

HEC Montréal

**LA CONTRIBUTION DE LA FONCTION
APPROVISIONNEMENT À LA PERFORMANCE DE
L'ENTREPRISE: CAS DU SECTEUR DU COMMERCE DE
DÉTAIL**

Par

NACEUR AYARA

**Sciences de la gestion
(Logistique)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

Avril, 2015

©Naceur Ayara, 2015

Sommaire

L'intensification de la concurrence dans un environnement caractérisé par une mondialisation des marchés avec une évolution technologique sans précédent, ainsi qu'un estompement des barrières géographiques renforcent aujourd'hui d'une manière considérable le degré d'incertitude auquel sont confrontés les entreprises. Face à cette réalité, les entreprises cherchent à réduire leurs coûts et de faire mieux avec le minimum de ressources, afin de devenir de plus en plus performantes.

Cette réalité s'applique à toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, que ce soit manufacturier, du commerce du détail ou de services. D'ailleurs, les dirigeants ont pris conscience de l'importance de la fonction approvisionnement et de sa capacité à permettre à l'entreprise d'améliorer sa performance. Il est donc devenu évident que la notion de la performance de cette fonction prend de l'intérêt dans des nombreuses organisations. Il faut dire aussi que dans la littérature il y a un intérêt grandissant pour ce sujet.

Cependant, peu d'écrits sont disponibles traitant l'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement dans le secteur du commerce de détail. Ce mémoire, tente donc à enrichir les connaissances sur la mesure de la performance de la fonction approvisionnement en s'attardant au secteur du commerce de détail.

Notre étude a pour but d'identifier les principaux critères d'évaluation de la fonction approvisionnement dans ce secteur, tout en mettant la lumière sur leurs niveaux d'importance pour les gestionnaires, ainsi que leurs niveaux de suivi.

En fait, pour collecter les informations nécessaires à ce projet de recherche, un sondage a été réalisé auprès des directeurs des établissements de ventes au détail de produits alimentaires, au Québec.

Cette étude a permis au chercheur de constater l'existence d'un écart entre les systèmes de mesure de la performance suggérés par les auteurs et ceux qui existent ou plutôt utilisés au sein des organisations.

De plus, l'auteur a pu également découvrir que certains volets de l'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement dans le secteur du commerce de détail sont repartis entre différents gestionnaires opérant à des différents niveaux structurels au sein de la même organisation.

De plus, il a été constaté que certaines entreprises du secteur du commerce de détail qui ont été étudiées laissent une certaine flexibilité, aux directeurs des magasins d'alimentation, alors pour d'autres sont beaucoup moins flexibles, par exemple concernant la sélection des fournisseurs.

Table des matières

Sommaire.....	i
Table des matières.....	iii
Liste des graphiques	v
Liste des tableaux	vi
Remerciements	vii
Chapitre 1 - Problématique	1
1.1 - Introduction	2
1.2 - L'importance de la fonction approvisionnement	3
1.3 – Problématique et question de recherche	6
1.4 – Conclusion.....	9
Chapitre 2 – Recension des écrits	10
2.1 – L'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement.....	11
2.1.1 - L'importance de la mesure de la performance	12
2.1.2 - Les critères de performance	16
2.1.3 - Les systèmes de mesure de la performance	24
2.2 - Sélection des fournisseurs	31
2.3 - Conclusion.....	35
Chapitre 3 – Méthodologie	37
3.1 - Niveau de recherche.....	37
3.2 - L'échantillon.....	39
3.3 - Collecte des données	41
3.3.1 - Constitution de notre échantillon.....	41
3.3.2 – Le questionnaire.....	44
3.3.3 - Prétest.....	47
3.3.4 – Démarche et prise de contact avec les répondants.....	48
3.4 – Administration du questionnaire	50
3.5 - Conclusion.....	54
Chapitre 4 – Présentation des résultats	55
4.1 - L'importance des critères d'évaluation de la fonction approvisionnement.....	55
4.2 – Niveau d'utilisation des critères d'évaluation de la performance	68
4.3 – Les actions menées suite à l'évaluation de la fonction approvisionnement	78

4.4 – Conclusion	81
Chapitre 5 – Analyse des résultats.....	82
5.1 – Analyse des critères d'évaluation	82
5.2 – Analyse de la matrice importance utilisation	94
5.3 – Conclusion.....	98
Chapitre 6 – Conclusion	100
6.1 – Contributions de la recherche.....	101
6.2 – Limites de la recherche	102
6.3 – Avenues de recherche.....	104
Annexe A – Questionnaire	107
Annexe B – Lettre de présentation et de consentement.....	113
Références	116

Liste des graphiques

Graphique 1.2.1 - Principaux leviers d'actions pour les détaillants	5
Graphique 2.1.1 - Le <i>Performance Prism</i>	28
Graphique 2.1.2 -Le système de performance en Pyramide	30
Graphique 3.3.1 - Les étapes de la construction d'un questionnaire	44
Graphique 3.4.1 - Matrice IPA	52
Graphique 4.1.1 - Les critères selon leur importance pour les directeurs desmagasins d'alimentation en pourcentage.....	58
Graphique 4.1.2 - Principaux critères d'évaluation perçus importants en pourcentage de nombre des répondants	59
Graphique 4.1.3 – Pourcentage des répondants considérant les critères d'évaluation important pