le développement des activités logistiques à l'interne • Rencontre avec un consultant junior
• Cabinet avec des compétences de type général • Rencontre avec un consultant junior
• Cabinet spécialisé dans les projets de stratégie d'impartition (plus de 50% des projets)
Les prestataires de service logistiques (au nombre de trois)
• Québécois, 2000 employés, 2 millions de pied carrés d'entrepôt, 17 CD au Canada • Rencontre avec le directeur du développement des marchés.
• Américain, basé au Québec, 37 millions de pied carrés d'entrepôt, 120 activités offertes • Rencontre avec le directeur du développement des marchés.
• Québécois, 2 millions de pied carré, flotte de 1000 camions • Rencontre avec le directeur d'un des centres de distribution.
Les entreprises (un détaillant et six manufacturiers)
• Chaîne de détaillants dans le secteur alimentaire : 550 détaillants au Québec, et d'autres en Amérique du Nord, un unique CD, chiffre d'affaire de 15 milliard de dollars • Impartition du transport ; internalisation de l'entreposage et de la préparation des commandes
• Manufacturier du secteur des équipements de transport : 9200 employés dans le monde dont 5000 au Québec, compagnie ancienne • Impartition de presque 100% des activités logistiques
• Manufacturier du secteur pharmaceutique : siège social au Québec, médicaments génériques, 800 employés • Impartition du transport et de l'entreposage (excepté les MP) • Rencontre avec le VP chaine d'approvisionnement
• Manufacturier du secteur alimentaire des produits finis : compagnie ancienne, CD et siège social au Québec, plusieurs milliers d'employés • Impartition du transport et des activités à valeur ajoutée ; internalisation de l'entreposage
• Manufacturier du secteur alimentaire des produits finis : compagnie ancienne, usines au Québec, quelques centaines d'employés • Impartition du transport et des activités de distribution ; internalisation de l'entreposage • Rencontre avec le VP chaine d'approvisionnement
• Manufacturier du secteur alimentaire des boissons : siège social et usine au Québec, plusieurs milliers d'employés, important portefeuille de marques • Impartition du « co-packing » et de certaines activités de transport et d'entreposage
• Manufacturier du secteur alimentaire des boissons : siège social et usine au Québec, plusieurs milliers d'employés, important portefeuille de marques

- Impartition du transport et du « co-packing »

3.6 La méthode d'analyse des données

Les données recueillies provenant de différentes sources et de différents types de sources (prestataires de service, consultants, entreprises manufacturières ou de distribution), leur analyse est d'autant plus compliquée. En effet, il faut auparavant réussir à regrouper les données recueillies au cours de nos entrevues afin de pouvoir les comparer par la suite. C'est l'étape que Patton (1990) mentionne dans ses écrits comme la première phase sous le terme de description; une description qui servira dans un premier temps à répondre à nos interrogations basiques. Dans le cas de notre recherche, la manière de présenter les données est une étape préliminaire essentielle à l'analyse qui ne peut commencer sans une condensation ou regroupement des informations recueillies. Pour Miles et Huberman (2003), la condensation des données et leur présentation font partie intégrante de l'analyse.

Marie-Fabienne Fortin (2010), dans son ouvrage sur le processus de recherche, propose une méthodologie de présentation des résultats de type qualitatifs. Cette méthodologie est intéressante pour notre recherche étant donné que la majorité de nos données recueillies sont de type qualitatif. Fortin conseille de présenter les données dans différentes parties selon les thèmes traités. Cette présentation est d'après elle très pertinente pour les recherches faisant appel aux entrevues pour la collecte des données. En effet, notre présentation sera ainsi quasiment narrative, semblable à la narration de nos répondants.

C'est ce que préconise également Patton (1990). D'après lui, il est essentiel de rapporter sous forme de cas chaque situation de répondant examinée. Cependant, comme nous avons plusieurs répondants d'un même type, il est également intéressant de les regrouper ensemble afin d'obtenir une condensation des données qui facilitera l'analyse, pour cela l'utilisation de tableaux récapitulatifs semble également appropriée. Ainsi nous avons opté pour une présentation sous forme de cas mais regroupés en fonction du type de répondant ou de situation. Cette décision a été prise du fait du volume d'informations

recueillies, ce qui semble généralement le cas lors de toutes recherches de type qualitative menées par l'intermédiaire d'entrevues (Patton, 1990).

Malgré le grand nombre de recherches de type qualitatif ayant été menées par le passé, les méthodes d'analyses de données qualitatives ne sont toujours pas clairement formulées. D'après Miles et Huberman (2003), la raison avancée est que ces méthodes sont beaucoup plus suggestives et moins scientifiques. Il est vrai que comparativement aux méthodes d'analyse quantitative, il existe moins d'écrits et de méthodologies formulées pour le type de recherche que nous menons.

Néanmoins, Fortin (1996) propose des pistes de méthodologie d'analyse des données dans l'approche qualitative et plus particulièrement pour l'approche phénoménologique suivie dans le cadre de notre recherche. Elle préconise tout d'abord une analyse des informations de chaque type de répondants, puis une analyse croisée entre les types, afin d'observer si des éléments sont communs. En 2010, dans son nouvel ouvrage sur les processus de recherche, Fortin propose une stratégie d'analyse qualitative plus évoluée et développée que dans ses précédents écrits.

Une stratégie d'analyse qualitative de données est, d'après la vision de Fortin (2010), une stratégie de révision de texte qui vise l'interprétation dans le but de trouver des segments de texte révélant une signification particulière dans le contexte d'une étude. Ainsi, on fait ressortir des catégories dites « riches de sens » (Fortin, 2010).

En ce qui concerne l'analyse de type phénoménologique, Fortin différencie trois méthodes mettant l'accent sur la description et l'interprétation de l'expérience humaine. Dans notre cas, notre analyse se rapprochera de celle de Colaizzi (1978) dont les étapes retenue par Fortin sont au nombre de sept. Tout d'abord, la première étape nécessite de lire attentivement toutes les descriptions et explications que nous avons recueillies pour découvrir le sens du phénomène étudié; les rapports d'entrevues vont aider lors de cette étape. Dans un second temps, il faut extraire ce qui semble significatif pour notre recherche. Lors de cette étape, Patton (1990) insiste sur le fait qu'il faut faire attention à ne prendre que les faits, il faut réussir à ne pas prendre pour acquis les opinions et impressions du répondant. Par la suite, toutes ces informations devront être exprimées

avec clarté, ce qui correspond à notre troisième étape. L'étape suivante est de regrouper les informations par thèmes pour en faciliter l'accès et établir des liens ou tenir compte des divergences. Ensuite, lors de la cinquième étape, il faut intégrer les résultats à une description exhaustive, cela signifie établir des liens entre chaque cas. Par la suite, l'avant dernière étape est une description de nos conclusions et si possible du phénomène. Cependant, notre objectif vise davantage à comprendre un phénomène, nous ne cherchons pas à en faire une description universelle, description qui change pour chaque cas. Enfin, la dernière étape conseillée par Fortin, consiste à valider les résultats avec les répondants. Néanmoins, nous ne réaliserons pas cette étape car, comme nous l'avons précédemment expliqué, notre but n'est pas de donner une seule description du phénomène de choix d'impartition comme une stratégie de gestion des activités logistiques.

Notre recherche étant nouvelle et unique en elle-même, c'est pourquoi nous avons dû nous développer notre propre méthodologie d'analyse adaptée à nos types de recherches et nos objectifs. C'est pourquoi, nous allons suivre des modèles préexistants d'analyse, mais que nous avons adaptés. Lors de notre recherche nous avons également été soumis à certaines contraintes et obligations, dont nous allons faire part dans la prochaine partie.

3.7 La conformité à la politique du comité d'éthique de la recherche (CER)

Comme il s'agit de recueillir de nouvelles informations concernant des entreprises, Monsieur Jacques Roy et moi-même avons signé un engagement de confidentialité sur l'identité des entreprises et sur la divulgation des informations (Annexe 5). Ainsi cela nous permet d'utiliser les informations obtenues sur les choix stratégiques des entreprises sans que les entreprises voient des informations stratégiques pour elles divulguées.

Chaque répondant en signant, consent à une entrevue dans son organisation et accepte les termes de l'entente du CER (Annexes 6 et 7), tels qu'ils sont stipulées dans l'accord d'entrevue et dans l'engagement de confidentialité. Le chercheur s'engage aussi à la protection des données brutes suite à chaque entrevue ainsi que dans la rédaction de son mémoire.

4 Présentation des résultats

Dans ce chapitre, nous allons présenter nos résultats, soit toutes les informations que nous avons recueillies auprès des 14 compagnies ayant accepté de partager leurs expériences dans la prise de décision d'impartir ou non une ou plusieurs activités logistiques. Nous avons choisi de diviser notre présentation des résultats en fonction du type de répondants, soit en trois parties : les informations recueillies auprès des impartiteurs puis celles auprès des consultants et enfin celles des entreprises ayant eu à prendre la décision d'impartir ou non. Pour les répondants du type « entreprise », nous allons les séparer en fonction de leur secteur d'activité. En effet, la diversité de leur secteur complique et ne permet pas la présentation des données comme un seul cas.

Pour chacun des types de répondants, nous allons également présenter les informations à travers des sous-parties représentant les thèmes jugés importants, tel que suggéré par la majorité des ouvrages de référence dont nous avons fait mention dans le précédent chapitre mais aussi en fonction de notre problématique et des questions auxquelles nous cherchons des réponses.

Ainsi dans un premier temps, nous allons regrouper toutes les données recueillies sur le phénomène de l'impartition et de l'environnement québécois afin de mieux comprendre le contexte actuel et les facteurs d'impartition. Ensuite, afin de répondre à notre première sous-question, qui porte sur le processus de choix suivi, nous allons regrouper toutes les informations liées aux étapes, durées, acteurs dans une même sous-partie. Ensuite, dans une deuxième sous partie, toutes les informations relatives aux éléments clés, aux raisons, aux freins et aux arbitrages et outils utilisés lors de la décision vont être présentées afin de comprendre sur quoi reposent les décisions. Enfin, dans une dernière sous-partie, nous allons regrouper les informations relatives aux retombées des choix et de la remise en question des choix et de ce que l'on a plus ou moins oublié de prendre en compte afin de pouvoir par la suite mieux analyser ces données et apporter une réponse à notre dernier point de questionnement.

4.1 Les données recueillies auprès des impartiteurs

Lors de nos entrevues avec des responsables de trois prestataires de services logistiques, nous avons eu le privilège de rencontrer deux directeurs du développement des marchés et un directeur d'un des centres de distribution d'un des plus importants prestataires de services logistiques du Québec. Afin de conserver leur anonymat selon la volonté de chacune de ces compagnies, nous allons dans les prochaines pages les nommer selon un numéro, allant de un à trois.

Le premier prestataire rencontré est un impartiteur québécois basé à Saint-Laurent, Longueuil et Laval, il compte près de 2000 employés et plus de deux millions de pieds carrés de surface d'entreposage répartis entre 17 CD au Canada et 19 centres de pièces critiques ou pièces de rechange.

Notre second prestataire est une compagnie américaine possédant une présence au niveau mondial et qui est présente au Québec. Nous nous sommes intéressés principalement à un de ses CD du Québec. D'une taille beaucoup plus grande que le premier, elle offre près de 120 activités ou services différents et possède plus de 37 millions de pieds carrés d'entreposage au monde.

Enfin notre troisième et dernier prestataire de service logistique, se trouve être une compagnie québécoise, ayant également une présence dans l'est canadien et aux États-Unis. On parle d'une compagnie possédant plus de deux millions de pieds carrés d'espace d'entreposage et une flotte de près de 1000 camions. Un large panel de service est offert par ce prestataire dans le domaine du transport et de la gestion de l'entreposage des produits. Elle nous a parlé essentiellement d'un cas précis d'une de ses impartitions.

Nous avons donc à notre disposition des informations provenant d'un panel de prestataires assez différents de par leur taille, leur marché et leurs services. Cela nous a permis d'obtenir de nombreuses informations que nous allons présenter dans les prochains paragraphes.

4.1.1 La gestion des activités logistiques au Québec

Chacun des répondants rencontrés possède une vision personnelle de l'évolution de l'impartition et des mentalités liées à ce phénomène au Québec et des besoins actuels des firmes québécoises.

4.1.1.1 L'impartition au Québec

Lors de l'impartition, le contexte géographique reste important, les décisions d'impartition pouvant se prendre à un niveau régional et non global pour la compagnie. Un de nos répondants cite ainsi l'exemple de WalMart qui a imparti ses activités logistiques uniquement au Canada, une décision appliquée et prise à un niveau régional. Dans les prochains paragraphes nous allons découvrir les données recueillies sur la situation économique, politique et sociale du Québec.

Les informations recueillies auprès de nos répondants font état que les 3PL sont de plus en plus populaires dans l'esprit des entreprises québécoises, la récession actuelle poussant les compagnies à changer et à trouver des sources d'économies. Néanmoins, notre premier répondant pense que les québécois sont d'après ses propres mots « frileux face à l'impartition », d'après lui, ils restent cantonnés dans leurs vieilles habitudes. De plus d'après ses propos, il ressort que les occasions d'impartition restent moindres dans un contexte d'entreprise syndiquée pour de nombreuses compagnies situées au Québec.

Le Québec a connu des évolutions, les résultats de notre étude mettent en lumière plusieurs éléments que nos répondants estiment comme les plus importants et déterminants en ce qui concerne l'évolution de l'impartition dans cette province du Canada. Ainsi, il apparait qu'actuellement, les compagnies québécoises se tournent vers une expansion géographique vers les autres provinces canadiennes, celles de l'ouest principalement. De nouveaux modèles d'affaires sont apparus également, le domaine du commerce électronique est un nouveau modèle en expansion, il ne nécessite aucun aménagement physique interne (pas de plateforme pour la préparation des colis) pour la compagnie car tout passe par Internet. Ces compagnies vont donc aller chercher ces aménagements auprès d'impartiteurs. Cependant, nos répondants font notion d'un certain

retard du Québec comparativement aux États-Unis en ce qui concerne le développement de ces nouvelles compagnies.

Il apparait que la situation économique du Québec souffre de certains éléments récents. Ainsi, le dollar canadien a connu et connait encore une augmentation depuis les dernières années ce qui a provoqué une diminution de l'exportation, soit les ventes du Canada vers son voisin du Sud : les États-Unis. Cela entraine une diminution du chiffre d'affaires de certaines compagnies canadiennes et québécoises. Un autre facteur est venu bouleverser les manières de faire des compagnies implantées au Québec : l'augmentation du prix du carburant. On retrouve cette tendance à l'augmentation dans la majorité des régions du monde, ce qui pousse les compagnies à s'interroger davantage sur leurs méthodes et manières de faire afin de contrer cette hausse du carburant qui devient un coût additionnel important.

Enfin, en ce qui concerne le secteur de l'impartition, notre deuxième impartiteur nous fait part d'une observation qu'il a faite. D'après lui, l'impartition touche principalement les entreprises manufacturières du fait que leur activité clé est la production des biens et non la distribution, l'entreposage ou d'autres activités logistiques. Ainsi, il remarque aussi que l'offre est de plus en plus ciblée et spécialisée. Chaque impartiteur possède des domaines ou des activités de spécialisation. Certains sont mêmes dédiés à des secteurs particuliers qui nécessitent des connaissances, expertises ou aménagements particuliers ; on peut citer en exemple la logistique hospitalière où il faut de nombreuses accréditations. Notre premier impartiteur fait notion d'une offre très ciblée. Ainsi, on observe un phénomène assez particulier : les impartiteurs qui font eux-mêmes appel à des impartiteurs. Un de nos répondants, dont les cœurs de métier sont le transport et l'entreposage, fait lui-même appel à des impartiteurs spécialisés dans le transport de petites quantités, étant lui spécialisé en transport de charge complète. Les activités offertes étant nombreuses et la tendance étant à la spécialisation, ce modèle d'affaire a tendance à se développer. Nous allons préciser dans la prochaine partie, toutes les activités logistiques imparties offertes ou demandées.

4.1.1.2 Les activités imparties

Les activités imparties et leurs fréquences sont fonction des secteurs des compagnies ; il s'agit d'une constatation de deux de nos répondants. Cependant, malgré ce constat, l'impartition de certaines activités reste plus populaire que d'autres. Ainsi, dans le tableau 4.1 nous avons regroupé les informations recueillies par rapport aux types d'activités logistiques et à leur popularité (estimation de chaque répondant), auprès de chacun de nos répondants de la catégorie des prestataires de services logistiques.

Tableau 4.1

Tableau des activités possiblement imparties et de leur degré de popularité tel que répertorié par les prestataires logistiques

Activités	**Degré de popularité**		
	1er	2ème	3ème
Entreposage	+++	+++	++
Transport	++	+++	++
Livraison / Distribution	+++	+++	+++
Préparation de commandes	+++	+++	N/A
Activités à valeur ajoutée	+	+	++
Logistique de contrat	N/A	++	N/A
Logistique inverse	+	++	++
Location de matériel	N/A	++	N/A

Légende : degré de popularité : + : peu impartie
++ : moyennement impartie
+++ : souvent impartie

D’après les données recueillies auprès de notre premier répondant, il existe une différence de la demande d’impartition entre les grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises (PME) : les PME impartissent souvent toute la logistique et souvent à un seul et unique impartiteur alors que les grandes entreprises impartissent des activités précises, très segmentées et souvent, elles choisissent de diviser leurs activités imparties entre plusieurs impartiteurs. Des données confirmées partiellement par notre deuxième répondant, les PME font souvent affaire avec un prestataire unique, néanmoins les grandes entreprises aussi. Il est difficile de généraliser précise le dernier répondant, il existe d’après lui plusieurs modèles d’impartition et il n’y en a pas de plus populaires l’un que l’autre. Néanmoins, nos trois répondants sont d’accord sur le fait qu’il existe un modèle d’impartition assez généralisé en ce qui concerne l’évolution de l’impartition de plusieurs activités logistiques au sein d’une même compagnie. Ainsi, généralement, il semble que l’entreprise commence son processus d’impartition avec une activité, puis une autre et une autre et ainsi de suite. L’impartition de toutes les activités logistiques en une seule fois reste un cas rare et assez isolé.

Il apparait d’après nos données recueillies que les activités qui sont imparties sont les activités qui ne sont pas au cœur du métier de l’entreprise. Ainsi, un exemple nous a été donné lors d’une entrevue. La compagnie Renaud Bray, détaillant en librairie, ne souhaite pas impartir sa logistique de distribution, car elle est à l’interne depuis toujours et très compétitive, une activité qui est devenue un deuxième cœur de métier pour eux.

Au niveau des activités en elles-mêmes, il semble d’après les données recueillies qu’il y a de plus en plus de demande et d’offre d’impartition de l’entreposage. Ainsi, notre troisième répondant a dû en dix ans doubler son nombre de CD. Du point du vue des activités à valeur ajoutée, par exemple le remballage, cela devient de plus en plus populaire, mais cela reste encore rare par rapport aux activités de transport et d’entreposage. Notre deuxième répondant est le seul de nos répondants à offrir un service un peu spécial. Il offre ce qu’il appelle de la logistique de contrat, ainsi il gère le CD et le capital humain mais dans des installations appartenant à leur client. Ce prestataire offre également de fournir les équipements, installations et machines nécessaires à l’activité impartie.

4.1.1.3 Les facteurs d'impartition

Dans la majorité des cas, ce sont les entreprises qui lancent des appels d'offre et vont chercher des 3PLs. Cependant, dans certains cas, c'est le fait que les 3PLs viennent vers les compagnies avec des propositions qui vont les pousser vers l'impartition. Dans le tableau 4.2, nous avons regroupé tous les facteurs qui poussent les compagnies vers l'impartition. Ces facteurs sont le regroupement des données recueillies auprès de nos trois répondants « prestataires de services logistiques ». Par facteurs, nous sous-entendons incitatifs ou objectifs ; ces facteurs peuvent être classés en fonction de différents thèmes, on peut citer en exemple, les facteurs économiques, humains, etc. Nous précisons que les facteurs apparaissent dans le tableau dans un ordre aléatoire qui ne tient pas compte d'une importance relative quelconque.

Nos prestataires n'ont pas la même vision des facteurs d'impartition, ainsi pour le premier, l'impartition est surtout basée sur le facteur économique ; le côté humain ou l'expertise restent secondaires. Au contraire, pour notre 3ème répondant, le facteur économique demeure important, mais il n'est pas le seul, ainsi pour lui la raison principale et la plus courante d'impartition reste la volonté pour une compagnie de se spécialiser et de se concentrer sur ce qu'elle fait de mieux. C'est un ensemble de plusieurs facteurs qui va pousser une compagnie à choisir de se diriger vers l'impartition comme stratégie de gestion de ses activités logistiques.

Tableau 4.2

Tableau récapitulatif des facteurs d'impartition cités lors des entrevues avec les prestataires de services logistiques, classés par thème

Thèmes	Facteurs d'impartition
Coût	Plus cher à l'interne qu'à l'externe, la compagnie cherche à obtenir une diminution des coûts d'opérations.
	L'activité exige trop d'investissements financiers, il y a une peur ou une impossibilité d'investissement. Par exemple l'implantation d'un système d'entreposage est lourde. Les PME n'ont pas assez de ressources financières.
	Un coût fixe important qui n'est pas toujours nécessaire sur toute l'année, on paye donc pour rien durant certaines périodes. Exemple dans le transport, on supporte le coût de la flotte qui peut être utilisée à 100% que pendant les périodes de fortes demandes.
	Risque lié au marché et à son évolution.
Spécialisation	Volonté de la compagnie de se concentrer sur son cœur de métier qui devient l'activité principale et unique sur laquelle tous les efforts se dirigent.
Savoir-faire	Compétence indisponible à l'interne : manque de machines (ex étiquetage spécial, emballage spécial).
	Compétence indisponible à l'interne : manque de personnels compétents. Cependant, c'est aussi un facteur de non-impartition, certaines entreprises pensent qu'elles ont les connaissances dans certaines activités qu'elles font depuis longtemps et ne souhaitent donc pas les impartir.

Expansion	Expansion géographique vers l'ouest canadien ou les États-Unis.
	Développement du chiffre d'affaire et des ventes.
	Expansion au Québec pour des sociétés qui ne sont pas au Canada et qui veulent venir ici au Québec (ce cas ne concerne pas notre étude car il ne porte pas sur des entreprises québécoises).
	Nouveaux modèles d'affaire : domaine commerce électronique (pour les aménagements physiques).
Flexibilité	Gain en termes d'espace : pour agrandir un entrepôt ou/et site de production (limite de terrain, pas d'agrandissement possible).
	Gain en termes de capacité : personnel, machine, flotte de camions. Les besoins en main d'œuvre sont parfois très saisonniers, les 3PLs permettent de niveler ces besoins avec d'autres secteurs.
	Élargissement du panel de compétences (lié à un manque de savoir faire à l'interne).
Humain	Volonté de désyndicalisation : les employés syndiqués sont plus chers. Impartir permet d'avoir du personnel non syndiqué. Les syndicats imposent des contraintes dont les entreprises veulent se défaire.
	Volonté de rester loin du capital humain et de sa gestion.

Certification	Volonté d'acquérir des certifications en allant les chercher chez des prestataires les possédant (exemple : normes ISO)
	Volonté de garder une certification lors d'un agrandissement ou changement.
Performance	Optimisation des processus (ex pour les routes de livraison dans le transport, nécessite des logiciels coûteux). Exemple cité lors de l'entrevue : 1000 contacts clients à faire chaque jour, on parle de plus de 30 navettes par jour, il faut la capacité pour gérer cela et surtout l'optimiser.
	Volonté d'obtenir un meilleur traitement des produits (perte/dommage) : le 3PL a des comptes à rendre.
	Insatisfaction de l'efficience des opérations logistiques à l'interne.
Marché	Volonté de contrer la hausse du coût du carburant (un seul entrepôt ne suffit plus car cela nécessite trop de transport) : une économie est possible avec de meilleurs réseaux de distribution et circuits de livraison.
	Récession et crise dans le marché Québécois depuis quelques années.

4.1.2 Le processus de décision

Dans ce cas précis des entrevues avec les impartiteurs, nous avons deux visions du processus : le processus pour l'impartiteur, comment lui-même prend la décision et le processus suivi par l'entreprise, comment elle prend la décision. Dans cette partie, c'est essentiellement la décision de l'impartiteur qui va être présentée, même si les impartiteurs sont au courant des processus suivis par les compagnies.

4.1.2.1 Étapes

Ces processus, quels qu'ils soient, comprennent des étapes, chaque répondant nous a fourni les étapes qu'il suit dans sa méthodologie de vente ou d'évaluation de l'opportunité de faire affaire avec une compagnie : ce sont ces informations dont nous allons faire part dans cette partie. Nous avons tenté, dans notre présentation de ces étapes, de les garder dans l'ordre dans lesquelles elles nous ont été signifiées.

Tout d'abord, pour notre première étape, le point qui apparait essentiel au début de ce processus est de vraiment bien comprendre la situation, les enjeux et les objectifs avant de se lancer dans l'analyse et de faire une proposition. Ainsi, notre premier prestataire recommande d'examiner le profil d'entreprise, le secteur d'activités et la situation de croissance ou décroissance de la compagnie. Un autre répondant complète cette étape d'étude par une étude du type d'impartition demandé, soit les activités que l'on souhaite peut-être impartir et leur envergure ou taille dans l'entreprise.

En lien avec cette étape, il est donc important d'étudier également les compétences clés de l'entreprise (ou comme nous les avons cités dans notre revue de littérature les « core competencies »). Il est important que l'on détermine si une activité est au cœur du métier d'une compagnie avant d'essayer de l'impartir.

Nos prestataires s'accordent également sur le fait qu'une étude sur les compétences nécessaires et souhaitées à la réalisation de l'activité potentiellement impartie est souhaitable. Ainsi, il est essentiel de comprendre ce dont on a besoin mais aussi à quel degré ou niveau. Certains secteurs d'activités sont soumis à de nombreuses réglementations, on peut citer les cosmétiques qui doivent respecter de nombreuses

normes exigées par Santé Canada. Avant d'impartir, il faut s'assurer qu'il est possible et autorisé d'impartir l'activité voulue et que les impartiteurs peuvent respecter les besoins parfois très particuliers et précis de la compagnie. Un autre exemple cité lors d'une entrevue est le transport du sang qui nécessite de nombreuses autorisations gouvernementales et qui limitent ainsi le marché et les possibilités de gestion. Il est essentiel aussi de se comparer au marché et d'essayer de comprendre qui est le meilleur et où l'impartiteur se place ainsi que la compagnie. En effet, lors d'une impartition, les compagnies ne veulent pas voir leur compétence et performance diminuer, mais dans certains cas cela peut être difficile.

Deuxième étape, une fois que l'impartiteur est certain de pouvoir satisfaire aux attentes et que la compagnie est rassurée sur les capacités et services offerts par les prestataires, une nouvelle étape commence, l'analyse financière et économique. Il est essentiel que chacune des deux parties fasse une analyse pour s'assurer que l'impartition d'une activité est nécessaire et que l'on ait une situation gagnante, soit profitable sur le plan économique pour les deux. Pour la compagnie, cela peut ne pas se chiffrer en économie, tout dépendamment du service qu'elle exige du prestataire de service logistique. Si chacun fait une étude cela permet aussi de pouvoir comparer les résultats et de remarquer les oublis de chacun dans l'analyse. Ainsi, par exemple, un de nos prestataire nous a indiqué qu'il faut réussir à obtenir à 1,5 millions d'épargne pour que un million puisse retourner en bénéfice au client pour un service équivalent à celui en place. Il est aussi essentiel de s'assurer de la viabilité et de l'efficience du système en place que l'on cherche à impartir ; la pire chose à faire d'après nos répondants étant d'impartir un processus qui ne fonctionne pas (l'impartition n'est pas une solution à des problèmes internes, elle permet une amélioration). Souvent c'est au cours de l'étude que l'on valide ce fait car on a acquis des connaissances sur la compagnie qui aident à mieux comprendre sa situation et ses méthodes. Cette étape n'a donc pas de place précise dans le processus.

Enfin, dernière étape, notre premier prestataire pense qu'il faut finir ce processus par une étape où l'on valide les motivations personnelles et professionnelles de chacun. En effet, nous l'avons vu dans notre revue et les répondants l'ont précisé, il s'agit d'un partenariat à long terme qui doit être bien réfléchi car le retour en arrière est difficile.

4.1.2.2 Acteurs

Les informations recueillies lors des entrevues laissent paraître que les acteurs principaux à l'interne sont le président ou chef d'entreprise, le responsable du département finance et le responsable du département de logistique. Nos répondants ont insisté sur l'importance du responsable finance; le département logistique dépendant souvent du département finance. Cependant, dans chacun des cas qu'ils ont pu observer nos répondants sont d'accord pour dire que les acteurs internes ne se limitent pas à cela, de nombreuses autres personnes des départements cités et d'autres départements sont présentes et incluses dans le processus de décision. Les premiers cités sont seulement les plus importants et dont la présence est presque obligatoire; la décision finale revenant, d'après deux de nos répondants, à la plus haute tête dirigeante impliquée dans le processus de choix.

Les prestataires eux aussi ont un rôle à jouer. Il y a deux cas : si le prestataire est venu donner l'idée, il est souvent impliqué depuis le début, sinon il n'est pas trop impliqué au début, mais plus à la fin afin d'apporter de l'information. Dans certains cas, plus rares d'après nos données, le prestataire n'a aucune implication dans la décision; les dirigeants d'entreprise décident d'aller vers l'impartition puis contactent les prestataires de services logistiques par des appels d'offre.

En ce qui concerne l'implication des consultants lors de la prise de décision, les avis et données de nos prestataires de service qui ont participé à notre étude divergent. Ainsi, d'après deux d'entre eux, les consultants sont présents dans près de 50% des processus de choix d'impartir ou non une activité logistique et ils auraient une influence notable sur le choix final. En revanche, notre 3ème répondant, nous a fourni d'autres informations : les consultants ne seraient pas aussi souvent présents et leur influence beaucoup moins grande que ce que l'on penserait. Ainsi, la décision se prendrait uniquement avec les personnes internes à la compagnie, les consultants n'ayant un rôle que de conseillers sur le processus à suivre lors des études menées afin de déterminer si l'impartition est un bon choix pour la compagnie. Il est à noter que spontanément nos trois répondants ont d'abord parlé des différents directeurs de la compagnie lorsque le sujet des acteurs du processus de décision à été abordé lors des entrevues.

4.1.2.3 Durée

La durée de l'étude précédant la prise de décision est assez variable ; elle dépend du nombre et du type d'acteurs impliqués dans la décision. En effet, plus il y aura d'acteurs plus le processus de décision sera long car cela sera plus long de prendre l'avis et les considérations de chacun. Cela dépend aussi de si la compagnie a fait appel à des consultants ou non. En effet, d'après les prestataires interrogés cela peut allonger la prise de décision le temps que les consultants fassent une étude complète, mais cela peut aussi réduire ce temps du fait que les consultants connaissent parfaitement le processus à suivre, ce qui accélère le processus.

La durée d'étude et de la prise de décision dépend également de la taille de la compagnie qui souhaite impartir une ou plusieurs activités et du nombre d'activités qu'elle souhaite impartir. Cela dépend aussi de la stratégie d'impartition suivie. En effet, un des prestataires nous a fait part lors de l'entrevue que quelques compagnies impartissent en plusieurs étapes, ainsi, il y a une première décision où l'on teste puis une deuxième où on valide et ainsi de suite. Cela allonge la durée totale de prise de décision mais en termes d'heures d'études globales, cela ne change pas de façon flagrante.

4.1.3 Éléments clés

Comme nous l'avons vu lors de la recension des écrits, il existe des éléments clés d'étude lors du processus de décision d'impartition ou de non impartition. Dans cette partie, nous allons présenter les résultats que nous avons obtenus sur ce sujet lors des entrevues.

4.1.3.1 Éléments d'étude

Nous avons choisi de présenter cette partie sous forme de tableau, afin de représenter les informations recueillies auprès de chacun de nos répondants, cela à des fins de faciliter une comparaison facile et rapide des éléments pour notre analyse future. Nous avons séparé les éléments pris en compte lors de la décision, entre ceux motivant l'impartition et ceux qui représentent un obstacle à l'impartition. Ainsi, dans le tableau 4.3, nous retrouvons les éléments dont les prestataires pensent qu'ils favorisent l'impartition et dans le tableau 4.4, ceux qui représentent un frein à l'impartition d'une activité.

Pour certains éléments cette distinction est difficile, nous les retrouvons donc dans les deux tableaux, on peut citer en exemple l'élément de syndicalisation. La syndicalisation peut représenter un frein à l'impartition du fait de la protection des postes des employés, alors que l'impartition d'une activité peut mener au licenciement de quelques employés. D'un autre coté, les compagnies ayant des syndicats à l'interne sont parfois poussées vers l'impartition dans le but de se défaire des syndicats qui peuvent être une source de complication de la gestion des employés à l'interne; la relation entre les syndicats et les dirigeants étant parfois compliquée et tendue.

Tableau 4.3

Tableau des éléments de la prise de décision motivant le choix d'impartition

Eléments	1er prestataire	2ème prestataire	3ème prestataire
Coûts (fixes et variables)	+++	+++	+++
Compétence des 3PL	++	+	+++
Performance des 3PL	++	++	+++
Investissement nécessaire	+	N/A	++
Compétence d'encadrement gestion logistique	++	+	+
Technologie des 3PL	+	++	++
Syndicalisation	+	++	+

Légende : degré d'importance : + : important
++ : très important
+++ : essentiel

Tableau 4.4

Tableau des éléments de la prise de décision freinant le choix d'impartition

Éléments	1er prestataire	2ème prestataire	3ème prestataire
Coûts (fixes et variables)	++	+++	+++
Rapidité de mise en place du changement	N/A	++	+
Communication (partage d'information)	++	N/A	++
Culture d'entreprise	++	N/A	N/A
Syndicalisation	++	+++	+
Réfracteur au changement	+	N/A	+
Image compagnie	++	+	++
Peur perte contrôle	++	++	+
Qualité du service	+++	++	++

Légende : degré d'importance : + : important
++ : très important
+++ : essentiel

Le coût est cité des deux cotés et il semble être l'élément essentiel pour les trois répondants. Cependant, les trois répondants sont d'accord sur le fait que le coût est souvent l'élément le plus important et cité en premier. Néanmoins, une décision ne peut être prise sur ce seul élément.

La communication est un point d'inquiétude des compagnies qui les freine dans leur volonté d'impartir une activité. La difficulté de mettre en place la relation d'affaires (se rencontrer souvent) et de faire en sorte que cette relation soit positive peut paraitre compliquée pour les compagnies. Un de nos répondants, nous fait part que pour lui, c'est vraiment un point anodin et facile à régler. Néanmoins, cela inquiète souvent les compagnies. Lié à ce point, les impartiteurs font notion du problème de compatibilité des technologies d'information. Pour certaines compagnies, c'est aussi une inquiétude. Cependant, c'est surtout un élément motivateur, en effet, en allant vers un 3PL, les compagnies peuvent avoir accès à des technologies d'information et des logiciels complexes et très dispendieux, qu'elles ne pourraient pas se permettre d'acheter à l'interne. On peut citer en exemple, SAP, un progiciel de gestion intégré.

L'image et la qualité sont des éléments liés, les compagnies souhaitent que les prestataires calquent l'image de la compagnie, un de nos prestataires fait notion du prestataire comme « une extension de la compagnie ». Pour que l'image projetée reste positive, il faut également que la qualité du service ne change pas avec le changement de gestion vers l'impartition.

Maintenant que nous avons identifié les étapes du processus et les éléments importants, il est nécessaire d'examiner comment ils sont pris en compte.

4.1.3.2 Méthodes et arbitrages

La manière dont les éléments sont examinés est différente en fonction des cas et des besoins, cependant nous avons pu identifier lors de nos entrevues, des techniques et méthodologies communes.

Une des méthodes les plus utilisées est de faire appel à un panel de personnes à l'interne provenant de plusieurs départements afin de faire l'analyse et de prendre des décisions à

l'unanimité. Cela demande de nombreuses discussions afin d'analyser de nombreux éléments. Cette technique peut être utilisée de différentes manières, nos répondants nous ont donné deux exemples.

Parmi les éléments clés, la compagnie peut déterminer des critères éliminatoires. Ainsi, si les objectifs ne sont pas atteints pour l'un de ces critères, alors l'option ne sera pas retenue. Un de nos répondants nous a fait part que si les coûts (soit le critère économique et financier) sont plus élevés avec l'option de l'impartition alors dans plus de 99% des cas l'option d'impartition ne sera pas retenue. Cependant, il y a de rares cas où ce critère ne fait pas partie des objectifs principaux. Ces éléments éliminatoires peuvent facilement être déterminés par un panel de responsables internes à l'entreprise. Cette technique d'analyse et de prise de décision peut également servir à déterminer les activités au cœur de la compagnie. Pour ce faire, les personnes réunies vont examiner les objectifs de la compagnie, sa vision et sa mission. Ainsi, ils pourront déterminer si une activité est au cœur des compétences de la compagnie ou liée à d'autres activités vitales, permettant ainsi de savoir s'il est possible d'impartir une activité. Voici un exemple précis fourni par un de nos répondants, une compagnie a choisi d'impartir son entreposage afin de pouvoir agrandir sa zone de production. Cette décision a été prise suite à de multiples réunions avec des personnes clés de la compagnie qui ont déterminé que leur compétence clé était la production et que leur objectif était de se spécialiser dans les activités qu'ils veulent développer et qu'ils maitrisent.

En ce qui concerne le critère des coûts, il apparait qu'il faut faire une analyse économique globale, soit un calcul du coût total, tel que nous avons pu en parler dans notre revue de littérature. Ainsi, il faut examiner et estimer chaque coût pour chaque situation ou choix possible de gestion. Il faut ainsi prendre en compte les coûts fixes et variables, qu'il s'agisse de coûts directs ou indirects. Par la suite, cela permettra une comparaison rapide et une estimation des économies envisageables avec l'une ou l'autre des scenarii de gestion.

Enfin, il faut finir par une discussion générale des pour et contre de tous les critères afin de voir si avec les scenarii on atteint les objectifs souhaités.

4.1.4 Retombées et suivi du phénomène d'impartition

L'impartition implique la notion de partenaire, il y a donc un suivi obligatoire et essentiel dans le futur. Ainsi, avec des clients dont la relation impartiteur - entreprise dure depuis de nombreuses années, il demeure néanmoins un esprit critique et de remise en question des choix. Un de nos répondants, nous explique qu'avec un de ses clients il entretient une relation d'affaire depuis plus de dix ans, mais que chaque année un suivi est fait et constamment les deux compagnies réfléchissent à la situation actuelle et aux changements possibles. Un partenariat comme celui-ci demande un contrôle parfait de la part du prestataire et une communication et un suivi constant; cela permet de voir si les objectifs fixés sont atteints et que les retombées attendues sont présentes pour les deux parties.

4.2 Les données recueillies auprès des consultants

Lors de nos entrevues dans quatre firmes de consultation, nous avons eu la chance de procéder à des entrevues avec des consultants juniors et séniors officiant dans le domaine de la logistique. Afin de conserver leur anonymat selon la volonté de chacune des firmes rencontrées, nous allons dans les prochaines pages les identifier selon un numéro, allant de un à quatre, selon l'ordre dans lequel nous les avons rencontrés.

Tous nos répondants travaillent pour des cabinets de tailles plutôt importantes, avec des activités étendues à un niveau international. Parmi ces consultants, le 1er et le 3ème possèdent des compétences de type général et ont participé pour quelques clients au processus de prise de décision d'impartir ou d'internaliser une ou plusieurs de leurs activités logistiques. Notre 2ème cabinet ayant pris part à l'étude est plus spécialisé dans l'amélioration et le développement des activités logistiques à l'interne, il a ainsi une vision différente et une plus grande expertise dans les alternatives à l'impartition. Enfin, notre dernier et 4ème répondant vient d'un cabinet très axé sur l'impartition ; environ 50% de ses études et contrats portent sur ce sujet.

Nous avons donc à notre disposition des informations provenant d'un panel de consultants diversifié, ce qui nous a permis d'obtenir de nombreuses informations pas toujours concordantes et que nous allons vous présenter dans les prochains paragraphes.

4.2.1 La gestion des activités logistiques au Québec

La situation économique d'une région peut avoir un impact sur les stratégies de gestion adoptées par des compagnies. Nous allons voir dans cette partie que le Québec ne fait pas exception et que nos quatre répondants ont observé des évolutions dans les stratégies.

4.2.1.1 L'impartition au Québec

De nos jours, les consultants que nous avons eu la chance de rencontrer observent un essor de l'impartition depuis les dernières années. En effet, ils ont de plus en plus à répondre à des interrogations sur le sujet de l'impartition ; une stratégie devenue populaire auprès des compagnies québécoises.

Dans le passé, la vision au Québec était très locale, seule l'exportation a apporté une vision plus globale. Pour l'image de la compagnie, il était plus favorable de rester à un niveau local sans chercher à envoyer certaines de ses activités à un niveau plus global. Aujourd'hui, la situation au Québec n'est plus la même ; la dimension globale est de plus en plus développée du fait de l'époque de mondialisation dans laquelle les compagnies évoluent de nos jours. Ainsi, comme nous l'a dit un de nos répondants en parlant de la stratégie d'impartition « la vision est moins négative que dans le passé ».

Cependant, il demeure encore des réticences. Les entreprises québécoises ont tendance à ne pas vouloir divulguer de l'information, elles souhaitent que les autres ne sachent rien sur leur situation. Il y a donc une réticence à partager l'information, qu'elle soit confidentielle ou pas, ce que nécessite pourtant l'impartition par son coté de partenariat entre la compagnie et le prestataire de services logistiques.

On observe une autre différence dans le modèle d'impartition actuel comparativement au passé. Les projets d'impartition sont devenus de moindre envergure mais plus nombreux et surtout beaucoup plus étudiés, réfléchis et sous contrôle.

La taille plus petite des projets ou stratégies d'impartition peut s'expliquer d'après deux de nos répondants par le nombre grandissant de petits joueurs (soit les 3PL) sur le marché québécois et canadien en général. De petits joueurs très spécialisés auprès desquels les compagnies impartissent des fonctions ou fractions d'une activité et non plus l'activité en entier ou même plusieurs activités auprès d'un même prestataire. Enfin, un de nos répondants nous a fait partager sa vision actuelle de la stratégie d'impartition comme suit. Au début de l'impartition, cette forme de gestion était une vraie stratégie, souvent innovatrice, aujourd'hui les facteurs qui poussent vers l'impartition ont changé et la stratégie d'impartition a perdu de son caractère stratégique car les projets sont plus petits et donc beaucoup moins risqués.

4.2.1.2 Les activités imparties

Au début, il est difficile d'aller vers l'impartition et de se lancer dans cette « aventure », cependant notre troisième répondant a observé que quand une compagnie commence à impartir souvent elle souhaite dans le futur impartir d'autres activités logistiques, et

même parfois toutes les impartir. Notre dernier répondant trouve cette volonté de tout impartir très risquée et ne la recommande pas. D'après lui, l'impartition peut être bénéfique pour une activité mais pas pour une autre, il faut donc réfléchir et analyser patiemment avant de prendre une telle décision.

Un point sur lequel tous nos répondants s'accordent est le fait qu'il ne faut absolument pas impartir une activité que l'on a jamais géré à l'interne ou dont on a jamais eu besoin de se préoccuper par le passé. En effet, nos consultants interviewés affirment qu'il faut, pour la compagnie, être mature dans l'activité qu'elle pense impartir. Cela s'explique par la nécessité de fournir et de rassembler de nombreuses données pour l'impartiteur, ce qui n'est possible que si on possède de l'expérience dans la gestion et la pratique d'une activité.

Tableau 4.5

Tableau des activités possiblement imparties et de leur degré de popularité tel que répertorié par les consultants

Activités	**Degré de popularité**			
	1er prestataire	**2ème prestataire**	**3ème prestataire**	**4ème prestataire**
Entreposage	+++	++	++	++
Transport	+++	+++	+++	+++
Livraison / Distribution	++	+++	+++	++
Préparation de commande	N/A	++	+	++
Activités à valeur ajoutée	+	+	++	++
Logistique inverse	++	+	++	++

Légende : degré de popularité : + : peu impartie
++ : moyennement impartie
+++ : souvent impartie

Parmi les activités les plus citées, le transport est l'activité qui semble la plus impartie. De plus, d'après nos répondants, quand l'activité de transport est impartie, c'est toute l'activité qui est impartie, on parle de 100% imparti ou rien. Il apparait que l'activité de distribution/livraison est moins populaire, néanmoins il faut noter que la proportion de compagnies réalisant cette activité est aussi moindre que celles qui ont des activités de transport basique.

Un autre point à noter est que si ce sont des problèmes de capacité qui poussent les compagnies à impartir, souvent elles vont impartir une seule activité et seulement partiellement. Nous allons donc dans la prochaine partie aborder les facteurs ou raisons qui poussent les compagnies à impartir.

4.2.1.3 Les facteurs d'impartition

Nos consultants comme nos prestataires ont des visions différentes, cependant en ce qui concerne les facteurs d'impartition, nos quatre répondants identifient tous des objectifs plutôt similaires, notre premier était cependant plus axé sur les objectifs simultanés d'économie et d'offre de services diversifiés. Notre deuxième répondant pense lui au contraire que c'est plus le besoin de croissance à l'interne et de flexibilité qui poussent les compagnies à envisager l'impartition comme une solution. Ce que notre quatrième répondant appuie lui aussi, tout en ajoutant que la structure de coûts et les questions d'investissement représentent aussi des facteurs importants. Enfin, notre troisième répondant insiste plus sur la volonté des compagnies à se spécialiser et à ce que toutes ses activités soient gérées au mieux possible et par des spécialistes dans le domaine afin de pouvoir être concurrentielle.

Tableau 4.6

Tableau récapitulatif des facteurs d'impartition cités lors des entrevues avec els consultants, classés par thème

Thèmes	Facteurs d'impartition
Coût	Économie potentielle avec l'option d'impartition
	Investissement nécessaire moindre par rapport à l'investissement de départ nécessaire à l'interne (ex pour un nouvel entrepôt)
	Dans le but de changer la structure de coûts de l'entreprise
Spécialisation	Volonté pour la compagnie de se concentrer sur ses compétences clés : certaines activités demandent trop d'énergie par rapport à l'activité clé de la compagnie. Impartir permet de regagner ce temps et de le consacrer à ce qui est essentiel pour la compagnie car cela simplifie à l'interne la gestion des activités imparties.
	Volonté de la compagnie d'avoir un équipement spécialisé pour leur activité.
Savoir faire	Large gamme de services offerts : permet de réaliser des activités que la compagnie ne peut pas faire à l'interne.
	Permet un accès rapide à des processus d'amélioration
	Permet un accès à un savoir faire spécialisé : les activités logistiques deviennent de plus en plus complexe, les compagnies ont plus de difficulté à suivre.

Expansion	Permet la mise en place de nouveaux modèles d'affaire : on peut citer l'exemple de la vente en ligne.
	Permet une expansion vers d'autres régions.
Flexibilité	Croissance de la compagnie peut être absorbée rapidement par la grande flexibilité des prestataires.
	Résout les problèmes de capacité de place (entreposage) ou d'équipement (flotte de transport) à l'interne
	Permet à la compagnie de garder un nombre d'employés fixe malgré une croissance : il peut être difficile de se séparer de ces employés si la croissance s'arrête : risque moindre avec les prestataires de services logistiques qui peuvent niveler les demandes en fonction des industries différentes de ses clients.
Visibilité	Permet d'avoir plus de visibilité sur les coûts et la performance, les prestataires de services fournissant de nombreuses données et KPI afin de rendre des comptes à la compagnie.

En ce qui concerne l'aspect de la spécialisation, cette tendance de se spécialiser s'observe aussi en ce qui concerne la décision de ne pas impartir : notre 2ème consultant qui travaille plus sur le cas d'internalisation, nous donne l'exemple que ses trois derniers clients ont choisi de garder à l'interne leurs activités mais de construire des entrepôts spécialisés et adaptés à leurs besoins spécifiques. Néanmoins, il conclut en confirmant que la spécialisation explique pourquoi les prestataires de services logistiques attirent tant de compagnies.

4.2.2 Le processus de décision

Cette partie a été très riche en information de la part de nos répondants de cabinets de consultation, on peut penser que cela s'explique par la nature de leur emploi de consultant.

4.2.2.1 Étapes

Chacun de nos consultants nous a fourni un processus d'impartition en quelques étapes que chaque entreprise devrait suivre lors de l'étude du choix d'impartir ou non une activité. Nous avons choisi de les présenter séparément car même si certaines étapes se recoupent, il nous apparait plus intéressant et pertinent que les lecteurs aient accès aux informations brutes pour cette partie.

Notre premier répondant, nous a présenté un processus en 4 étapes :

1) Tout d'abord, il faut estimer si une activité est au cœur du métier de la compagnie ou pas, le consultant nous parle de « core or not core competencies ».
2) Ensuite, il est nécessaire d'examiner tout ce qui concerne les technologies nécessaires au bon fonctionnement, voir à l'amélioration de l'activité. Cela est important afin de savoir si impartir va nécessiter de nouvelles technologies d'informations par exemple afin d'être intégré avec les 3PL potentiels.
3) La troisième étape est celle de l'étude et analyse des coûts.
4) Enfin, la dernière étape consiste à une remise en question du processus et des éléments pris en compte afin de s'assurer qu'aucun élément n'est manquant ou mal diagnostiqué.

Le processus présenté par notre deuxième répondant comporte un nombre plus important d'étapes que le premier processus qu'il nous a été permis de découvrir :

1) Tout d'abord, il faut déterminer la croissance à court, moyen et long terme. D'après notre source, un horizon de cinq ans est nécessaire car une stratégie de gestion ne peut pas être choisie si on estime qu'elle ne conviendra pas dans moins de cinq.

2) La deuxième étape consiste en une estimation et une analyse des coûts (main d'œuvre, construction, investissement, transport) et du coût total.
3) Ensuite, comme dans le processus précédent, décider pour la compagnie quelles sont les activités qui font partie de son cœur de métier et celles qui sont des activités secondaires qui pourraient être imparties.
4) La quatrième étape est unique à notre deuxième consultant ; elle requiert d'étudier la volonté et la capacité de la direction et des cadres à gérer actuellement la situation ou le changement vers l'impartition dans le cas où cette voie serait retenue.
5) L'avis ou l'opinion de la communauté est importante aussi, les gens peuvent être plus ou moins attachés à certaines activités ou aspects d'une compagnie. Les impartir peut avoir des conséquences négatives pour la compagnie, en termes d'image interne et externe, d'esprit d'entreprise…
6) Il faut également s'interroger sur les ressources disponibles à l'interne, ressources humaines, financières, d'équipement, de temps, d'espace. Si ces ressources ne sont pas disponibles, cela peut entrainer des coûts à l'interne que l'on doit rajouter à notre précédente étape. Mais aussi cela demande de s'en préoccuper, ce qui nécessite aussi des ressources.
7) Enfin, notre consultant conclut ce processus en conseillant de réaliser une étude de réseaux, afin de comprendre les impacts d'un changement sur tout le réseau : clients et fournisseurs.

Notre troisième répondant propose un processus assez proche du précédent pour les premières étapes, mais la fin du processus est différent, la vision étant plus centrée sur l'étude des éléments externes à la compagnie alors que le précédent était davantage axé sur la situation interne de la compagnie :

1) Première étape, comprendre ce que fait la compagnie, quel est son travail, sa mission et sa vision, cela dans le but, de mieux comprendre les activités qu'elle peut mettre de côté (donc impartir) et les options qui lui seront les mieux adaptées.

2) Ensuite, il faut comprendre quels sont les coûts qui seront touchés par le changement et comment ils seront affectés pour effectuer une étude complète de chaque situation étudiée.
3) Par la suite, ce consultant conseille de se tourner vers l'extérieur, d'aller rencontrer plusieurs prestataires de services logistiques pour se comparer et se situer présentement face au marché.
4) Enfin, il faut réfléchir vers quel type de gestion la compagnie souhaite se tourner. Une impartition totale ou partielle, quel type de partenariats ? Cette dernière étape peut nécessiter de recommencer en partie certaines des étapes précédentes, telle que l'étude économique. En effet, il arrive souvent lors de la précédente étape que des éléments oubliés lors de l'étape de l'étude des coûts soient mis en lumière.

Enfin, le processus de notre dernier répondant ne compte que trois étapes essentielles, néanmoins il s'agit d'étapes assez globales. C'est le choix du consultant de fournir un processus clair et concis :

1) Tout d'abord, il conseille de réunir toute l'information possible et utile, il précise que seule l'information exacte sera utile, il déconseille vivement d'utiliser, lors de l'analyse, de l'information non validée. En effet, cela peut entrainer de graves conséquences (nous verrons dans la suite de ce mémoire dans un de nos cas comment cela peut être dommageable pour la compagnie).
2) Ensuite, il faut être très clair et précis quant aux attentes et aux objectifs de la compagnie, comme les précédents répondants l'ont aussi expliqué.
3) Enfin, il termine avec une analyse des coûts, basée sur une analyse des volumes permettant de déterminer l'équipement nécessaire et les besoins réels de la compagnie.

4.2.2.2 Acteurs

En ce qui concerne les acteurs du processus de décision d'impartir ou non, deux de nos répondants nous ont fait part de l'élément suivant : aujourd'hui, les idées d'impartition ne viennent plus seulement que de la haute direction ; les VP et leurs chefs d'équipe des départements liés à la logistique sont souvent les nouveaux instigateurs des idées de changements. Néanmoins, tous sont unanimes sur le fait que la décision finale d'impartir ou non est prise par le président ou le directeur logistique, les autres employés de la compagnie étant restreints à l'analyse et à la présentation des éléments analysés et des conclusions faites suite aux regroupements de toutes les données.

L'un des consultants fait notion dans ces propos d'un autre point qu'il considère comme primordial. Les 3PL ne doivent en aucun cas intervenir dans la décision d'impartir ou pas, ils ne doivent entrer dans le processus que lorsque la décision est prise. D'après notre consultant le risque dans ce cas est que le prestataire ayant un parti pris, peut fournir des éléments et manipuler ainsi le processus de décision dans le but que la compagnie fasse le choix de l'impartition. Pour ce consultant, seul le personnel interne à la compagnie et des consultants sous contrat avec la compagnie devraient avoir un rôle à jouer dans la décision première d'impartir ou non une activité.

4.2.2.3 Durée

Nos répondants ont parlé de la durée de l'étude comme d'un élément très aléatoire. Elle dépend d'après eux de nombreux facteurs tels que la taille de la compagnie, le nombre d'activités dans l'étude, mais aussi le nombre de ressources travaillant sur l'analyse. Ainsi, nous n'avons obtenu quasiment aucune donnée précise sur cette partie lors de nos entrevues avec les consultants.

4.2.3 Éléments clés

Les entrevues avec nos consultants nous ont permis d'en apprendre davantage sur les éléments importants que l'on doit étudier lors du processus de décision et des méthodes et arbitrages que les consultants conseillent.

4.2.3.1 Éléments d'étude

Les éléments clés de l'étude peuvent porter l'entreprise vers l'impartition ou au contraire la freiner dans cette direction. Certains éléments, tout dépendamment comment on les voit, peuvent être à la fois des facteurs motivants ou des freins. C'est pourquoi comme dans la précédente section portant sur les données recueillies auprès des prestataires, nous allons présenter cette partie sous forme de tableau. Il faut savoir que ce que nous avons qualifié de freins à l'impartition représentent en fait des craintes de la compagnie.

Parmi les données recueillies, les éléments apparaissant le plus fréquemment dans les propos de nos consultants sont les éléments de coût d'opérations et de syndicalisation.

En ce qui concerne l'élément de la peur de perte de contrôle, il apparait comme un frein, car après son observation et analyse cette peur freine certaines compagnies dans leur volonté d'impartir. Cependant, nos consultants, nous disent que cette peur est contrebalancée par le fait que oui, il y a un risque plus important de perte de contrôle mais souvent la décision d'impartir entraine la mise en place d'un contrôle et d'un suivi avec le prestataire. Suivi qui n'aurait peut-être pas été aussi important si la compagnie avait fait le choix de ne pas impartir et qui permet de mieux suivre la situation de l'activité impartie et donc de la modifier si des changements apparaissent. Cependant, cela requiert du personnel à l'interne en plus pour faire ce suivi et donc des coûts qu'il ne faut pas oublier dans notre analyse des coûts.

Tableau 4.7

Tableau des éléments de la prise de décision motivant le choix d'impartition

Eléments	1er consultant	2ème consultant	3ème consultant	4ème consultant
Coûts (fixes et variables)	+++	++	++	+++
Investissement nécessaire	N/A	N/A	+	++
Large éventail de services offerts	++	+++	+	+++
Rapidité de mise en place	N/A	++	+	N/A
Compétence d'encadrement gestion logistique	N/A	N/A	+++	N/A
Compétence des 3PL	+	++	+++	++
Performance des 3PL	+	++	+++	++
Technologie des 3PL		++	++	N/A
Syndicalisation	++	++	+	+

Légende : degré d'importance : + : important
++ : très important
+++ : essentiel

Tableau 4.8

Tableau des éléments de la prise de décision freinant le choix d'impartition

Éléments	1er consultant	2ème consultant	3ème consultant	4ème consultant
Coûts (fixes et variables)	+++	++	+++	+++
Communication (partage d'information)	+++	+++	++	N/A
Culture d'entreprise	+	N/A	+++	N/A
Syndicalisation	+	+++	N/A	+
Résistance au changement	+++	N/A	+++	N/A
Image compagnie	++		+	++
Perte de contrôle	++	++	++	++
Qualité du service	++	+	+++	+++
Perte de connaissance	N/A	+	+	+++
Confidentialité	N/A	++	+	+
Situation économique du marché	++	N/A	+	N/A

Légende : degré d'importance : + : important
++ : très important
+++ : essentiel

4.2.3.2 Méthodes et arbitrages

La valeur d'un consultant vient de ses connaissances sur les méthodologies d'analyse et leurs réalisations. Ainsi, pour des raisons de secret professionnel, les analyses et méthodologies utilisées par les consultants afin de déterminer si une activité pour une entreprise doit être impartie ou non, n'ont pas pu m'être confiées. Cependant, j'ai eu quelques pistes de réponses de la part de certains des consultants essentiellement sur le sujet de l'analyse des coûts. D'après nos répondants, ils sont souvent engagés pour cette partie que les entreprises n'arrivent pas forcément à mener à l'interne et qui nécessite des connaissances complexes.

En ce qui concerne les activités d'entreposage et de préparation de commandes, il y a une étape préliminaire importante avant de pouvoir se lancer dans l'analyse du coût total. Il faut savoir quel équipement l'activité nécessite afin de prendre en compte les bons coûts autant pour une option de construction ou d'achat interne que pour l'option de l'impartition. Cela nécessite de faire une étude de volumétrie des ventes, des produits en stock pour ainsi obtenir les besoins (nombre et type) en équipements d'entreposage de la compagnie.

Une fois l'analyse des coûts des options à l'interne complétée, la compagnie peut se lancer également dans une analyse des coûts de l'option d'impartition. Afin de valider cette étape, la compagnie peut lancer des demandes de soumissions auprès de prestataires de services logistiques afin d'avoir une vue précise du coût de cette option. Un de nos consultants déconseille de prendre pour acquis les données de coûts fournies par les prestataires, ils conseillent de les analyser afin de mettre à jour les coûts cachés ainsi que des coûts internes toujours présents malgré le choix d'impartir.

Enfin, en ce qui concerne les autres éléments d'analyse, nos répondants conseillent aux entreprises de prendre leur décision suite à des analyses de comparaisons avec le marché, les concurrents et ce que les prestataires offrent comme niveaux de service et de qualité.

4.2.4 Retombées et suivi du phénomène d'impartition

Un suivi entre l'impartiteur et la compagnie est essentiel, d'après les dires de notre premier consultant, il est parfois obligé de pousser les entreprises à continuer à remettre en question leur décision après quelques années car leur situation a évolué ainsi que le marché extérieur, les concurrents et les clients. Néanmoins, notre troisième répondant regrette le fait que souvent il y a un manque de contact avec le client, alors qu'il est important que ce suivi ait lieu.

En ce qui concerne la relation entre la compagnie et le prestataire, les relations semblent plutôt bonnes et un suivi de la part de la compagnie est important. Les entreprises gardent ainsi un œil sur les 3PL : cependant les consultants ont observé que les entreprises ont tendance à regarder de plus près si elles sont mécontentes du service. Entre la compagnie et le 3PL, la relation nécessite un contrôle de la compagnie sur les actions du prestataire. Néanmoins, notre troisième répondant précise qu'il faut prendre garde à ne pas tomber dans un contrôle total qui entrainerait un étouffement de la relation de confiance qui doit se mettre en place entre les deux.

Ce suivi, d'après les données recueillies auprès de notre deuxième consultant, semble porter essentiellement sur les performances du prestataire, les coûts et la gestion étant oubliés. Cependant, notre dernier consultant a une vision différente, d'après lui l'impartition permet d'avoir plus de visibilité sur les coûts, ce qui facilite le suivi de cet élément. La performance est elle aussi facilement observable par l'intermédiaire des indicateurs de performance (KPI) qui sont facilement mis en place et fournis par le prestataire.

En ce qui concerne les retombées, un de nos consultants a observé un risque d'une diminution de la qualité du service ou un niveau de qualité obtenu inférieur aux attentes de la compagnie. D'après lui, ce risque provient du fait que les compagnies impartissent dans certains cas une activité dont la performance ne répondait déjà pas aux attentes à l'interne.

Un autre de nos répondants a observé, selon son expérience, que l'erreur typique qui entraine l'échec de l'impartition d'une activité est le manque d'analyse avant la prise de

décision de la compagnie. Décider d'impartir ne doit pas se faire sur un coup de tête, c'est une décision qui doit avoir lieu après un long processus de recherche, d'analyse et de réflexion des différentes solutions s'offrant à la compagnie.

4.3 Les données recueillies auprès des entreprises

Nous avons eu la chance d'obtenir des entrevues avec des représentants de sept compagnies, certaines d'entres elles étant très similaires en termes de secteur et de modèle d'affaires. Ainsi, comme nous l'avions formulé dans notre chapitre de méthodologie, nous avons fait le choix de combiner certains cas ensemble. Cela dans le but de favoriser la compréhension et l'observation des ressemblances et différences entre des cas similaires. Finalement nous disposons de cinq types ou catégories d'entreprises :

- Chaine de détaillants dans le secteur alimentaire (1 entreprise)
- Manufacturier du secteur des équipements de transport (1 entreprise)
- Manufacturier du secteur pharmaceutique (1 entreprise)
- Manufacturier du secteur alimentaire des produits frais (2 entreprises)
- Manufacturier du secteur alimentaire des boissons (2 entreprises)

Notre présentation des informations sera différente des deux parties précédentes, car nous exposons nos résultats cas par cas et non globalement comme précédemment (excepté pour nos cas similaires). Ainsi, les informations recueillies auprès de chacun de nos cas seront rapportées en commençant tout d'abord par une présentation sommaire de la compagnie et des choix ou situations actuels et passés de la compagnie en ce qui concerne l'impartition. Suivra un tableau récapitulatif des activités imparties ou non et du type d'impartition suivi. Enfin, un second tableau compilera les données sur le processus de choix, ses facteurs, ses retombées.

4.3.1 Cas 1 : Une chaîne de détaillants du secteur alimentaire

Notre premier cas est une compagnie de plus de 550 détaillants ou magasins au Québec dont les produits sont distribués à partir d'un unique centre de distribution (CD). La compagnie est également présente dans le reste du Canada, son chiffre d'affaires s'élève à plus de 15 milliards de dollars. On parle de distribution de produits alimentaires, autant des produits frais et congelés que des produits secs. La compagnie s'est créée son propre modèle d'affaire : dans le passé toute la logistique était impartie, aujourd'hui en ce qui concerne le centre de distribution implanté au Québec, on est dans une tendance à l'internalisation. Cependant, certaines activités restent encore imparties, et pour ce qui est des autres provinces du Canada toutes les activités logistiques sont imparties. La province du Québec est en quelque sorte un test afin de déterminer si une internalisation globale est possible, rentable et aussi performante que lorsque les activités logistiques sont réalisées et gérées par un prestataire de services logistiques.

Dans ce premier cas, il s'agit donc d'un cas où l'entreprise souhaite revenir de plus en plus vers l'internalisation. C'est une expansion de son modèle d'affaires actuel, elle évolue vers l'internalisation et demeure depuis dans la même vision et optique. Ainsi, à ce jour, la compagnie ne compte plus qu'une seule activité impartie et elle réfléchit et analyse actuellement la possibilité de la ramener à l'interne. Il est intéressant de voir les critères pris en compte et le processus suivi dans cette optique de volonté de retour à l'interne. Nous pourrons ainsi dans notre chapitre d'analyse voir si les critères et les manières de faire se recoupent que l'on fasse le choix d'impartir ou non.

Le centre de distribution (CD) de la compagnie fonctionne comme un centre de coût, il n'y a pas de marge de profit, le profit se fait dans les magasins et le CD est un soutien à cette activité clé pour la compagnie. Néanmoins, la logistique représente pour eux un avantage concurrentiel en termes de performance et de qualité de service, mais aussi en termes d'économie réalisable et réalisée grâce à l'internalisation.

En concluant, notre répondant affirme que quelque soit le choix « il faut se dépasser ».

Tableau 4.9

Présentation de la compagnie (détaillants alimentaires)

Activités imparties
Transport : depuis 4 ans avec le même 3PL. Uniquement la gestion du personnel et le transport en lui-même. Les routes de distribution sont déterminées à l'interne grâce à un logiciel de transport acquis par la compagnie depuis quelques années. La demande de transport est de type statique (versus dynamique) ce qui facilite la détermination des routes de distribution.
Activités à l'interne
Entreposage : plus de 3000 items, trois zones sont nécessaires : chambre froide (pour les produits congelés), zone réfrigérée et zone sèche. Préparation des commandes : 580 magasins à approvisionner deux fois par semaine au minimum. Un pourcentage d'erreur quasi nul dans la préparation des commandes. Gestion de la demande : inventaire des magasins en temps réel, ce qui permet de mieux prévoir le court terme.
Type d'impartition
Choix d'un unique 3PL, le répondant explique ce choix par le fait qu'avoir un seul prestataire permet une meilleure logistique : plus fiable, un meilleur service, une grande efficience et un meilleur contrôle. Auparavant, le choix de deux prestataires avait été fait pour l'activité de transport : cela avait été décidé afin de ne pas avoir « tous les œufs dans le même panier ».

Tableau 4.10

Tableau récapitulatif du processus d'analyse et de ses éléments

Facteurs d'impartition
Permet la distribution des promotions car plus flexible sur le nombre de véhicules. Permet de ne pas avoir à se soucier de l'entretien. Permet de ne pas se soucier de la gestion du personnel de transport.
Facteurs d'internalisation
Coûts : permet de gérer les retours des véhicules pour qu'ils ne rentrent pas à vide (cela permettrait des économies). Permet d'avoir un point de comparaison pour quand on fait affaire avec des prestataires dans les autres provinces : on peut faire cette qualité et performance à tels coûts à l'interne donc on veut que le prestataire nous propose au minimum la même chose. Si elle n'a pas cette activité en interne, la compagnie ne possède aucun point de référence et de comparaison, il est plus difficile de négocier les coûts et les prestations offertes.
Processus d'étude/analyse
Exemple des éléments pris en compte et de l'analyse actuelle menée pour l'internalisation du transport par la compagnie : Recueillir toute l'information nécessaire afin d'avoir un accès facile et complet aux données nécessaires pour l'analyse. Analyse des coûts est essentielle Analyse des éléments dit cachés d'une activité : par exemple l'entretien des véhicules pour une flotte de transport. Prise en compte du facteur humain avec les difficultés internes dues à la syndicalisation.

Étude de volume : le volume est-il suffisant ou pas pour amortir les investissements nécessaires (utilisation à 100% ou pas). Prise en compte du besoin de flexibilité pour la gestion des promotions : comment l'assurer à l'interne et à quels coûts. Analyse des « core competencies » ou compétences clés pour la compagnie : on n'est pas expert dans tout : le métier de base de la compagnie n'est pas d'être transporteur. Doit-elle mettre des efforts sur cette activité ? Analyse des besoins de technologies (TI) : logiciel d'optimisation (actuellement la compagnie dispose de ces outils). Analyse du niveau de contrôle possible et nécessaire pour chaque option, ainsi que des coûts qu'ils entrainent (ex : si l'activité est impartie, cela nécessite une personne à l'interne qui garde un œil sur l'activité). À la fin, la compagnie procède à une comparaison entre les options: ce qui est difficile car il faut réussir à avoir les mêmes indicateurs et la même façon de les calculer. De plus, il y a souvent des coûts cachés qu'il est difficile d'estimer avant de choisir une option et de la mettre en place.
Suivi et remise en question
Partenariat : pour que les avantages soient au rendez-vous, il faut un suivi permanent. Communication des coûts en totalité : Une visibilité totale de la part du prestataire sur ses coûts : mise en place de nombreux points de contrôle afin de pouvoir suivre la facturation. Remise en question importante de la compagnie : s'interroge vraiment sur sa performance, ses coûts, afin de déterminer les failles et de trouver des pistes de solutions qu'elle étudie.

Retombées réelles
Gains importants sur les activités reprises en interne : les coûts vont en diminuant depuis qu'ils ont repris à l'interne les activités. Très bon service clientèle au niveau du transport : c'est la force du prestataire actuel. Le répondant conclut en affirmant que le partenariat d'impartition pour l'activité de transport est très bon au jour d'aujourd'hui.

4.3.2 Cas 2 : Manufacturier du secteur des équipements de transport

Pour ce deuxième cas, il s'agit d'une compagnie manufacturière qui conçoit, produit et entretien des produits entrant dans la fabrication de moteurs de « moyens de transport ». Cette compagnie est implantée sur plusieurs continents et compte plus de 9 200 employés dont près de 6 200 au Canada dont 5000 travaillent dans la province du Québec. Cette compagnie active depuis presque un siècle distribue ses produits à travers le monde entier dans de nombreux pays et son siège social se trouve au Québec.

Ce cas est en quelque sorte le cas contraire de la première compagnie rencontrée, on parle ici d'une compagnie qui a fait le choix d'impartir pratiquement 100% de ses activités logistiques. Cette impartition des activités logistiques est une décision globale pour le Canada à travers toute l'organisation, elle fait suite à une étude entre différents choix étudiés dans chaque région. La décision d'impartir ne touchera donc pas que le Québec malgré le fait que la décision finale a été prise dans cette province. Néanmoins, il est à noter que la majorité des sites et des employés de la compagnie se trouvent au Québec.

Auparavant, la compagnie disposait d'un grand nombre de sous-traitants ; depuis plus de 20 ans elle évolue dans le sens d'une diminution des sous-traitants afin d'avoir une relation plus forte avec ces derniers. L'impartition semble donc une suite logique à la stratégie suivie depuis de nombreuses années.

Les mots importants qui ressortent pour notre répondant suite à ce long processus d'impartition sont : partenariat, ligne directrice et stratégie. Il nous les explique ainsi, l'impartition est un partenariat, les relations doivent être bonnes tout en étant professionnelles. Il est important que la compagnie suive une ligne directrice sans trop en dévier et enfin tout changement doit être réfléchi et être cohérent avec la stratégie claire et définie de la compagnie.

Tableau 4.11

Présentation de la compagnie (secteur des moyens de transport)

Activités imparties
Entreposage : produits finis et composants. Distribution : au Canada et à l'international. Transport : de l'usine vers les CD pour les produits finis et pour les composants de l'entrepôt vers l'usine. Achat pièces/composants
Activités à l'interne
Aucune, juste des exceptions dans les processus ou activités qui sont restés en interne.
Type d'impartition
Progressive sur 4 ans (de 2006 à 2010) par région et par processus : en commençant par de petits processus ou activités. Plusieurs 3PL : les 7 principaux ont plus de 80% des activités imparties. Cette décision a été prise afin de disposer d'un service vraiment spécialisé pour chacune des activités ou régions (meilleures connaissances et compétences et technologies adaptées qui permet une optimisation des processus ou activités).

Tableau 4.12

Tableau récapitulatif du processus d'analyse et de ses éléments

Facteurs d'impartition
Trouver de la capacité en plus car il y a eu une croissance « fulgurante » de la compagnie depuis 2005. Obtenir un meilleur service à la clientèle : car les besoins des clients (du point de vue de l'entretien) sont souvent urgents. Réduire les coûts.
Facteurs d'internalisation
Permet plus de contrôle sur la qualité des produits : ex : pour les composantes, c'est l'impartiteur qui les reçoit et fait l'inspection mais il ne connait pas les besoins précis de la compagnie (même si celle-ci donne des critères pour l'inspection).
Processus d'étude/analyse
Décision de la haute direction La compagnie a fait appel à des consultants pour l'étude de choix puis pour la mise en place du changement (plus de 12 consultants à temps plein sur une période de trois ans : cela a été un investissement majeur que la compagnie ne regrette pas). Il est à noter que les consultants étaient payés selon une rémunération à risque en fonction de la réussite de la mise en place des changements conseillés. Du point de vue de l'analyse le point essentiel à été l'analyse complète des coûts de toutes les options, le critère financier était très important. Les dimensions service offert et qualité des prestations ont aussi été prises en compte dans la décision.

Suivi et remise en question
Un suivi est effectué au minimum aux six semaines avec les prestataires sous la forme de réunions avec du personnel de la compagnie et des prestataires : on regarde si les objectifs sont réalisés ou pas (déterminés à l'aide d'indicateurs de performance) et on parle des difficultés observés par les deux parties.
Retombées réelles
Tous les objectifs (ou facteurs d'impartition) ont été atteints. Avant, le temps de livraison moyen était de 48h, aujourd'hui ce temps est descendu à 12h. Néanmoins, il y a eu des difficultés lors du changement en lui-même qui ont entrainé quelques problèmes au début, des pertes de temps et des dépenses financières : on peut citer en exemple la formation des 3PL, la gestion du changement à l'interne.

4.3.3 Cas 3 : Manufacturier du secteur pharmaceutique

Notre troisième cas est une compagnie du secteur pharmaceutique, elle produit des médicaments dont principalement des génériques. Son siège social se trouve au Québec et elle compte près de 800 employés. Ses principaux clients sont les pharmacies de détail et les établissements du milieu hospitalier dans plus de 20 pays juste pour le site de production au Québec. Ses valeurs sont le service et la qualité, la rapidité et la confiance ; ils constituent des enjeux essentiels pour le secteur, la vie des patients étant en jeu.

Ce cas est également celui d'une compagnie qui a imparti un grand nombre de ses activités logistiques en 2006. Ce choix reste exceptionnel pour les entreprises de ce secteur. En effet, tel que mentionné plus haut, le client et le service sont au centre des missions et visions des compagnies manufacturières du secteur pharmaceutique. Elles sont donc assez réticentes en général à confier leurs activités logistiques à des tiers car impartir peut avoir des impacts importants sur ces éléments. La compagnie se rapporte à une compagnie mère implantée en Europe et qui a pu l'influencer de par son propre choix d'impartir il y a déjà de nombreuses années.

Ce qui est original dans ce cas, c'est que la compagnie a décidé d'impartir mais pas au Québec, elle est partie en Ontario. La loi 31, article 45 sur la sous-traitance au Québec dit que quand une entreprise québécoise impartit au Québec, le syndicat doit suivre, d'où le choix de l'Ontario pour la compagnie qui souhaitait se défaire de son syndicat.

Au début, beaucoup d'options ont été examinées : impartir, internaliser (achat, nouvelle construction, location), au Québec ou ailleurs. Une longue analyse et période de réflexion qui a permis à la compagnie de faire le bon choix d'après elle. Ainsi, son mot de la fin est que l'impartition ne peut être que positive si on impartit les bons processus ou activités et qu'on le fait de la bonne manière. Nous verrons dans notre analyse si cela est bien toujours le cas.

Tableau 4.13

Présentation de la compagnie (secteur pharmaceutique)

Activités imparties
Entreposage des produits finis Transport et distribution Logistique inverse
Activités à l'interne
Entreposage matières premières
Type d'impartition
Implantation progressive en deux phases. Un prestataire unique, car au début en 2006, il y a un monopole des 3PL capables d'offrir les services nécessaires à la compagnie. Néanmoins, aujourd'hui, la compagnie pense à modifier son impartition pour avoir une séparation des processus entre plusieurs prestataires (cela sera moins risqué et permettra une meilleure pérennité des affaires en cas de problèmes avec l'un des 3PL, enjeu important pour la compagnie). Très bon relationnel entre les deux : les bénéfices sont partagés, notre répondant parle d'un système de partage grâce à un « open book » entre les deux parties.

Tableau 4.14

Tableau récapitulatif du processus d'analyse et de ses éléments

Facteurs d'impartition
L'expérience : la compagnie mère a pour stratégie de se concentrer sur le « core business » (compagnie mère vient d'Europe, l'impartition y est plus développée dans certains domaines). De plus, un des dirigeants a vécu une impartition réussie dans un de ses anciens postes : ouverture de la direction à cette option. Besoin de s'agrandir au niveau de l'usine et de l'entrepôt : manque d'espace évident, d'où la décision de « sortir l'entrepôt ». Ainsi la compagnie a pu agrandir son usine dans l'ancienne zone d'entrepôt. Permet de se concentrer sur le cœur du métier de la compagnie : l'impartition permet de supprimer toute une strate de gestion dont on n'a plus besoin de s'occuper : gestion du personnel, achat matériel pour l'entrepôt, contrôle gouvernemental de santé/sécurité. Permet de choisir un prestataire non syndicalisé et de sortir soi-même d'un environnement syndicalisé qui a des contraintes pour la compagnie. Cela permet aussi de garder une continuité dans le travail (pas de grève donc pas d'arrêt d'approvisionnement pour le client, ce qui est vital dans le secteur pharmaceutique). Besoin d'une plus grande flexibilité de la capacité à l'interne quand on construit « au jour 1 c'est trop grand et après cela devient trop petit » ce qui entraine des coûts et la nécessité pour la compagnie de recommencer tout le processus de recherche. Économie possible avec l'impartition.
Facteurs d'internalisation
Pas de peur d'embaucher au Québec versus d'autres régions du monde (exemple de l'Europe où les lois de licenciement sont plus importantes et protectrices.

Accès aux produits finis : demande d'échantillons facile, rapide et peu coûteuse. Cela prend du temps pour qu'un prestataire réussisse à comprendre la subtilité du modèle d'affaire de la compagnie : augmentation du risque d'erreur. Impartition entraine une perte des connaissances à l'interne et chez le prestataire la compagnie n'a aucun contrôle sur les départs des employés qui ont ces connaissances.
Processus d'étude/analyse
Processus d'analyse complet de deux ans : dont 12 mois de réflexion sur quoi impartir. Puis 12 mois d'analyse de scenarios. Le processus se doit d'être « rigoureux mais pas stupidement rigoureux ». Deux consultants ont été engagés pour l'analyse de scénario. Voici les étapes suivies par la compagnie : Étude de la situation actuelle et détermination des besoins et des compétences clés : dans le domaine pharmaceutique ce sont le développement, la production et la vente. Définir la stratégie d'affaire et étudier le marché afin de bien comprendre où on s'en va. Déterminer la capacité d'investissement de la compagnie. Détermination de l'existence réelle d'un impartiteur potentiel (demande spéciale). Analyse de volumétrie complète (dans Excel) : Nombre d'items, de lignes de commandes, de commandes ; type de picking et leur nombre (tout cela actuel et projeté sur 5 ans au minimum). Permet de connaitre les besoins exacts de la compagnie en termes de capacité humaine, d'espace et de type et nombre d'équipements les plus adaptés. Présentation de ces analyses à des 3PL pour avoir des offres de prix. Les éléments pris en compte sont le coût total, la qualité du service et son niveau, la performance, les impacts humain (mise à pied), le secret professionnel garantis. Dans le coût ne pas oublier la mise en place d'une structure pour gérer l'impartition

(salaires d'employés). Ne pas oublier aussi le coût d'un système intégré entre le prestataire et la compagnie (c'est essentiel). Ensuite la compagnie a effectuer une analyse de scénarios : comparaison impartition versus internalisation (avec des scénarios optimistes et pessimistes de croissance). Présentation au comité exécutif : président et vice président de tous les départements (RH, Finance, Vente et marketing, Production, Logistique). Puis à la compagnie mère suite au choix du comité exécutif d'aller vers l'impartition.
Suivi et remise en question
Actuellement, la compagnie se demande si elle doit poursuivre avec le modèle actuel ou pas car les affaires ont changé et les besoins aussi. La prochaine étape est de réussir à travailler en groupe à un niveau national : un même prestataire pour une consolidation et des économies d'échelles. Les nouveaux joueurs (3PL) peuvent rendre cela possible. Suivi avec l'impartiteur en temps réel et quotidien pour un contrôle, et des rencontres plusieurs fois par année. Ex : 5 personnes à l'interne pour contrôler le transport.
Retombées réelles
Pas eu de problème avec les employés, tous ont été affectés à un autre département : cela est dû à la croissance de la compagnie. A remporté depuis l'impartition un prix de satisfaction du client. Le changement a été transparent pour les clients (sauf au début quelques difficultés le temps de la mise en place : si c'était à refaire, il y aurait plus de communication et une personne sur place pour les premiers mois). Il faut garder un haut niveau d'inventaire avant le changement pour contrer les problèmes. Pas vraiment d'économie, car l'analyse a été faite pour une croissance stable et la croissance a été beaucoup plus forte que prévue entrainant des coûts. Il faut vraiment faire attention aux données et estimations.

4.3.4 Cas 4 : Manufacturiers du secteur alimentaire des produits frais

Dans cette partie, nous allons présenter les cas de deux compagnies du secteur alimentaire spécialisées dans la production de produits frais dont une des matières premières de leurs principaux produits est le lait. Les deux compagnies sont similaires par leurs produits mais pas seulement, elles ont les mêmes modèles de transport du fait de leur matière première commune. Ainsi, les deux compagnies ont fait des choix très similaires en ce qui concerne les activités qu'elles ont choisies d'impartir. C'est pourquoi il était intéressant de les regrouper et de les traiter ensemble, car en plus des ressemblances cela nous permet aussi d'observer et de présenter les différences.

Les deux compagnies existent depuis plusieurs décennies et sont implantées au Québec, l'une par son siège social et son centre de distribution, l'autre par ses usines. Leur principale différence vient de leur taille, on parle d'une compagnie de plusieurs milliers d'employés alors que l'autre ne compte que quelques centaines d'employés. En revanche, les deux ont la même mission : fabriquer des produits d'une qualité irréprochable. Comme il s'agit de produits frais, le respect de la chaîne de froid est essentiel.

Pour la première compagnie, il y a une dizaine d'année, elle a hésité entre impartir son entreposage ou aller à l'interne avec un nouveau bâtiment pour s'agrandir. Finalement, elle a choisi d'aller en interne et de construire un nouveau bâtiment et d'impartir uniquement ses activités à valeur ajoutée, son transport étant imparti depuis de nombreuses années déjà. La deuxième compagnie a également imparti son transport depuis plus de 20 ans ; néanmoins contrairement à la première, elle a choisi d'impartir également sa distribution. Elle se considère comme une pionnière et une avant-gardiste pour ce qui est de l'impartition. En ce qui concerne les activités d'entreposage, les deux compagnies ont fait le choix de les conserver à l'interne.

Tableau 4.15

Présentation de la compagnie (secteur alimentaire des produits frais)

Activités imparties
Le transport pour les deux à presque 100% pour une et 100% pour l'autre. Cela est dû au fait que dans l'industrie laitière, il est normal d'impartir son transport, c'est un « modèle d'affaire historique ». Certaines activités à valeur ajoutée pour la première compagnie : avant elles étaient à l'interne (elles ont été imparties afin de gagner de l'espace pour l'entreposage et la production) : par exemple toutes les activités de ré-emballage pour des pack spéciaux. La distribution pour la deuxième compagnie.
Activités à l'interne
L'entreposage et la préparation des commandes pour les deux à 95%. La distribution pour la première compagnie.
Type d'impartition
Pour la deuxième compagnie: Impartition pas à 100%, cela se fait lentement, car la compagnie ne veut licencier personne donc elle passe par les retraites, préretraites et réaffectations pour se séparer de son personnel des activités qu'elle souhaite impartir. Néanmoins, elle ne veut pas impartir à 100% car elle souhaite garder un petite parties des activités, afin de disposer d'une base de comparaison de coûts, de performances et de services pour demander au prestataire de s'aligner par rapport à ce qu'elle est capable d'atteindre à l'interne. La distribution est impartie auprès de quatre 3PL. Le transport dans la province de Québec est divisé entre trois 3PL.

Tableau 4.16

Tableau récapitulatif du processus d'analyse et de ses éléments

Facteurs d'impartition
Manque d'espace Vétusté des installations (pour l'entreposage) Manque de capitaux Facilite la gestion du personnel (les employés salariés sont souvent plus difficiles à gérer) et des équipements Économies possibles
Facteurs d'internalisation
Plus rentable pour la compagnie Permet un meilleur contrôle : qualité, performance, dépenses (facteur cité par les deux compagnies) Lois gouvernementales plus rigides envers l'impartition L'internalisation versus l'impartition n'entraine pas de risque de mauvaise presse et de dévalorisation de l'image de la compagnie. Les conventions collectives bloquent souvent les décisions d'impartition, l'internalisation restant la seule solution La disponibilité facile de capitaux auprès des banques permet aux compagnies de s'agrandir ou de construire ou d'investir dans du matériel nécessaire aux besoins de la compagnie en ce qui concerne les activités logistiques (versus d'autres provinces ou pays).

Processus d'étude/analyse
Pour la première compagnie : Les personnes ayant participé à l'étude et à la prise de décision ont été les responsables du département des opérations, du département des fiances et du département des RH. Pour la décision finale, ce sont les dirigeants du siège social qui ont tranché. Analyse des besoins et des solutions possibles. Détermination des compétences clés au sein de la compagnie. Pour les autres activités, étude de leur niveau de performance et de leur coût. Compétences et équipements disponibles : cela permet de déterminer les dépenses à prévoir si on pense garder l'activité à l'interne. D'autres éléments doivent être examinés. Le niveau de service offert pour toutes les options. L'impact du changement sur les employés (un entrepôt neuf peut entrainer une amélioration du milieu de travail pour les employés et donc une plus value. Une relocalisation peut avoir des impacts sur la perte d'employés. Enfin, les conventions collectives doivent être entendues et prise en compte lors de l'étude afin de trouver des compromis pour chaque solution (compromis qui peuvent avoir des coûts : ex : formation pour des réassignations de postes, préretraites). Analyse financière complète avec dès le début des paliers de rejet d'option. Ainsi, la compagnie a déterminé que si à un niveau de service équivalent il y a plus de 10% d'économies avec l'option d'impartition alors on choisira cette option, si moins de 10% on reste à l'interne. Si on est capable à moindre coût à l'interne pourquoi impartir ? Finalement, c'est un compromis à faire entre les coûts et le niveau de service/qualité offert.

Pour la deuxième compagnie (cela ressemble beaucoup, voici les éléments clés) : Analyse économique Étude et prise en compte des conventions collectives Détermination des corps de métier de la compagnie Étude des services offerts et de leurs niveaux.
Suivi et remise en question
Pour la première compagnie : pas trop de remise en question, elle reste sur sa continuité d'internalisation des activités d'entreposage et d'impartition des activités de transport. Actuellement, elle se trouve dans l'optique de s'agrandir et d'acheter un nouveau terrain (il n'y a pas eu d'étude de scénario d'impartition car tout va bien pour le moment et la compagnie est performante dans ses activités). Cependant, elle a réfléchi à son choix passé et elle souhaite améliorer la communication entre elle et le 3PL : pour cela elle souhaite implanter de nouvelles technologies afin d'obtenir un système intégré.
Retombées réelles
Autant en ce qui concerne les activités imparties que celles conservées à l'interne les deux compagnies, observent aujourd'hui un haut niveau de performance et des gains (on peut ainsi citer des gains de plus 100 000 $ pour la deuxième compagnie suite à la construction de son nouvel entrepôt.

4.3.5 Cas 5 : Manufacturiers du secteur alimentaire des boissons

Pour nos deux dernières compagnies, nous avons deux entreprises très similaires dans leur production, du domaine de l'alimentaire, et leurs besoins en termes de logistique. En effet, elles produisent des produits très similaires, soit des produits alimentaires et plus précisément des boissons distribuées dans des magasins semblables. C'est pourquoi nous avons fait le choix de les regrouper comme les deux autres précédentes compagnies.

On parle également de similarité en ce qui concerne leurs tailles et leur importance relative au Canada. Implantées au Québec depuis longtemps (siège social et usine), les compagnies comptent plusieurs milliers d'employés (au niveau national). Elles disposent d'un important portefeuille de marques (plus de 60 pour l'une d'entre elles et la moitié de ce nombre pour l'autre). La présence de leurs produits est internationale, cependant, depuis la dernière année, les deux compagnies souffrent d'une perte de croissance.

Le premier cas est celui d'une compagnie ayant imparti quelques-unes de ses activités logistiques. Mais elle a aussi fait des changements à l'interne en diminuant de près de 30% le nombre de ses CD et en ré-optimisant les routes de transport. Une usine et plusieurs CD, tous syndiqués, sont implantés au Québec. Différents besoins se sont fait sentir il y a une dizaine d'années poussant la compagnie à s'interroger sur ses options pour le futur, c'est à ce moment que l'impartition est devenue un sujet de réflexion pour la compagnie. Le deuxième cas est très similaire, la compagnie a également choisi d'impartir ses activités de transport et d'emballage spéciaux de regroupement de produits en lots. La compagnie est encore actuellement dans son processus d'impartition qui, pour des raisons de respect des postes des employés, dure depuis plusieurs années.

Le mot de la fin d'un de nos répondants qui illustre bien les processus suivi par les deux compagnies est que l'impartition est un processus long et fastidieux, et « il faut vraiment avoir bien fait ses devoirs avant ».

Tableau 4.17

Présentation de la compagnie (secteur alimentaire des boissons)

Activités imparties
1ère compagnie : Gestion des matières premières : entreposage et transport en juste à temps. Transport entre l'usine et les CD Emballages spéciaux *2ème compagnie :* Transport longue distance à 100% depuis 2004 Co-packing (emballages spéciaux) à 100% depuis 2003
Activités à l'interne
Pour les deux compagnies : Distribution : livraison vers les magasins Gestion de l'entreposage dans les centres de distribution
Type d'impartition
Pour la 1ère compagnie : un unique prestataire s'occupe du transport et de l'entreposage des matières premières (MP). Ils ont choisi un 3PL très proche physiquement, car ils n'ont pas d'entrepôt interne pour les MP et cela nécessite du juste à temps. Pour la 2ème compagnie : un prestataire différent a été choisi pour chacune des activités imparties. L'impartition a été progressive, au fur et à mesure des départs en retraite des employés, cela dans le but de ne pas avoir de mise à pied.

Tableau 4.18

Tableau récapitulatif du processus d'analyse et de ses éléments

Facteurs d'impartition
Concentration sur le cœur du métier : « la logistique est le mal nécessaire », mais aujourd'hui c'est un enjeu important car des économies et une meilleur performance sont à la clé lorsque ces activités sont gérer efficacement. Economies potentielles (l'impartition permet des économies d'échelles et une automatisation de certaines activités et donc des économies de personnel). Maque d'espace (par exemple pour l'entreposage ou les machines pour l'emballage) Accès à une large gamme de service et du matériel ou des équipements spécifiques : dans ces cas il existe un besoin de multiples types d'emballages tous très spécifiques, la compagnie ne peut pas disposer à l'interne de chaque équipement nécessaire. Accès à des systèmes d'information ou d'optimisation.
Facteurs d'internalisation
Syndicats : ils sont la raison pour laquelle la compagnie n'a pas pu impartir tout le transport et l'entreposage. Pour la deuxième compagnie même problème, c'est pourquoi ils impartissent au fur et à mesure des départs à la retraite. Conserver l'image de la compagnie intacte (ex : des livraisons) Conserve le lien direct avec le client (avec les livraisons). L'impartition entraine un risque financier de ne pas signer un bon contrat.
Processus d'étude/analyse
Analyse de scénarios qui comprennent ces étapes réalisées toutes à l'interne excepté pour le côté financier où il y a eu un mandat avec un consultant :

Détermination du « core business » et des compétences clés pour la compagnie. Analyse des systèmes d'information à implanter et de leur coût Analyse de la disponibilité de personnel (à l'interne ou à embaucher). Détermination des recours légaux possibles en cas de problème. Analyse des coûts : coût total avec des analyses pessimistes et optimistes de croissance. Décision finale : examen des critères d'impact financiers, de niveau de service et des services offerts pour chaque scénario.
Suivi et remise en question
Dans le cas de la 1ère compagnie, c'est un employé du prestataire qui se trouve en permanence à la compagnie, c'est lui qui fait le suivi et qui sert de messager entre les deux parties (cela a été décidé dès le début, c'est dans le contrat). Actuellement, la compagnie voudrait encore aller plus loin dans l'impartition en incluant les livraisons également. Dans le cas de la deuxième, deux personnes à l'interne travaillent uniquement pour conserver un contrôle et suivi sur les activités imparties. Un processus de réunion mensuel a lieu : des audits avec des analyses sur la nature et la performance des activités chez les 3PL. La philosophie de la compagnie est de conserver un esprit de questionnement permanent sur soi-même.
Retombées réelles
Une très bonne performance en ce qui concerne les activités imparties à l'externe. L'une des compagnies observe cette situation grâce à de nombreux KPI qui montrent tous une évolution favorable.

Les deux compagnies n’ont pas eu de surprise de coûts cachés et sont donc également satisfaites d’un point de vue purement économique.

5 Analyse et discussion des résultats

Le cinquième chapitre de notre étude représente le cœur de notre projet. Son objectif premier est d'analyser les données recueillies auprès de nos répondants par l'entremise d'entrevues et par les documentations fournies lors de ces entrevues. Cette analyse et cette discussion des résultats reposent sur l'optique de répondre à notre question de recherche principale qui est la suivante : **comment les entreprises font le choix d'impartir ou non leurs activités logistiques et plus particulièrement leurs activités d'entreposage**. Nous allons donc porter une attention plus importante sur l'activité d'entreposage lorsque nous le pourrons. Afin de répondre à notre problématique, nous avons choisi de diviser notre analyse en fonction des sous-questions que nous avons formulées dans notre chapitre d'introduction. Ainsi, une partie portera sur les raisons de l'impartition, afin de comprendre sur quoi repose la volonté des compagnies d'envisager la stratégie d'impartition. Puis nous tenterons d'analyser les processus et éléments pris en compte lors de l'étude. Enfin, dans une dernière partie, nous allons nous intéresser au futur de la décision d'impartition qui, nous le verrons, est souvent le meilleur moyen de tirer des leçons d'un choix.

L'analyse des données se fera par la comparaison des réponses des différents répondants du même type et entre les différents types. Cela permettra l'établissement de liens ou de divergences dans les réponses, ainsi que le signalement des points les plus importants et de points plus spécifiques à certains répondants mais dont la spécificité est des plus intéressantes.

Notre recherche est de type phénoménologique et vise à découvrir comment le monde est constitué et comment l'être humain en fait l'expérience, le but étant de découvrir l'essence d'un phénomène, ici l'impartition. Ainsi, notre analyse portera principalement sur les entrevues afin de bien décrire notre phénomène de choix d'impartition au Québec. Néanmoins, tout au long des sections développées, les notions rapportées dans notre revue de littérature seront utilisées afin de comparer la pratique et les écrits.

5.1 Les raisons de l'impartition

Il faut noter que d'après nos données recueillies, il existe toujours un besoin à l'origine de l'idée de s'intéresser à l'option d'impartition en tant que stratégie à adopter. Ce besoin ou changement oriente les compagnies à penser différemment et à lui trouver une solution. Ce sont les facteurs d'impartition.

5.1.1 Les facteurs d'impartition

Diversifiés et nombreux, c'est la première observation que l'on peut faire sur les facteurs d'impartition. Certains sont cités par tous et semblent connus et populaires, ce sont ceux également cités dans notre revue de littérature. Néanmoins, certains sont plus atypiques, il est intéressant de s'y arrêter car très peu de recherches passées en font mention.

On peut tout d'abord remarquer que les informations recueillies auprès des impartiteurs et des consultants sont similaires, de nombreux thèmes reviennent des deux côtés comme le coût, la flexibilité, la volonté d'expansion. En revanche, sur le thème de la syndicalisation, nous avons constaté que les deux parties ont une vision complètement différente de ce facteur. Ainsi, pour les prestataires, la syndicalisation à l'interne est un facteur d'impartition, les compagnies souhaitant se défaire des syndicats. Pour les consultants, il apparait que les syndicats sont au contraire un obstacle à l'impartition, empêchant ou limitant l'impartition dans de nombreux cas, même s'il est vrai que beaucoup de compagnies voient en l'impartition une solution pour se soustraire aux obligations des syndicats à l'interne. En effet, dans la majorité des cas, la volonté des compagnies d'impartir avec ce prétexte échoue à convaincre les syndicats et elles n'ont d'autres option que de se tourner vers d'autres solutions. Ainsi, la syndicalisation peut être considérée comme un facteur de choix mais au final dans la réalité il est plus souvent un obstacle. C'est ce que l'on a pu constater dans plusieurs de nos cas, qui ont dû s'orienter vers d'autres solutions ou continuer de l'avant avec un choix d'impartition modifié et plus long (avec par exemple la réaffectation de personnel ou une impartition progressive par la retraite des employés). Lorsque l'on regarde les données recueillies auprès des compagnies sur ce sujet, la syndicalisation ressort également comme un

facteur d'impartition pour certaines et comme un frein pour d'autres. Il est donc difficile de trancher sur le sujet. De plus, fait assez surprenant, dans notre revue de littérature, les syndicats étaient principalement considérés comme un élément à étudier et à analyser lors du processus de choix et non comme un facteur (un seul auteur, Lynch (2000), le cite comme un facteur dans ses écrits). Nous nous questionnons donc sur la raison qui pousse les compagnies à la considérer comme un facteur aujourd'hui. Notre analyse des données globales nous entraîne à formuler l'hypothèse qu'avec la crise qui touche le monde et donc la province du Québec, cela est devenu un facteur car les compagnies veulent et doivent devenir les plus compétitives, et dans certains cas la syndicalisation les freine dans cette optique. La syndicalisation des compagnies n'est donc plus seulement un élément d'analyse dont on doit étudier les impacts et coûts pour chaque scenario, mais bien un facteur ou un frein à la volonté d'impartition tout dépendamment des possibilités de la compagnie de contourner le problème.

Lors de l'analyse des facteurs d'impartition, nous avons noté qu'un des facteurs cité fréquemment est l'objectif des compagnies de se spécialiser. Nous avons constaté que sur ce point tous nos répondants partagent la même vision, qu'ils proviennent d'une compagnie, d'un cabinet de consultation ou d'un 3PL. Ainsi, les compagnies cherchent à se spécialiser, elles s'orientent vers une concentration de l'énergie et des efforts sur leurs activités clés. Et même lorsqu'elles vont vers un prestataire, c'est encore ce qu'elles recherchent avec des prestataires spécialisés dans des processus ou activités, elles souhaitent trouver chez le 3PL un savoir faire et une connaissance précise de l'activité qu'elles prévoient confier à un tiers. On observe la même volonté de spécialisation dans tous les secteurs en général, en effet, lors de nos entrevues, les consultants nous ont fait part de l'évolution actuelle des 3PL qui deviennent eux aussi de plus en plus spécialisés, fait que les prestataires nous ont confirmé, ils sont spécialisés dans certaines activités. Il s'agit d'une tendance déjà présente depuis quelques années, en effet dans notre revue de littérature nous avons fait mention de cette volonté de se spécialiser. Les auteurs en parlent sous deux formes différentes (deux facteurs) : la volonté des compagnies à se concentrer sur leurs compétences de base (Nollet, 2002 et Aktas, 2011) et celle des compagnies à rechercher un savoir-faire très précis et une expérience chez les prestataires de service logistiques (Lynch, 2000). Ainsi, aux vues des résultats de nos entrevues et de

leurs analyses nous pouvons affirmer que cette tendance à la spécialisation est bien présente et semble être en pleine croissance. Une fois encore, on peut trouver une explication à ce phénomène dans la situation actuelle de crise mondiale, les entreprises cherchant à être encore plus concurrentielles. Cela peut aussi s'expliquer par le fait que les activités logistiques deviennent de plus en plus complexes (nouvelles technologies, temps d'action réduits, nouvelles attentes des clients de plus en plus exigeants), ce qui ne facilite pas leur gestion et leur exécution.

En ce qui concerne les réponses des compagnies, notre analyse et observation nous entraînent à conclure que les principales raisons en importance et en fréquence sont les suivantes : accès à une plus grande flexibilité, simplification à l'interne (moins de processus à gérer et de soucis), amélioration de la performance ou des services, économies potentielles et enfin une volonté de spécialisation (interne et externe). On retrouve exactement les mêmes éléments de réponse que chez les prestataires et les consultants. Ce sont aussi celles citées par les différents auteurs étudiés dans notre revue de littérature. La seule différence notable que nous avons notée concerne le facteur financier des économies potentielles. Les textes étudiés et leur analyse lors de la rédaction de notre revue de littérature laissaient apparaitre qu'il s'agissait du facteur d'impartition central et déterminant (Chevalier, 2001et Bragg, 2006). Alors que dans nos entrevues, le coût est apparu comme un facteur important mais qui n'est pas suffisant. Dans nos cas concrets de processus de choix d'impartition des compagnies rencontrées, il est manifeste que cet élément n'est pas le premier cité, certains ne le citant même pas et qu'il n'est pas décisif à lui seul, d'autres facteurs étant toujours pris en compte. Néanmoins, même si dans les faits, le critère financier n'est pas le facteur numéro un d'impartition, il demeure l'élément central de l'analyse, les compagnies lui portant le plus de temps et d'attention lors du processus de choix.

Un dernier facteur mérite que l'on s'y arrête malgré le fait que seul un de nos répondants y fait mention ouvertement : l'expérience positive. Dans notre partie sur les méthodologies d'étude et de décision de notre revue de littérature, nous avions noté que l'Encyclopédie Techno Science (2011) met en garde les compagnies sur le fait que les décisions finales sont humaines et donc soumises aux sentiments et croyances des

personnes qui les prennent. Nous avons un exemple avec notre compagnie du secteur pharmaceutique. Notre répondant nous a lui-même dit que sa décision d'examiner la possibilité de la stratégie d'impartition pour certaines des activités de sa compagnie avait été influencée par son passé, il nous a confié qu'il a cela « dans la peau ». En effet, dans ces précédents emplois, il a eu l'opportunité de connaitre un processus de choix similaire qui s'est conclu par le choix d'impartir, un choix qui a été des plus positifs pour la compagnie. Cela rassure, d'autant plus que n'étant pas quelque chose d'inconnu, cela permet d'éviter les idées réfractaires aux changements et aux nouveautés. Cet élément est validé par notre observation des autres entrevues que nous avons menées lors de notre recherche qui révèle que les compagnies les plus ouvertes étaient celles qui avaient des dirigeants ayant vécu par le passé de gros changements organisationnels ou stratégiques. Ainsi, on peut en tirer la conclusion, que le passé des dirigeants et donc l'expérience positive ou négative qu'ils ont eue d'une situation ou choix a une influence réelle sur les stratégies observées et les choix des compagnies.

Lors de notre analyse nous avons relevé que certains facteurs apparaissent comme propres à une activité. En effet, lorsque l'on observe les activités imparties et les facteurs mis en avant pour chaque compagnie, il apparait que l'impartition de certaines activités est poussée par des facteurs propres à ces activités. Ainsi, le nivellement des besoins, ou la flexibilité, est l'un des facteurs cités fréquemment en ce qui concerne l'impartition de l'activité de transport. Pour ce qui est de l'activité d'entreposage, la volonté d'expansion de la compagnie semble le facteur principal. Qu'il s'agisse d'une croissance de la production et des ventes qui nécessite un agrandissement ou d'une expansion vers de nouvelles régions ou de nouveaux modèles d'affaires (l'exemple de la vente par internet étant souvent cité). La hausse du prix du carburant, dont le SCL/CAL (2008) faisait déjà notion par le passé de son évolution et de son impact, est encore plus importante depuis les derniers mois. Cette hausse amène les compagnies à revoir leurs réseaux de distribution, à modifier l'emplacement de certains CD et à en ouvrir de nouveaux. Ces modifications devant se faire rapidement et à de moindre coût, l'impartition est l'une des solutions de stratégie adoptée.

Finalement, nous terminons notre analyse des facteurs d'impartition par les conclusions que nous pouvons tirer de la comparaison des réponses des compagnies entre elles. Le secteur de la compagnie est à n'en pas douter un déterminant des facteurs d'impartition. En effet, on observant nos compagnies appartenant à des secteurs similaires, il est facilement décelable qu'elles ont été portées par des facteurs très semblables. Ainsi, des compagnies appartenant aux mêmes industries ou ayant les mêmes structures logistiques ont une plus forte probabilité de se diriger vers les mêmes stratégies, dont l'impartition. Néanmoins, cela ne semble pas généralisable à tous, nous avons parmi nos compagnies répondantes des cas particuliers qui nous ont fait part de leur originalité de stratégie : elles ont fait le choix d'impartir alors que toutes les compagnies similaires (à son marché, à son type de production ou à ses besoins logistiques) n'ont pas suivi cette voie comme en fait foi notre compagnie pharmaceutique du secteur des génériques. Néanmoins, il est à noter que cette compagnie a été poussée vers ce choix par d'autres facteurs d'impartition. Ainsi, nous ne pouvons formuler une liste des facteurs par secteur de compagnie. Il s'agit vraiment de décisions cas par cas, même si parfois, regarder ce que les concurrents font n'est pas forcement une mauvaise idée, il ne faut toutefois pas prendre la décision sur un coup de tête et sans analyse préliminaire des scénarii de stratégie.

5.1.2 Les facteurs d'impartition, un facteur de risque

La raison de l'impartition représente elle-même un risque d'échec de la stratégie d'impartition pour la compagnie. C'est une conclusion de nos recherches, les facteurs d'impartition sont revenus à plusieurs reprises comme la raison numéro un de pourquoi le choix d'impartir a été un échec pour la compagnie.

Certains facteurs ne sont absolument pas des motivateurs valables et sains. Ainsi le « ça ne marche pas à l'interne » n'est pas une bonne raison d'impartir. Toutes nos données nous entrainent à pouvoir penser qu'il ne faut pas impartir une activité que la compagnie n'a jamais eu à l'interne (on parle ici des activités vitales telles que le transport ou l'entreposage) ou une activité qui n'est pas performante ou viable à l'interne. Ces deux affirmations se croisent, on peut en conclure que si on ne connait pas et si on ne sait pas comment faire, on risque d'impartir mais pas de la bonne façon. En effet, le prestataire

n'est pas une solution miracle, son rôle est de soulager la compagnie de l'une de ses activités en gardant essentiellement le même processus. Si ce dernier ne convient pas aux attentes de la compagnie, c'est cela qu'il faut changer et n'ont pas la personne qui le gère et le réalise.

5.1.3 Des facteurs de non impartition

Cette section de notre analyse porte sur les raisons qui poussent une compagnie vers la décision d'impartir, toutefois, il est important de noter que certains des facteurs cités précédemment apparaissent pour certains comme des facteurs de non impartition, ou comme des obstacles à la décision d'impartir une activité. En effet, nous avons mentionné au début de cette section que tout dépendamment des entreprises, la syndicalisation peut être vue comme un facteur d'impartition ou de non impartition. Le critère des coûts lui aussi est subjectif : quel pourcentage d'économies souhaite la compagnie, quels accords souhaite-t-elle, quels coûts cachés peuvent apparaitre, quels investissements technologiques sont nécessaires ? Tous ces éléments viennent influencer les décisions des compagnies. Ainsi, deux compagnies à qui on propose le même pourcentage de gain peuvent prendre une décision d'adoption d'une stratégie d'impartition différente en fonction de leurs attentes et visions. Cet élément de facteur simultané d'impartition ou de non impartition était déjà apparu dans les écrits des auteurs étudiés lors de la réalisation de notre revue de littérature (on peut observer les mêmes éléments cités par les mêmes auteurs dans les tableaux 2.2 et 2.3).

Malgré le nombre plutôt important d'exemples de cas de compagnies que nous avons eu la chance d'étudier, il a été impossible de trouver un critère déterminant si un facteur est une raison ou non d'impartition. En effet, on peut remarquer que pour notre exemple des compagnies du secteur alimentaire des produits frais, pour l'une des compagnies, les économies sont du côté de l'impartition alors que pour l'autre elles se trouvent dans la stratégie d'internalisation. C'est pourquoi, nous ne pouvons énoncer aucune déduction de nos données excepté qu'il existe des facteurs communs à la décision d'impartir ou non une activité.

Ainsi, dans cette section nous avons réussi à répondre à une partie de nos interrogations de recherche, cette partie d'analyse nous permet de mieux comprendre ce qui pousse les compagnies québécoises à envisager et à se diriger dans certains cas vers la stratégie d'impartition de ses activités logistiques.

5.2 Les caractéristiques générales des activités imparties

Lors de la rédaction de notre revue de littérature, nous avons réussi à identifier les différentes activités qu'il est possible d'impartir. Notre premier constat est qu'il existe certaines similitudes entre les écrits et les faits, les mêmes activités ressortent de notre analyse.

Si on examine dans un premier temps les activités sur un plan de comparaison entre les informations recueillies auprès des consultants et des impartiteurs, on observe pour les deux que les activités les plus imparties sont le transport, suivi par la distribution puis l'entreposage. Ce sont les trois activités gagnantes, dans le sens de leur popularité d'impartition auprès des compagnies québécoises. Cela confirme les données recueillies lors de notre revue de littérature. En revanche, nos deux types de répondants ont un avis opposé en ce qui concerne la préparation de commandes, du côté des consultants cela semble une activité souvent impartie alors que pour les prestataires ce n'est pas le cas. Pourtant trois des quatre répondants de type prestataires offrent cette activité de préparation des commandes à leurs clients. Et lorsqu'on observe les cas des sept compagnies rencontrées, quatre ont choisi de garder cette activité à l'interne. Concernant cette activité en particulier nous constatons que dans les écrits des autres auteurs, la préparation de commandes ne constituait pas une activité en soi mais seulement une partie des activités d'entreposage citée sous le terme d'activité de distribution d'entreposage. Néanmoins, dans la réalité, nos répondants semblent la considérer comme une activité en soi. Ainsi, malgré l'avis des consultants, nous sommes portés à conclure que cette activité n'est pas de celles que les compagnies souhaitent impartir. Il est vrai qu'elle est dépendante de l'impartition de l'activité d'entreposage des produits finis, cela explique peut-être pourquoi si peu de compagnies prennent la décision d'impartir cette activité.

En ce qui concerne les activités de transport, de distribution et d'entreposage, les tendances sont les mêmes pour chaque type de répondant. Le transport est l'activité la plus fréquemment impartie, toutes nos compagnies ont confié à un prestataire toute leur activité de transport ou au moins une partie. Cela confirme les données des auteurs ayant

travaillé sur notre sujet de recherche qui classent le transport comme l'activité la plus impartie. Suit l'activité de distribution et enfin celle d'entreposage. Les données relatives aux compagnies laissent penser que la moitié des compagnies impartissent leur activité d'entreposage, nous n'avons que sept cas, nous ne pouvons généraliser. Néanmoins, ces données vont à l'encontre des chiffres relevés lors de nos lectures qui se trouvaient tous bien en dessous des 50%. Néanmoins, un élément peut venir expliquer cette différence entre les écrits et la réalité observée lors de notre étude. Il est à noter que nous avons pu observer que parfois les compagnies impartissent seulement une partie des activités d'entreposage (par exemple les matières premières ou les produits finis, ou certains produits finis). Cela en contradiction avec notre constat dans notre recension des écrits où les auteurs affirmaient que les activités d'entreposage sont difficilement séparables. Cela pourrait expliquer le bas pourcentage que les auteurs d'ouvrages avancent. En effet, seules les compagnies impartissant toutes les activités d'entreposage sont peut-être prises en compte, même si dans les écrits plus récents de Roy (2007), on peut observer cet élément. Alors, que nous avons établi lors de notre recherche que les entreprises trouvent des solutions pour ne pas avoir à impartir la totalité d'une activité : séparation par marché, par gamme de produits, par processus.

L'analyse de la comparaison entre les données obtenues par les compagnies et celles obtenues par nos répondants prestataires et consultants, nous permet de mettre à jour une dernière différence portant sur les activités à valeur ajoutée (par exemple les emballages spéciaux). Chacune des compagnies ayant pris part à notre recherche possède au moins une activité à valeur ajoutée et la plupart ont imparti une partie de leurs activités à valeur ajoutée. Au contraire, pour nos autres types de répondants, l'impartition de ces activités semble beaucoup moins populaire, nous retrouvons les mêmes opinions dans les écrits des auteurs étudiés lors de la rédaction de notre revue de littérature, en effet aucun de nos auteurs ne cite cette activité. On peut penser que cette différence dans les données provient de la moindre importance de ces activités comparativement aux activités de transport ou d'entreposage. Ainsi, ces activités représentant un faible chiffre d'affaires - autant pour les consultants que pour les prestataires - sont oubliées et omises lors des études.

En conclusion de cette section, nous avons un dernier point à soulever basé sur la comparaison des données des principales activités imparties par les compagnies entre elles. Suite à la discussion sur les activités de chacun et une comparaison entre chaque secteur de compagnie, et également entre les cas de compagnies du même secteur, nous pouvons conclure que comme pour les facteurs d'impartition vus dans la section précédente, il existe un lien entre le secteur de la compagnie et les activités qu'une compagnie va impartir. Nous avons ainsi décelé que les compagnies d'un même secteur impartissent généralement les mêmes activités. Néanmoins, il nous est impossible de valider cette conclusion car nous ne disposons pas d'assez d'exemples pour valider cette hypothèse. Néanmoins, il semble logique pour des compagnies du même secteur et ayant les mêmes besoins, attentes et étant confrontées aux mêmes facteurs économiques, d'envisager des stratégies d'impartition semblables. Ainsi, nous pouvons rappeler l'exemple de nos deux compagnies du secteur de l'alimentaire des produits frais qui nous ont précisé que l'impartition du transport de leurs matières premières est dans leur schéma d'affaires habituel.

5.3 Le processus

Cette section de notre analyse tente de répondre à une partie de notre problématique, ainsi nous allons nous concentrer à identifier le ou les processus suivis par une compagnie afin de choisir une stratégie de gestion des activités logistiques. Nous allons ainsi identifier les étapes, les éléments d'étude, les méthodologies d'arbitrage utilisées et enfin les participants à cette étude.

Il faut d'abord noter que notre analyse décrit un processus qui n'est pas anodin et qui se doit d'être précis et complet. Il ne faut pas le bâcler et surtout ne pas le précipiter ; l'avenir de la compagnie peut en dépendre. Ce processus prend du temps et de l'énergie. Ainsi, notre analyse nous porte à conclure qu'un processus complet prend de six à dix-huit mois, tout dépendamment du nombre d'activités à impartir et du nombre de personnes travaillant sur l'analyse des stratégies envisagées.

5.3.1 Le processus

On peut observer qu'il existe différents types de processus. Tout d'abord des processus avec de nombreuses étapes, très précises. À l'inverse, il y a un autre type de processus avec un petit nombre d'étapes, plutôt globales. Cette différence dans les processus est peut-être du à la façon de rapporter les événements par les différents répondants, en effet certains personnes sont plus ou moins structurées, précises ou concises. Quelque soit le type de ces processus, les éléments étudiés sont similaires, seule la forme du processus change. En revanche, une autre différence existe entre les processus, créant deux nouveaux types qui touchent au contenu même du processus. En effet, certaines compagnies ont un processus d'analyse axé vers l'interne, soit les besoins, les forces, les faiblesses. Alors que d'autres suivent des processus plutôt axés vers l'externe, soit une étude du contexte économique, des opportunités, des menaces, des concurrents. Il est toutefois à noter que la majorité des processus sont axés sur une analyse interne de la compagnie, ce qui nous semble le plus pertinent, le choix d'une stratégie étant un bouleversement ou un changement interne en premier lieu, même si toutefois, l'adoption d'une nouvelle stratégie doit maintenir la compagnie concurrentielle. Ainsi, les

compagnies adoptant un processus incluant des analyses externes et internes semblent les mieux préparées.

Une autre analyse que l'on peut faire, suite à la comparaison des processus confiés par les prestataires versus par les consultants ou compagnies, est que les étapes restent les mêmes. Cela peut s'expliquer par le fait que pour l'un et pour l'autre, il est important que la stratégie et donc le choix soit rentable, possible et d'une qualité supérieure. En effet, si le prestataire ne peut être rentable en acceptant de se voir confier une activité, il n'a aucun intérêt. Il n'est pas rare que des 3PL refusent des contrats car pour eux cela n'est pas rentable ; dans ce cas c'est que pour la compagnie cela ne le sera pas non plus, car le prix du prestataire sera élevé. Ainsi, tous travaillent aux mêmes objectifs, c'est pourquoi autant pour l'un que pour l'autre les analyses effectuées sont des plus semblables.

Suite à l'examen de toutes nos données, quelque soit le type de nos répondants, nous allons présenter un processus global suivi par les compagnies québécoises lors de leur processus de décision. Ce processus est proposé dans le but de réussir à obtenir une vision globale des étapes suivies par la majorité des compagnies. Il est également à noter que l'ordre des étapes du processus que nous présentons n'est pas fixe, néanmoins il demeure que certaines étapes doivent inévitablement en précéder d'autres, car il existe des liens de dépendance entre certaines d'entre elles.

Ce processus n'est pas unique, certaines de ces étapes doivent être faites autant de fois que l'on a une stratégie possible. En effet, seul le processus n'est pas optimal, c'est le fait que l'on fasse une analyse de scénario de toutes les stratégies envisagées qui est pertinent. En effet, la dernière étape étant une comparaison des scénarii. Il est malgré tout important de noter que certaines compagnies abandonnent certains scénarii de stratégie avant la fin car la stratégie en question ne répond pas à l'un des points essentiels pour la compagnie.

Ainsi, la première étape est celle d'examiner la situation externe et interne, on parle ici de l'utilisation du modèle d'analyse SWOT que nous avions examiné dans notre revue de littérature d'après les écrits de Leroy (2008). Cette étape permet d'examiner la situation actuelle de la compagnie et de dégager les objectifs prioritaires.

Notre seconde étape consiste à l'examen des activités internes et de découvrir celles que l'on peut qualifier de compétences clés et que la compagnie doit à tout prix garder sous sa gestion. Pour les autres, les activités secondaires, la compagnie peut réfléchir à une stratégie d'impartition. Nos avions noté que cette étape semblait déjà très importante lors de la rédaction de notre revue de littérature.

Ensuite, il suit une analyse des services offerts, des compétences du prestataire ou de la compagnie et du niveau de performance et de qualité de chacun des scénarii. Nous verrons que cette étape est essentielle car elle permet l'élaboration d'éléments critiques de la prise de décision.

L'étape suivante est l'analyse des facteurs humains. On compte parmi ces derniers l'observation et l'analyse du degré de réfraction au changement auquel la compagnie va devoir faire face. Mais aussi, aux accords à passer avec les syndicats dans le cas où ils sont présents. On parle aussi de l'examen des solutions aux pertes d'emploi des employés des activités que l'on souhaite impartir (licenciement, réaffectation, préretraite). Il est important de s'y intéresser car ils ont un impact sur une prochaine étape, celle des coûts.

Avant l'analyse des coûts, il est nécessaire de passer à travers une description et une analyse précise des besoins matériels de la compagnie afin de savoir combien à l'interne cela coûterait et également afin de savoir si le prestataire propose bien les équipements adaptés.

Ainsi pour les activités d'entreposage, l'analyse des coûts doit être précédée d'une analyse de volumétrie. Il existe des éléments d'étude poussés et complexes qui permettent de connaitre les besoins exacts en entreposage d'une compagnie. La performance des activités d'entreposage se calcule en fonction du nombre de lignes de commandes que l'on peut préparer mais aussi en termes d'erreurs de préparation, d'erreurs d'inventaire, et de taux de rotation du stock. Certains de ces éléments peuvent être améliorés par le biais de la gestion du personnel, d'autres par le biais d'un équipement adapté. On ne prépare pas de la même façon des produits de plus ou moins grosses tailles et dont la demande est plus ou moins grande (en termes de volume et de nombre de lignes), ainsi chaque type de besoin requiert un type d'équipement précis. On

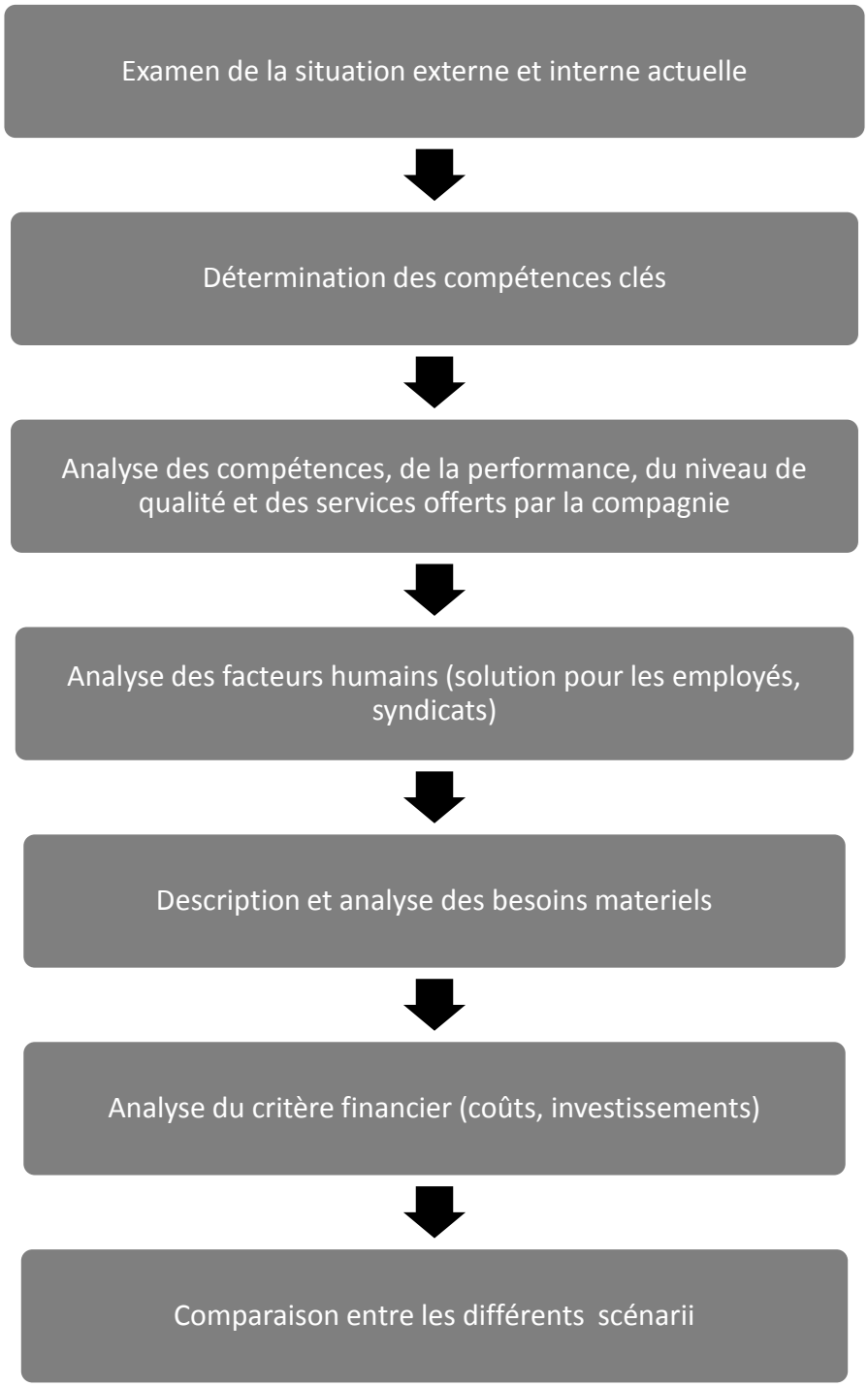
ne stocke pas non plus de la même manière des produits en fonction du nombre de palettes en stock d'un même produit (palettier simple, double, push back). On parle donc ici d'une analyse similaire à celle demandée pour la conception à neuf d'un nouvel entrepôt : estimation de la surface, des types d'équipements et de leur nombre.

Enfin, nous arrivons à l'analyse des coûts. L'analyse des coûts est souvent une des dernières étapes, le désavantage est que cela ne permet pas d'éliminer un scénario dès le début parce qu'il n'est pas économique pour la compagnie. Pour la plupart des compagnies, cette étape a sa place vers la fin ou le milieu de l'analyse, même s'ils pensent à cela dès le début, c'est donc que des analyses préliminaires sont nécessaires. Cela permet de connaitre vraiment la situation et de prendre en compte les coûts de la majorité des éléments pensés et définis par avant. Il semble donc pertinent que cette étape demeure au milieu ou à la fin du processus d'analyse.

Finalement, pour conclure ce processus, les compagnies procèdent à une comparaison entre tous les scénarii, toutes les informations, données et analyses étant prises en compte. La figure 5.1 présente un résumé du processus que nous venons de présenter. Nous verrons dans une prochaine section que les arbitrages sont difficiles.

Figure 5.1

Les étapes du processus d'analyse du choix d'impartition ou non à suivre pour chacun des scénarios



5.3.2 Les éléments clés

En général et sans vouloir diminuer l'importance de certains éléments d'analyse nous pouvons affirmer que les éléments capitaux de la prise de décision ne sont pas si nombreux et qu'ils sont cités par chacun de nos types de répondants. Les intersections

entre les données de chacun et la revue de littérature sont nombreuses, validant les écrits et études du passé, le temps ne semble pas avoir eu d'emprise sur la nature des éléments décisionnels. Une autre conclusion que nous sommes en mesure d'avancer est que quelques soient les activités à impartir, les critères sont les mêmes.

L'élément qui semble le plus pris en compte par les compagnies est le critère économique. Les coûts demeurent l'élément d'analyse et de décision numéro un, excepté pour les activités à valeur ajoutée. Souvent pour ces activités la compagnie n'a pas beaucoup d'autres choix et économiquement parlant, réaliser ces activités à l'interne demeure très coûteux, ainsi la compagnie va plus se concentrer à rechercher une compétence. En effet, si une stratégie n'est pas plus économique que la situation actuelle, dans près de 90% des cas, elle sera abandonnée. Malgré les dires de plusieurs répondants que le coût ne fait pas foi de tout, il est souvent le premier et principal critère décisionnel. Dans les écrits des auteurs étudiés pour notre revue de littérature, il occupe aussi une place privilégiée dans le choix stratégique. Néanmoins, il y a un arbitrage à faire avec la qualité ou la performance du service offert. En effet, même si le coût demeure l'élément critique de choix par excellence, la qualité et la performance sont aussi des éléments très importants dans la prise de décision. En effet, pour un niveau de service meilleur, les compagnies sont souvent prêtes à abandonner leur souhait d'économie. Ces critères arrivent donc en deuxième place juste après le critère économique.

Parmi les éléments clés de décision, nous constatons que ce sont les éléments négatifs qui ont le plus de poids. En effet, ces éléments sont importants car ils sont ceux qui vont pousser une compagnie à adopter ou pas une stratégie, ils sont ce dont les dirigeants se méfient. Nous avons remarqué que même si une stratégie présente de meilleurs coûts et performances, s'il existe certains facteurs problématiques alors le processus s'arrête, le projet d'impartition étant enterré. On peut citer en exemple l'élément décisif de la syndicalisation, si les syndicats s'opposent à la stratégie d'impartition alors cela freine ou stoppe la volonté des compagnies. La conclusion suivante peut ainsi être tirée : la peur de la compagnie et le non respect de critères sont plus importants que le critères qu'une stratégie permet d'atteindre dans le processus de choix d'une stratégie de gestion des activités logistiques.

5.3.3 Les arbitrages

Les arbitrages sont rendus possibles par la présence de scénarii : situation actuelle et toutes les situations futures envisageables. Il en existe de deux types : les arbitrages entre les différents éléments d'un même scénario ou bien les arbitrages entres les diverses stratégies envisagées.

Tout d'abord, il est important que les scénarii aient été préparés et analysés par les mêmes personnes. Sinon, on court le risque de comparer des critères non comparables car les mêmes facteurs n'ont pas été pris en compte et cela ne permet pas une comparaison judicieuse. C'est en tout cas, ce que de nombreuses compagnies tentent de faire ; elles nous ont fait part dans leur message de porter attention aux données d'analyses, il faut être certain de travailler avec des données fiables et comparables.

La réalité que nous avons constatée est bien différente de ce que l'on a pu observer et compiler dans notre revue de littérature. En effet, les arbitrages de types mathématiques des modèles de décision avec multicritères que nous avons découverts dans des écrits de Buyukozkan (2009) et Karagul (2007) sur le sujet ne sont pas réellement utilisés par les compagnies. Ainsi, lorsqu'elles ont tous les éléments en main, les compagnies font usage de méthodes de discussion afin de réussir à réaliser leur choix. Les réunions avec des panels d'experts ou du personnel interne provenant de différents départements sont la principale méthode d'arbitrage et de choix. Ces discussions à plusieurs permettent une réflexion et une remise en cause de nombreux éléments. Afin de mener les arbitrages plus rapidement et facilement, les compagnies mettent en place des normes aux critères considérés, normes minimales ou maximales qui permettent une élimination de scénario quand les normes ne sont pas atteintes.

Finalement, notre dernière analyse sur le sujet des arbitrages montre qu'en général l'arbitrage le plus fréquent a lieu entre les coûts et le niveau de prestation offert par un scénario. Savoir combien une compagnie est prête à payer pour un meilleur service est l'une des questions les plus complexe pour les compagnies, elle est pourtant celle qui demeure la plus posée d'après notre analyse et celle sur laquelle les compagnies passent

le plus de temps. L'arbitrage coûts versus service reflète les inquiétudes et les points d'intérêts des compagnies.

5.3.4 Les participants

Le premier constat que l'on peut faire de notre recherche est que les compagnies font généralement appel à des tiers pour l'analyse seulement. On remarque que les consultants sont engagés afin de conseiller et de mener à bien l'analyse des éléments (avec un rôle se limitant au regroupement et à la présentation des données, l'exécution des calculs puis une première analyse), pour ce qui est de la décision finale, leurs avis n'a que très peu d'importance comparativement aux gestionnaires des compagnies. En effet, les consultants n'ont jamais travaillé à l'interne et ce n'est donc pas leur avis qui doit primer, même si leurs conseils doivent être pris en compte.

Pour ce qui est du rôle des prestataires, il existe des divergences d'opinion. En effet, il existe des points positifs mais aussi des risques à leur participation au processus. Leur présence et leur participation sont requises afin de recueillir les informations les plus précises en ce qui concerne les scénarios d'impartition. Néanmoins, d'après notre analyse, certaines entreprises refusent qu'ils jouent un rôle important dans ce processus, car il demeure qu'ils ont un parti pris. Ainsi, le rôle des 3PL doit être restreint et contrôlé ; leurs données ne doivent pas être prises pour acquises.

Enfin, le dernier point important ressortant de notre analyse : il existe un lien entre le nombre de personnes impliquées, la longueur du processus et la pertinence de la décision prise. En effet, plus il y a de participants à la prise de décision plus il sera long d'arriver à une décision. Cela s'explique par la complexité de l'arbitrage entre les scénarii et les critères quand tous les participants peuvent avoir des avis différents. Néanmoins, impliquer un plus grand nombre de personnes permet aussi de mener une analyse plus poussée et de remettre en cause de nombreux éléments. Dans la réalité, les compagnies impliquent un grand nombre de personnes dans l'analyse, mais en ce qui concerne la décision stratégique finale, elle est prise par la direction seule dans la majorité des cas, néanmoins pas par une seule personne. Ainsi, lors de l'analyse, le grand nombre de personnes impliquées permet une prise en compte pertinente et un jugement plus critique,

puis en ce qui concerne la décision, elle est rendue plus rapide et facile par le nombre restreint des dirigeants la prenant.

5.4 Le futur suite à la décision d'impartition

Le choix d'impartition est une stratégie à long terme. Lors de ce choix, le futur doit être pris en compte, car ce choix aura des impacts sur de nombreuses facettes de la compagnie (coûts, performance, gestion…). Cette section est donc essentielle lorsqu'on travaille sur une problématique comme la nôtre.

Nous avons fait le choix de la diviser en trois sections, cette séparation est différente de celle qu'on a identifiée dans notre revue de littérature ou dans notre présentation. C'est l'analyse des données qui nous a permis de mettre en lumière les thèmes de ces trois sous-sections. Dans un premier temps, nous allons aborder la notion du suivi et du contrôle. Puis, dans un deuxième temps, nous faisons état des remises en question des choix stratégiques passés et présents. Enfin, dans une dernière sous-section, nous abordons les résultats suite à l'adoption d'une stratégie d'impartition afin de comprendre quel est le futur auquel une compagnie peut s'attendre suite à un choix d'impartir une ou plusieurs activités logistiques.

5.4.1 Le suivi et le contrôle

Nos trois types de répondants sont unanimes sur un point : un suivi est essentiel autant pour la bonne marche du partenariat que pour une satisfaction de tous les partis. Il est intéressant de constater qu'en ce qui concerne un suivi concernant le contrôle et la gestion de la performance, tous, compagnies, prestataires et consultants, sont unanimes sur le fait qu'un suivi est nécessaire. Il permet un contrôle qui peut rassurer la compagnie, mais aussi lui apporter la possibilité d'améliorations continues. Dans notre revue de littérature, les auteurs parlent de garder le contrôle, ce qui se rapproche de la réponse de nos répondants.

Notre première analyse porte sur les outils existants afin d'effectuer ce suivi. L'élément sur toutes les lèvres de nos répondants est l'indicateur de performance. Il apparait comme le premier outil, les KPI semblent être une forme simple, concrète et facilement analysable de partage d'informations et de suivi entre le prestataire et la compagnie. Ces rapports étant généralement fournis sur un plan mensuel, ils permettent à la compagnie

d'effectuer un suivi de la qualité du service, des performances et des coûts. Une autre méthode de suivi est la mise en place de réunions. Ces dernières doivent avoir lieu dans un écart de temps allant du mois au trimestre. Une réunion annuelle ne suffit pas à obtenir un suivi efficace. Une autre manière d'obtenir des données pour effectuer un suivi sur le plan financier est d'inclure dans le contrat une clause de visibilité totale sur les coûts pour les deux parties. Le contrat basé sur une transparence totale permet aussi un contrat basé sur le partage des bénéfices pour chacun des signataires. Cela entraine un partage des risques financiers entre le prestataire et la compagnie, obligeant le prestataire à être performant.

Un point qui est ressorti lors de l'analyse des données récoltées auprès de nos consultants interrogés est que souvent le suivi concerne uniquement les notions de performance et de coûts en oubliant de regarder également le suivi de la gestion de l'activité. Notre compilation des données des autres répondants laisse à penser que le point des consultants est vrai. Les compagnies vérifient que les coûts diminuent et que la performance augmente, mais la manière dont les prestataires atteignent ces résultats n'est pas examinée. Pourtant, le prestataire, étant une prolongation de la compagnie, il est important pour la compagnie de savoir quelles sont les pratiques de gestion de son 3PL, et aucun KPI ne peut refléter cette information.

Une autre analyse peut être menée suite au rapprochement des données recueillies auprès des consultants et des entreprises. On observe ainsi que la majorité des répondants de ces deux catégories pense que le suivi est facilité par l'impartition, cela malgré les aprioris laissant penser le contraire. Il faut partir du principe que même quand une activité n'est pas impartie, elle nécessite un suivi de la part de ses gestionnaires. Nos répondants avancent qu'avec l'impartition ce suivi est beaucoup plus simple et précis. En effet, on peut expliquer cela par le fait que les informations de suivi sont fournies par le prestataire qui souvent a déjà des indicateurs de performance en place, et que la compagnie dans le contrat peut exiger que certaines données lui soient fournies à des intervalles de temps établis. Cet élément n'apparait pas dans notre revue de littérature, aucun des auteurs n'ayant fait part de ce fait dans ses écrits.

Le suivi est donc plus simple avec l'impartition, mais une chose que nous avons découverte lors de deux de nos entrevues, c'est que malgré cela, l'estimation de la performance du prestataire est difficile, voir impossible dans certains cas. En effet, la compagnie ne dispose pas toujours de points de comparaison, alors comment savoir si le prestataire est concurrentiel. Si toute l'activité est impartie, la compagnie ne peut se fixer des points de comparaison, mais seulement une analyse de l'évolution est possible. C'est pourquoi, en ce qui concerne le suivi, une de nos compagnies interrogées a adopté une stratégie interne : elle impartit un important pourcentage d'une activité et en garde à l'interne une petite partie. Cette stratégie lui permet de recueillir ses propres indicateurs et d'en faire des points de repère ou de référence dans le suivi de la performance du prestataire.

Un lien peut également être établi sur les personnes travaillant au suivi. Toutes les compagnies exceptée une ont pris l'option de garder du personnel à l'interne pour effectuer une surveillance sur les activités du prestataire. Une seule compagnie a choisi de faire l'inverse pour la gestion du suivi quotidien, c'est un des employés de son prestataire qui est au sein des locaux de la compagnie et qui aide au suivi et à la communication entre les deux parties. Cette option peut paraitre insolite. En effet, il est vrai qu'il semble naturel de garder une personne interne à la compagnie qui la connait bien et qui peut vraiment informer le prestataire. Néanmoins, l'activité impartie est effectuée par le 3PL, qui est le mieux placé pour comprendre les problèmes rencontrés par le 3PL et trouver des solutions adaptées au 3PL car cet employé connait bien le prestataire, ses employés, ses moyens, ses méthodes. Suite à notre recherche, nous ne pouvons poser une conclusion sur la meilleure méthode, mais il est intéressant de s'arrêter sur cette solution inhabituelle et de conclure sur l'existence de deux modèles de suivi. Notre analyse de ce cas, nous pousse à nous interroger sur une solution hybride qui consisterait à employer une personne chez chacun (prestataire et compagnie) travaillant ensemble.

Enfin, un dernier point d'analyse sur le suivi : il peut s'avérer des plus néfastes si un contrôle trop important est effectué ; il s'agit d'informations recueillies auprès des consultants qui nous ont permis de déceler ce point. Le prestataire peut se sentir étouffé

et la confiance entre les deux peut se trouver fragilisée, une confiance nécessaire dans une stratégie d'impartition et de partenariat.

5.4.2 La remise en question

Toutes les compagnies de notre étude qui ont choisi d'aller vers l'impartition ou de quitter l'impartition ont traversé une phase de remise en question. Néanmoins, il est à noter que malheureusement certaines d'entre-elles ne se remettent pas en question, et restent ancrées dans leur stratégie sans chercher à regarder d'autres stratégies.

Le « business » ainsi que le contexte économique changent avec le temps qui passe, les stratégies passées ne sont donc peut-être plus les mieux adaptées aux besoins des compagnies, il est donc normal pour les sociétés de remettre en question leurs stratégies régulièrement. Sur une base annuelle cela peut s'avérer complexe, mais le monde bouge vite aujourd'hui, il faut donc être réactif et ne pas attendre quatre ou cinq ans pour revoir les stratégies.

Lorsque l'on s'engage dans une stratégie d'impartition, le processus de décision commence à un moment, mais ne finit jamais, ou du moins il ne devrait pas selon notre analyse. Il faut toujours essayer de s'améliorer ou d'aider le prestataire à s'améliorer. Ainsi, que l'on remette en question le choix d'impartition ou la gestion actuelle d'une activité impartie, il est essentiel pour une compagnie d'analyser la situation actuelle et de comprendre si elle répond aux besoins. Il y a toujours des nouveautés (concurrents, lois, prix des matières premières ou du carburant, marché, clients, produits, etc.) qui viennent modifier l'environnement de travail et la situation des compagnies. Pour conclure, il est astucieux et préférable qu'un processus de remise en question du choix demeure, et ce tout au long de la relation entretenue avec un 3PL.

Notre analyse permet de conclure que l'une des principales remises en question porte sur le fait de demeurer ou non en impartition. Néanmoins, la forme d'impartition est aussi souvent remise en cause, ainsi le choix des activités imparties semble un sujet de discussion important des dirigeants même après l'impartition d'une activité. Avec l'arrivée de nouveaux joueurs dans la cour des 3PL, une remise en question du type d'impartition se développe depuis quelques années. Les compagnies s'interrogent sur la

possibilité de changer de prestataire et de type d'impartition. Cette remise en question prend la forme d'un examen et d'une analyse des performances actuelles du prestataire, des coûts pour la compagnie et de la détermination des failles de la stratégie en place. Ainsi, c'est une suite logique au suivi, si le suivi est fait, cela permet aussi la remise en question.

5.4.3 Les retombées

Les retombées pour la compagnie sont connues grâce aux suivis effectués et aux KPI et autres données recueillies et analysées. La remise en question et les retombées sont liées également. Nous avons observé dans l'analyse des données des compagnies que lorsque les retombées étaient positives, la remise en question était moindre. Cette conclusion est confirmée par les informations fournies par les prestataires.

Une première analyse des retombées que l'on peut faire est de ne pas juger la réussite d'une stratégie d'impartition en se basant sur les premiers mois, en effet, il apparait que souvent les compagnies et les prestataires font face à d'importantes difficultés et des erreurs sont commises, affectant la qualité du service et sa performance. Il ne faut pas que cela rebute et freine la compagnie dans son processus d'implantation d'impartition, ces difficultés sont normales dans presque 90% des cas. Il suffit de bien se préparer à ces difficultés pour les amoindrir. Nous conseillons aux compagnies de garder un inventaire de sécurité plus important qu'à la normale, de prévenir leurs clients afin qu'eux-mêmes ne soient pas déroutés au début.

Néanmoins, le risque de diminution du niveau de qualité à long terme existe. D'après notre analyse, ce risque est souvent un impact d'un choix d'impartition mal étudié et motivé par de mauvaises raisons. En effet, aux vues de nos résultats l'impartition permet au contraire une augmentation du niveau de service et de sa qualité, ainsi de nombreux temps de livraison sont divisés par deux ou même plus grâce à l'adoption d'une stratégie d'impartition pour les activités de distribution et de transport. Pour ce qui est de la performance, aucun doute, nos répondants sont tous satisfaits du travail de leurs 3PL.

La seule retombée sur laquelle nous ne pouvons établir de conclusions est celle des coûts. En effet, du coté financier, les avis ne sont pas tous unanimes. Il semble que l'analyse de

décision rentre en ligne de compte car les entreprises qui ont commis des erreurs lors de leur analyse de choix, sont celles en général qui ont eu le moins de retombées positives d'un point de vue financier. Déjà dans notre revue de littérature, Masson (2009) faisait référence aux retombées économiques divergentes de la stratégie d'impartition. Malgré cela, certaines compagnies réussissent à conclure des contrats en cohérence avec leurs besoins et les coûts cachés ne sont pas monnaie courante.

Essentiellement, le point à retenir est que toutes nos compagnies interrogées ne regrettent absolument pas leur choix stratégique de se diriger vers l'impartition, même pour notre compagnie qui souhaite revenir vers une stratégie d'internalisation, l'impartition lui a permis de grandir et de se développer.

6 Conclusion

Le but de ce dernier chapitre est de clore notre étude phénoménologique du processus de décision de la stratégie d'impartition. Nous présenterons tout d'abord un sommaire de nos principales conclusions de recherche et des analyses que nous avons réalisées. Puis, nous regarderons les contributions de notre étude pour les milieux académique et privé. Enfin, dans les deux dernières parties, nous examinerons les limites de la recherche ainsi que les pistes de recherches futures pouvant possiblement faire suite à cette étude.

6.1 Sommaire des principales conclusions de l'étude

La décision d'impartition des activités logistiques dans les entreprises au Québec constitue le cœur de notre recherche. Par la présente étude, nous cherchions à connaitre le processus suivi dans le cas où une compagnie envisageait l'adoption d'une stratégie d'impartition. À la lumière de nos résultats et de leur analyse approfondie, nous estimons avoir répondu à notre problématique de recherche.

Notre question de recherche était la suivante : **comment les entreprises font le choix d'impartir ou non leurs activités logistiques et plus particulièrement leurs activités d'entreposage ?**

Et les sous-questions qui nous ont permis d'y répondre plus précisément sont les suivantes :

1) Quel a été le processus de choix?

2) Sur quoi reposent les choix de gestion des activités logistiques faits par les entreprises? Quels ont été les arbitrages réalisés ?

3) Quelles ont été les retombées de ces choix stratégiques pour les entreprises? Ces décisions sont-elles remises en question suite aux résultats obtenus ?

En réponse à la première sous-question, nous avons déterminé que les étapes suivies par la majorité des compagnies possédaient un haut degré de similitude entre elles. De là, nous avons présenté un processus global. En ce qui concerne les activités d'entreposage, nous avons remarqué que certaines étapes étaient propres à ces activités. Mais aussi que l'activité d'entreposage peut être impartie de nombreuses façons, cela entrainant une augmentation du nombre de scenario à étudier et à analyser. Nous avons également noté que les facteurs principaux à l'origine du processus sont les suivants : gain financiers, concentration sur les compétences de bases, gain en flexibilité, simplification, et enfin améliorations du niveau de service.

Nous sommes en mesure de conclure suite à une comparaison entre les données de chacun de nos répondants que les deux principaux éléments de choix, quelque soit l'activité à impartir, sont : le critère économique (ou les coûts) et le niveau de service offert. D'autres critères rentrent bien évidement en compte tel que : la communication, la syndicalisation, l'image. En ce qui concerne les arbitrages, les compagnies demeurent dans la simplicité avec des décisions qui se prennent suite à des discussion et débats avec un panel d'employés, de dirigeants et de consultants.

Finalement, en réponse à notre troisième sous-question, nous concluons sur des retombées plutôt positives suite à l'impartition d'une ou plusieurs activités. Ces retombées semblent dépendantes du processus et des bonnes analyses des éléments d'études. Si le processus suivi est complet et les analyses pertinentes et réalisées avec soin, alors les retombées seront positives. En ce qui concerne les remises en question, la majorité de nos répondants sont sensibles à une remise en cause continuelle des décisions.

6.2 Les contributions de cette recherche

La première contribution de cette recherche résulte du fait qu'elle apporte une image concrète du processus suivi et des éléments étudiés. Cela permet l'observation de ce que certaines compagnies font dans le but de prendre leur décision, servant de guide à des sociétés s'intéressant à la stratégie d'impartition.

Cette étude est aussi une contribution pour les 3PL du Québec. Cette recherche leur permet de découvrir et de mieux comprendre les inquiétudes et les points importants des compagnies lors du processus de décision.

Enfin, à ce jour, aucune synthétisation des écrits passés et d'étude de cas réels récents sur le sujet n'a été publiée. Pour le milieu académique, cela permet un rapprochement de la théorie et du concret en un seul ouvrage.

6.3 Les limites de l'étude menée

Bien que nous pensons avoir répondu au mieux à notre question de recherche et malgré les efforts déployés afin d'atteindre ce but, notre étude présente des limites et il est important d'émettre certaines réserves.

Tout d'abord notre recherche étant effectuée par l'entremise d'entrevues, il est possible que certains de nos répondants aient exprimé leurs opinions personnelles plutôt que leurs opinions de cadres dirigeants. Le but de nos entrevues était de comprendre et d'observer des cas de sociétés, une personne ne représente pas à elle seule la compagnie, il aurait donc fallu rencontrer plusieurs répondants par compagnie. Néanmoins, nous pensons que les résultats de notre recherche reflètent une certaine vérité. Dans la même optique, nos répondants, par soucis de confidentialité ou de leur position au sein de la compagnie, peuvent ne pas avoir divulgué certaines informations importantes. C'est pourquoi nous avons toujours essayé de rencontrer des cadres dirigeants afin que nos répondants ne se sentent pas gênés de partager avec nous le plus d'informations possible. De plus, l'entente de confidentialité sur l'identité des personnes et des compagnies nous a permis de diminuer ce facteur de risque.

La deuxième limite est la taille de notre échantillon relativement faible comparativement au nombre total de compagnies, consultants ou 3PL que nous aurions pu rencontrer. Nos 14 entrevues nous ont permis de découvrir certains concepts et de valider certaines théories, mais elles nous incitent aussi à rester prudents sur une généralisation des

résultats. Malgré un échantillon restreint, nous pensons avoir eu accès à des répondants assez diversifiés afin de fournir une réponse à notre problématique.

Une autre faiblesse de notre recherche consiste en la limitation des types de répondants. En effet, il apparait dans notre étude que la législation québécoise a une influence sur les stratégies des compagnies. Il aurait donc été intéressant d'inclure dans notre recherche une entrevue avec un membre du gouvernement québécois. Cela afin d'obtenir la position du gouvernement sur la question de la stratégie d'impartition au Québec. Lors de notre recherche, nous avons cherché à obtenir cette entrevue mais sans succès, nous le regrettons.

Enfin, une dernière limite porte sur notre échantillon de répondants. Dans les cas que nous avons étudiés et observés, nous ne comptons aucune compagnie mécontente de sa stratégie d'impartition. Cela laisse transparaitre que l'impartition est toujours bénéfique, alors que cela n'est pas le cas. En effet, les cas d'échec sont nombreux, mais les compagnies ne souhaitent pas souvent s'exprimer sur ce sujet. C'est pourquoi nous n'avons pu recueillir des éléments sur ce type de situation. Il aurait été malgré tout positif pour notre étude de compter certains cas d'échec de l'adoption d'une stratégie d'impartition.

Dans la prochaine partie, nous verrons que ces limites nous permettent aussi de proposer des axes de recherches futures sur le sujet du processus de décision d'impartition.

6.4 Les avenues de recherches possibles

Suite aux résultats obtenus et au peu de recherches menées sur notre problématique par le passé, plusieurs voies de recherches sont possibles et mériteraient d'être examinées.

Tout d'abord, au cours de ce mémoire, nous nous sommes interrogés sur les vrais raisons des échecs de l'impartition au Québec afin d'observer si de mauvais processus ou des choix de décision d'impartition sont à l'origine de ces échecs. Cela permettrait de rédiger un écrit sur les erreurs à ne pas commettre, un écrit qui pourrait servir de guide aux

compagnies avant de se lancer dans un processus de choix d'adoption d'une stratégie d'impartition ou non.

En second lieu, une étude à plus grande échelle par l'entremise de questionnaires envoyés à un nombre important de compagnies au Québec contribuerait à valider et à compléter notre recherche. Aucune étude à grande échelle n'existe sur le sujet de la stratégie d'impartition au Québec. Cette recherche pourrait être de type quantitatif et ainsi fournir des informations statistiques sur notre sujet. Cette recherche s'appuierait sur nos données et les conclusions formulées dans cette étude.

L'énoncé de ces avenues de recherche clôture notre étude. Nous y avons consacré beaucoup d'énergie et nous espérons qu'elle profitera à des personnes intéressées par le sujet de l'impartition au Québec ainsi qu'aux compagnies québécoises, dont celles envisageant cette stratégie. Nous espérons également qu'elle stimulera d'autres personnes à poursuivre les études sur le sujet ; l'impartition étant une stratégie en développement. Notre recherche s'est avérée passionnante et des plus enrichissante.

Annexe

Annexe 1 : Guide d'entrevue entreprise

Informations générales sur l'entreprise

- Quel est votre poste au sein de l'entreprise ?
- Depuis combien de temps y travaillez-vous ?
- Dans quel secteur votre entreprise opère-t-elle ?
- Combien d'employés comptent l'entreprise ?
- Quel était votre chiffre d'affaires en 2010 (ordre de grandeur) ?
- Quel marché desservez-vous ?
- Votre entreprise fait-elle appel à des prestataires logistiques ?

Pour la suite du questionnaire, il se sépare en deux en fonction de si l'entreprise impartie ou non certaines de ses activités logistiques

Si oui : Si l'entreprise impartie certaines ou toutes ses activités logistiques

Partie 1 – Identification des activités logistiques imparties

- Vous m'avez mentionné que vous faites appel à des prestataires logistiques, quelles sont les activités imparties au sein de votre entreprise ?
- Cela s'est-il fait de façon progressive ? Par exemple, est-ce qu'on a commencé par impartir une activité en particulier puis on en a ajouté d'autres. Si oui, par quoi a-t-on commencé et quand a-t-on commencé à impartir d'autres activités ?
- Combien de prestataire logistique votre entreprise utilise-t-elle afin d'impartir ces activités? Qui fait quoi ?

Tableau de toutes les activités pouvant être imparties

Activités	**Oui**	**Depuis quand**	**Non**	**Depuis quand**

Partie 2 – Identification du processus de choix de la stratégie d'impartition

- Quels étaient vos objectifs en décidant d'aller vers l'impartition?
- Quel a été le processus de la décision d'impartir certaines activités logistiques?
- Questions de relance :
    - Qui a été l'instigateur de cette décision? Qui y a participé (interne ou externe –consultant-)? Quel a été le rôle de chacun? De qui relève la décision d'impartition dans votre organisation ?
    - Quels ont été les éléments pris en compte lors de la prise de décision?
    - Y-a-t-il d'autres éléments qui sont rentrés en ligne de compte?
    - Ces éléments étaient-ils des motivations à l'impartition?
    - Parmi tous les éléments que vous m'avez cité précédemment, lesquels peuvent être considéré comme des éléments clés (très importants)?
    - Vous m'avez mentionné plusieurs facteurs importants qui ont influencé votre décision ; comment avez-vous choisi ce qui était le plus important ?
    - Suite à l'identification de ces éléments clés, comment l'entreprise les a-t-elle prises en compte lors du processus de choix ? (Pondération, panel d'experts…)
    - Lors de la décision finale, votre entreprise a-t-elle utilisé des outils ou des méthodes particulières ?
    - Une analyse économique complète a-t-elle été effectuée ? Si oui, est-elle disponible ?

Identifications des éléments pris en compte lors de la prise de décision

Éléments	oui	non	Motivation	Clé

Partie 3 – Identification du processus de choix de la stratégie de non-impartition

- Vous m'avez mentionné plus tôt que vous aviez décidé de ne pas impartir certaines activités, quelles étaient vos motivations à ne pas impartir ?
- Quel a été le processus de la décision d'impartir certaines activités logistiques ?
- Questions de relance :
    - Qui a été l'instigateur de cette décision? Qui y a participé (interne ou externe –consultant-)? Quel a été le rôle de chacun? De qui relève la décision de non impartition dans votre organisation ? (même personne ou pas)
    - Quels ont été les éléments pris en compte lors de la prise de décision?
    - Y-a-t-il d'autres éléments qui sont rentrés en ligne de compte? (parmi ma liste)
    - Ces éléments étaient-ils des obstacles à l'impartition?
    - Parmi tous les éléments que vous m'avez cité précédemment, lesquels peuvent être considéré comme des éléments clés (très important)?

- Vous m'avez mentionné plusieurs facteurs importants qui ont influencé votre décision ; comment avez-vous choisi ce qui était le plus important ?
- Suite à l'identification de ces éléments clés, comment l'entreprise les a-t-elle prises en compte lors du processus de choix ? (Pondération, panel d'expert…)
- Lors de la décision finale, votre entreprise a-t-elle utilisé des outils ou des méthodes particulières ?
- Une analyse économique complète a-t-elle été effectuée ? Si oui est-elle disponible ?

Identifications des éléments pris en compte lors de la prise de décision

Éléments	**oui**	**non**	**Obstacle**	**Clé**

Partie 4 – Information sur la situation actuelle

- Jusqu'à maintenant, quelles ont été les retombées de l'impartition ?
- Vous m'avez mentionné plus tôt que vos objectifs étaient de…… Pensez-vous avoir atteint ces objectifs ?
- Y a-t-il eu des problèmes ou des inconvénients liés à l'impartition ?
- Avez-vous déjà remis en question ce choix ? Si oui, quand ? Pour quelles raisons ?
- L'entreprise continue-t-elle à envisager d'autres options régulièrement ?

Si non : Si l'entreprise a choisi de ne pas impartir ses activités logistiques

Partie 1 – Identification du processus de choix de la stratégie choisie

- Vous m'avez mentionné plus tôt que vous aviez décidé de ne pas impartir vos activités, quelles étaient vos motivations à ne pas impartir ?
- Pouvez-vous m'expliquer comment s'est prise cette décision ?
- La compagnie a-t-elle déjà fait appel dans le passé à des prestataires de services logistiques ? Si oui, depuis quand a-t-elle arrêtée ? Était-ce pour les raisons que vous avez citées précédemment ?
- Questions de relance :
    - Qui a été l'instigateur de cette décision? Qui y a participé (interne ou externe –consultant-)? Quel a été le rôle de chacun? De qui relève la décision de non impartition dans votre organisation ?
    - Quels ont été les éléments pris en compte lors de la prise de décision?
    - Y-a-t-il d'autres éléments qui sont rentrés en ligne de compte? (parmi ma liste)
    - Ces éléments étaient-ils des obstacles à l'impartition?
    - Parmi tous les éléments que vous m'avez cités précédemment, lesquels peuvent être considéré comme des éléments clés (très importants)?
    - Vous m'avez mentionné plusieurs facteurs important qui ont influencé votre décision ; comment avez-vous choisi ce qui était le plus important ?
    - Suite à l'identification de ces éléments clés, comment l'entreprise les a-t-elle prises en compte lors du processus de choix ? (Pondération, panel d'experts…)
    - Lors de la décision finale, votre entreprise a-t-elle utilisé des outils ou des méthodes particulières ?
    - Une analyse économique complète a-t-elle été effectuée ? Si oui, est-elle disponible ?

Identifications des éléments pris en compte lors de la prise de décision

Éléments	**oui**	**non**	**Obstacle**	**Clé**

Partie 2 – Information sur la situation actuelle

- Jusqu'à maintenant, quelles ont été les retombées de la non-impartition ?
- Vous m'avez mentionné plus tôt que vos objectifs étaient de…… Pensez-vous avoir atteint ces objectifs ?
- Y a-t-il eu des problèmes ou des inconvénients liés à la non-impartition ?
- Avez-vous déjà remis en question ce choix ? Si oui, quand ? Pour quelles raisons ?
- L'entreprise continue-t-elle à envisager d'autres options régulièrement ?

Annexe 2 : Guide d'entrevue consultant

Partie 1 – Informations générales sur le cabinet

- Dans quel secteur votre cabinet opère-t-il ?
- Combien d'employés compte votre cabinet ?
- Depuis combien de temps y travaillez-vous ?
- Votre cabinet a-t-il souvent conseillé des entreprises sur la décision d'impartir ou non les activités logistiques ?
- Aujourd'hui, les questions à propos de l'impartition sont-elles plus fréquentes que dans le passé ?

Partie 2 – Informations générales sur la stratégie d'impartition

- Quels sont les principaux acteurs de la décision ?
- Les compagnies font-elle appel à d'autres aides externes que les consultants pour prendre leurs décisions ?
- Avez-vous observé une évolution dans le phénomène de l'impartition ?

Partie 3 – Identification des activités logistiques imparties

- Quelles sont en générales les activités imparties par les entreprises ?
- Parmi ces dernières, quelles sont celles qui le sont le plus ?

Tableau de toutes les activités pouvant être imparties

Activités	**Oui**	**Non**	**Fréquence**

Partie 4 – Identification du processus de choix de la stratégie d'impartition

- Quels sont les objectifs poursuivis par cette décision ?
- Pouvez-vous m'expliquer comment vous déterminez si le fait d'impartir certaines activités logistiques est une bonne stratégie ?
- Par la suite, comment les entreprises utilisent-elles vos données et informations afin de faire un choix ?
- Questions de relance :
    - Quels sont les éléments importants, d'après vous, que les compagnies devraient avoir en main avant de prendre leurs décisions ?
    - Parmi ces éléments lesquels qualifieriez vous de motivations ou d'obstacles ?

Tableau de tous les éléments entrant en compte dans la prise de décision

Éléments	**Motivation**	**Obstacle**

- Suite à l'identification de ces éléments, lesquels qualifieriez vous de crucial en général ? (Même si pour chaque compagnie cela semble logique qu'ils soient différents).
- Comment faites vous pour les prendre en compte lors du processus de choix ? (Pondération, panel d'experts…)
- Existe-il d'après vous des éléments qui, s'ils sont présents, sont automatiquement perdants pour la stratégie d'impartition ?
- À l'inverse, d'après vous, existe-il des éléments qui s'ils sont présent sont automatiquement garant d'une réussite ?
- Qui a participé à la décision ? Quel a été le rôle de chacun des acteurs dans cette prise de décision ?
- Une analyse économique complète est-elle effectuée à chaque fois? Comment est-elle effectuée ?

Partie 6 – Information sur la situation actuelle des entreprises

- Avez-vous un suivi sur la réalisation ou non des objectifs suite à ces décisions pour les entreprises ?
- Les entreprises continuent-t-elles à envisager d'autres options régulièrement ?
- D'après vous, quels sont les conséquences négatives à l'impartition que vous observez le plus fréquemment ? Quelles sont les plus lourdes de conséquences ?

Annexe 3 : Guide d'entrevue prestataire logistique

Partie 1 – Informations générales sur le prestataire

- Quel est votre poste au sein de votre entreprise ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous dans votre entreprise ?
- Combien de clients avez-vous ?

Partie 2 – Informations générales sur la stratégie d'impartition

- Quels sont les principaux acteurs de la décision ?
- Les compagnies font-elle appel à d'autres aides externes (tels que les consultants) pour prendre leurs décisions ?
- Avez-vous observé une évolution dans le phénomène de l'impartition ?

Partie 3 – Identification des activités logistiques imparties

- Quelles sont les activités que vous proposez d'impartir pour vos clients ?
- Quelles sont en général les activités imparties par les entreprises ?
- Parmi ces dernières, quelles sont celles qui le sont le plus ?
- Les entreprises impartissent-elles au fur et à mesure ou tout d'un coup toutes leurs activités ?

Tableau de toutes les activités pouvant être imparties

Activités	**Oui**	**Non**	**Fréquence**

Partie 4 – Identification du processus de choix de la stratégie d'impartition

- Quels sont les objectifs poursuivis par cette décision ?
- Comment faites vous pour convaincre une entreprise d'impartir ses activités ? (les éléments pris en compte)
- Par la suite, savez-vous comment les entreprises utilisent-elles vos données et informations afin de faire un choix ? (éléments clés de la prise de décision).
- Questions de relance :
    - Les entreprises qui viennent à vous pour de l'impartition, ont-elles déjà fait leur choix d'impartir ou sont-elles encore en réflexion ? (En proportion)
    - Quels sont les éléments importants, d'après vous, que les compagnies devraient avoir en main avant de prendre leurs décisions ?
    - Parmi ces éléments lesquels qualifieriez vous de motivations ou d'obstacles ?

Tableau de tous les éléments entrant en compte dans la prise de décision

Éléments	**Motivation**	**Obstacle**

- Suite à l'identification de ces éléments, lesquels qualifieriez vous de cruciaux en général ? (Même si pour chaque compagnie cela semble logique qu'ils soient différents).
- Comment faites vous pour les prendre en compte lors du processus de choix ?
- Existe-il d'après vous des éléments qui, s'ils sont présents, sont automatiquement perdants pour la stratégie d'impartition ?
- À l'inverse, d'après vous, existe-il des éléments qui, s'ils sont présent, sont automatiquement garants d'une réussite ?
- Qui a participé à la décision ? Quel a été le rôle de chacun des acteurs dans cette prise de décision ?
- Une analyse économique complète est-elle effectuée à chaque fois? Comment est-elle effectuée ?

Partie 6 – Information sur la situation actuelle des entreprises

- Assurez-vous un suivi sur la réalisation ou non des objectifs suite à ces décisions pour les entreprises ?
- Les entreprises continuent-t-elles à envisager d'autres options régulièrement ?
- D'après vous, quels sont les conséquences négatives à l'impartition que vous observez le plus fréquemment ? Quelles sont les plus lourdes de conséquences ?

Annexe 4 : Plan d'entrevue

Partie 1 – Informations générales sur l'entreprise

- Secteur/Marché
- Nombre d'employés
- Activités

Partie 2– Identification des activités logistiques imparties

- Quelles sont les activités imparties?
- Est-ce que cela s'est fait de façon progressive ? Par exemple, est-ce qu'on a commencé par impartir une activité en particulier et on en a ajouté d'autres ? Si oui, par quoi a-t-on commencé et quand a-t-on commencé à impartir d'autres activités ?
- Nombre de prestataire logistique servant à l'impartition des activités? Qui fait quoi ? Pourquoi ?

Partie 3 – Informations générales sur la stratégie d'impartition

- Les principaux acteurs de la décision
- Appel à des aides externes pour prendre les décisions

Partie 4 – Identification du processus de choix de la stratégie d'impartition ou d'internalisation

- Quels sont les objectifs en allant vers l'impartition?
- Comment s'est passée la décision d'impartir certaines activités logistiques? (Instigateur, participants, rôle de chacun) (Éléments pris en compte, motivation, freins) (Méthodes de choix, éléments clés)
- Une analyse économique complète a-t-elle été effectuée ? Si oui est-elle disponible ?

Partie 5 – Information sur la situation actuelle

- Retombées de l'impartition ?
- Atteinte des objectifs ?
- Y a-t-il eu des problèmes ou des inconvénients liés à l'impartition ?
- Remise en question du choix ? Si oui, quand ? Pour quelles raisons ?

Annexe 5 : Formulaire F

ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

La décision d'impartition des activités logistiques dans les entreprises au Québec

Identification du membre ou des membres de l'équipe de recherche :

Chercheur principal : Delphine ADAM

Directeur du mémoire ou de la thèse : Jacques ROY

Conditions de l'engagement :

Nous, soussignés, qui réalisons la collecte de données dans le cadre du projet de recherche mentionné ci-dessus, nous engageons formellement :

À assurer la protection et la sécurité des données que nous recueillerons auprès des répondants;

À ne discuter des renseignements confidentiels obtenus auprès des répondants qu'avec les membres de l'équipe de recherche;

À ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal, soit la réalisation du projet de mémoire ou de thèse de Delphine ADAM;

À prendre les dispositions nécessaires pour protéger l'identité des répondants et en empêcher l'identification accidentelle tout le long de la collecte de données.

Prénom et nom du chercheur	**Signature**	**Date (jj / mm / aaaa)**
Delphine Adam		
Jacques Roy		

Annexe 6 : Formulaire K

DEMANDE D'AUTORISATION D'EFFECTUER UNE RECHERCHE DANS UNE ORGANISATION

Votre organisation a été approchée pour participer au projet de recherche suivant :

La décision d'impartition des activités logistiques dans les entreprises au Québec

Ce projet est réalisé par Delphine Adam qui étudie à la maîtrise à HEC Montréal et que vous pouvez joindre par téléphone au 514 702 1706, ou par courriel à l'adresse suivante delphine.adam@hec.ca. Ce projet est réalisé sous la supervision de Jacques Roy que vous pouvez joindre par téléphone au 514 340 6282, ou par courriel à l'adresse suivante : jacques.roy@hec.ca

Les renseignements recueillis au cours de ce projet seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. L´ensemble de la collecte de données consistera à des entrevues semi-dirigées auprès d'entreprises, mais aussi des cabinets de consultation et des prestataires logistiques.

Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication.

Chaque participant doit nous indiquer le niveau de protection qu'il souhaite conserver lors de la publication des résultats de recherche. Toutefois, les répondants seront informés que leur anonymat ne pourra être garanti.

Nous vous demandons l'autorisation d'effectuer notre collecte de données dans votre organisation.

La mention du nom de l'organisation dans le projet de publication ne peut être faite sans l'autorisation de la haute direction à cet effet. Nous vous demandons l'autorisation de dévoiler le nom de votre entreprise dans la publication d'un document qui sera rendu public.

Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-7182 ou par courriel à *cer@hec.ca*. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

J'accepte que cette recherche soit conduite dans l'organisation que je dirige

J'accepte que le nom de mon organisation soit dévoilé lors de la diffusion des résultats de cette recherche

Adresse du siège social	
Nom et fonction du ou des signataires autorisés	
Numéro de téléphone	
Courriel	
Signature	

Annexe 7 : Formulaire A

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À UNE ENTREVUE EN ORGANISATION

1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché pour participer au projet de recherche suivant :

La décision d'impartition des activités logistiques dans les entreprises au Québec

Ce projet est réalisé par :

Étudiant à la maîtrise à HEC Montréal :
Delphine ADAM
Tél: 514 702 1706
Courriel: delphine.adam@hec.ca

Directeur :
Jacques Roy
Tél : 514 340 6282
Courriel :jacques.roy@hec.ca

Résumé : Il s'agit d'une étude de cas réels et récents dans des entreprises québécoises afin de comprendre comment et pourquoi la décision d'impartir ou non des services logistiques est prise. L'objectif est de comprendre la manière dont sont prises les décisions relatives à l'impartition des activités logistiques. Notre enquête portera donc sur des distributeurs et des entreprises manufacturières du Québec et cherchera à comprendre comment les entreprises font le choix d'impartir ou non leurs activités logistiques et plus particulièrement leurs activités d'entreposage.

2. Aspect d'éthique de la recherche

Votre organisation a accepté de participer à ce projet de recherche. Votre organisation nous a fourni votre nom comme répondant potentiel à ce projet de recherche. Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-7182 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueilles, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal. Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui pourraient être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal;

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :

☐ J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue

Niveau de confidentialité

Option 1 :

☐ J'accepte que mon nom et ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche.

Si vous cochez cette case, les chercheurs pourront reprendre certains de vos propos en citant votre nom et votre fonction pour l'ensemble des documents ou articles de recherche produits à la suite de cette étude. De plus, le nom de votre organisation sera cité. Vous ne vous attendez à aucune protection de votre anonymat.

Option 2 :

☐ J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Par ailleurs, le nom de votre organisation sera cité. Il est donc possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection de votre anonymat

Option 3 :

☐ Je ne veux pas que mon nom ni ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche.

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ou à votre fonction ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom :

_____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom :

Delphine Adam_____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

Références

A22, Cabinet Expert en Logistique. « Externalisation logistique » et « Cahier des charges logistiques », (en ligne). Réf. du 12 juillet 2011, http://www.cat-logistique.com/externalisation.htm et http://www.cat-logistique.com/Cdc%20Logistique.htm

Aktas, Emel et F. Ulengin (2005). « Outsourcing logistics activities in Turkey », *Journal of Enterprise information Management*.

Aktas, Emel, Berrin Agaran (2011). « The use of outsourcing logistics activities: The case of turkey », *Transportation research*.

Alp, Osman, Nesim Erkip et Refik Gullu (2003). « Outsourcing Logistics: Designing Transportation Contracts Between a Manufacturer and a Transporter », *Transportation Science*, *Vol. 37*, pp. 23 – 39.

Bagchi, Prabir K. et Subrata Mitra (2006). Key Succes Factors, Performance Metrics and Globalization Issues in the Third-Party Logistics (3PL) Industry : A Survey of North American Service Providers, Indian Institute of Management Calcutta.

Barthélemy, Jérôme (2007). *Stratégies d'externalisation*, 3ème édition, Paris, Dunod.

Beaulieu, Martin et Jacques Roy (2009). « Optimisation de la chaîne logistique et productivité des entreprises », Centre sur la productivité et la prospérité, Montréal.

Bowersox, Donald J., David J. Closs et Theodore P. Stank (2000). « Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics », *Journal of Business Logistics*.

Bragg, Steven M., 2006. "Outsourcing", second edition, John Wiley & Sons, Inc.

Brun, Nicolas (2006). « Peut-on faire confiance à son prestataire logistique? Risques et clés du succès », *Logistique et Management Vol. 14.*

Burkholder, Nicolas C. (2006). Outsourcing : the definitive view, applications, and implications, Wiley.

Buyukozkan, Gulçin, O. Feyzioglu et M. Ersoy (2009). « Evaluation of 4PL operating models : A decision making approach based on 2-additive Choquet Integral », *International Journal of Production Economics*, Vol. 121.

Chevalier, Mireille (2001). « L'impartition, Quoi, comment, pourquoi? », Conférence présentée dans le cadre du congré annuel de l'AIPVQ.

Christopher, Martin (2005). Supply Chain Management : créer des réseaux à forte valeur ajoutée, 3ème édition, Village Mondial.

Conseil de la science et de la technologie (2010). *Avis : L'innovation dans la chaîne logistique des marchandises*, Gouvernement du Québec.

Consulting Group (2005). « Tendance du marché 3PL », (en ligne). Réf. du 13 octobre 2011, http://www.lognews.info/-3PL-.html

Edgell, J., G. Meister, N. Stamp, (2008). « Industry Insight: Global Sourcing Trends in 2008 », *Strategic Outsourcing: An International Journal*.

Fortin, Julie (2003). *Impartition des services logistiques des forces canadiennes*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal.

Fortin, Marie-Fabienne (1996). « Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation », Montréal, Décarie Éditeur.

Fortin, Marie-Fabienne, Jôsé Côté et Françoise Filion (2006). « Fondements et étapes du processus de recherche », Montréal, Chenelière Éducation.

Fortin, Marie-Fabienne (20010). « Fondements et étapes du processus de recherche », 2ème édition, Montréal, Chenelière Éducation.

Gadde, Lars-Erik et Kajsa Hulthen (2008). « Logistics outsourcing and the role of logistics service providers from an industrial network perspective », *IMP Group* *http://www.impgroup.org/uploads/papers/6402.pdf*.

Gravel, Robert J., (1986). « Guide méthodologique de la recherche », 2ème édition, Presses de l'université du Québec.

Göl, Hakan et Bulent Çatay, (2007). « Third-party logistics provider selection: insights from a Turkish automotive company», *Supply Chain Management: An International Journal.*

Halldorsson, Arni et Tage Skjotte-Larsen (2004). « Developing logistics competencies through third party logistics relationships », *International Journal of Operations and Production Management.Vol. 2,* pp192 - 206.

Hsiao, H.et R.G.M. Kemp (2010). « A classification of logistic outsourcing levels and their impact on service performance: Evidence from the food processing industry», *International Journal of Production Economics*, Vol. 124.

Hum, Sin Hoon (2000). « A Hayes-wheelwright framework approach for strategic management third party logistics services », *Integrated Manufacturing Systems, Vol.11*, pp. 132 – 137.

Isiklar, Gülfem, Emre Alptekin et Gülçin Büyüközkan (2007). « Application of a hybrid intelligent decision support model in logistics outsouring », *Journal Computers and Operations Research*, Vol. 34.

Juga, Jari et Jouni Juntunen (2011). « Trust, control and confidence in logistics outsourcing decisions », *International Journal of Services Technology and Management, Vol. 15*, pp. 178 – 191.

Karagul, Hasan et M. Albayrakoglu (2007). « Selecting a third-party logistics providers for an automotive company: an analytic hierarchy process model », Istambul Bilgi University, Turkey.

Kerr, John (2006). « What's the Right Role for Global 3PLs? », *Logistics Management*, Vol. 45.

Komlan, A. A. (2010). Estimation du coût d'impartition du transport dans un réseau local de santé, mémoire de maitrise, Montréal, HEC Montréal.

Leroy, F. (2008). *Les stratégies d'entreprises*, 3ème édition, Topos Dunod.

Lieb, Kristin J. et Robert C. Lieb (2010). « Environmental sustainability in the third-party logistics (3PL) industry », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 40*, pp. 524 – 533.

Lieb, Robert, C. et Hugh Randall, (1999). « 1997 CEO perspectives on the current status and future prospects of the third party logistics industry in the United States», *Transportation Journal*.

Lieb, Robert, C. et Stephen Kendrick, (2003). « The year 2002 survey : CEO perspectives on the current status and future prospects of the third party logistics industry in the United States», *Transportation Journal*.

Lieb, Robert C. et Bentz Brooks A. (2005). « The use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers : The 2004 Survey », *Transportation Journal.*

Lieb, Robert C. et Bentz Brooks A. (2005). « The North American third party logistics industry in 2004: the provider CEO perspective », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management.Vol. 35*, pp. 595 – 611.

Lonsdale, Chris et Andrew Cox (2000). « The historical development of outsourcing : the latest fad? », *Industrial Management*.

Lynch, Clifford F. (2000). *Logistics Outsouring – A Management Guide*, Council of Logistics Management.

Manzini, Riccardo, A. Pareschi et A. Persona (2007). « Logistics outsourcing : an examination of third-party providers », *International Journal of Logistics Systemes and Management*, Vol. 3, pp. 135 – 157.

Marasco, Alessandra (2008). « Third-party logistics: A literature review » *International Journal of Production Economics, Vol. 113*. Pp. 127 – 147.

Masson Franzil, Yvette (2009). « Stratégies d'externalisation logistique : un risk mangement « sur mesure » ? », Université Nancy 2.

Miles, Matthew et Michael Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives* , De Boeck Supérieur.

Mol, Michael J. (2007). *Outsourcing : Design, Process, and Performance*, Cambridge University Press.

Nollet, Jean, Annie Chateauneuf et Alain Halley (2002). « Les embûches de l'impartition des activités logistiques », *Logistique et Management, Vol. 10.*

Oshri, Ilan et Kotlarsky, Julia et Willcocks, Leslie (2009). *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*, Palgrave Macmillan.

Patel, Alpesh B. et Hemendra Aran (2005). Outsouring Success : The Mangement Imperative, Palgrave Macmillan.

Patton, M. Q. (1990) Qualitative Research and Evaluation Methods, 3e edition, Sage Publications, London.

Perçin, Selçuk (2009). « Evaluation of third-party logistics (3PL) providers by using a two-phase AHP and TOPSIS methodology », *Benchmarking : An International Journal, Vol. 16*, pp. 588 – 604.

Poitevin, Michel (1999). *Impartition: Fondements et analyses*, Les presses de l'université Laval.

Ponce, Silvia, S. Landry, J. Roy (2008). De l'organisation scientifique du travail (OST) à la gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) : les 100 ans de la gestion des opérations, de la production et de la logistique, HEC Montréal.

Pons, Jacques (2003). « Petite histoire de la prestation logistique : 1 à 5 … », *Logistique et Management Vol. 11*.

Porter, M. E. (1986). *L'avantage concurrentiel*, traduit de l'américain par Philippe de Lavergne, Paris : InterÉditions.

Porter, M. E. (1987). « From Competitive Advantage to Corporate Strategy », *Harvard Business Review, Vol. 65*, pp 43 – 59.

Porter, M. E. (1990). « The Competitive Advantage of Nations », *The Free Press*.

Roques, Thierry (2003). « L'achat de prestation logistique et la mise en place d'un partenariat industriel-prestataire », *Logistique et Management, Vol. 11*.

Roques, Thierry, Mohamed Michrafy (2003). « La prestation de service logistique en France en 2002 : perception des acteurs et évolution des pratiques », *Logistique et Management, Vol. 11*.

Roussat, Christine, Nathalie Fabre-Costes (2000). « Les pratiques de veille technologique en logistique : le cas des prestataires de services logistiques », *Logistique et Management, Vol. 8.*

Roy, Jacques (2004). « L'impartition de services logistiques : une pratique de plus en plus répandue à travers le monde », *Gestion. Vol. 29*, pp 66 - 73.

Roy, Jacques (1er février 2007) Colloque Logistique intermodale : expériences et perspectives, « Les chaines d'approvisionnement mondiales et le transport », à Montréal, HEC Montréal.

Roy, Jacques (2007). « Les chaines d'approvisionnement mondiales et le transport : Tendance et questions », à Montréal, Transport Canada.

Roy, Jacques et CAL / CSL (2011). Conférence : « Analyses comparatives et pratiques d'excellence en chaîne d'approvisionnement » du 10 mars 2011.

Roy, Jacques, Y. Bigras, P. Filiatrault, et A. Martel (avril 2002). Analyse des besoins de formation en logistique au Québec, rapport de recherche commandité par le ministère des Finances du Québec et l'institut de formation en gestion de transport et de la logistique. Centre de recherche en gestion, UQAM.

Rushton, Alan et Walker, Steve (2007). « Chapitre 3 – Outsourcing Operations and services » International Logistics Supply Chain Outsourcing: From Local to Global, Kogan Page.

Schniederjans, Marc, Dara Schnierderjans et Ashlyn Schniederjans (2010). *Topics in Lean Supply Chain Management*, World Scientific (Chapitre 12).

Selznick, Philip (1957). Leadership in Administration; a sociological interpretation, Harper & Row, NY.

Smith, Adam (1976). Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, Paris Flammarion.

Soh, SoonHu (2010). « A decision model for evaluating third-party logistics providers using fuzzy analytic hierarchy process », *African Journal of Business Management*, Vol. 4(3), pp 339 – 349.

Stefansson, Gunnar (2006). « Collaborative logistics management and the role of third-party services providers », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*.

Supply Chain and Logistics Association Canada (2008). « L'État de la logistique: Le rapport canadien 2008 ». Par SCL / CAL (2008).

Supply Chain and Logistics Association Canada (2010). « Innovation et stratégies d'entreprise mondiales ». Rapport de 2010, du SCL / CAL.

Sun, Lin (2007). « L'impartition des activités logistiques des manufacturiers de Shanghai », mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal.

Techno-Science.net Encyclopédie. « Logistique », (en ligne) Réf. du 14 août 2011, http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=868

Tsai, Ming-Chih, Chun-Hua Liao et Chia-shing Han (2008). « Risk perception on logistics outsourcing of retail chains : model development and empirical verification in Taiwan », *Supply Chain Management: An International Journal.*

Van Der Maren, Jean-Marie (1996). « Méthodes de recherches pour l'éducation », 2ème édition, De Boeck Université.

Vitasek, Kate avec Ledyard, Mike et Manrodt, Karl (2010). *Vested Outsourcing: Five Rules That Will Transform Outsourcing*, Palgrave Macmillan.

Yin, R. K. (2003). Case Study Research, Design and methods, 3è edition, Sage Publications, London, 181 pages.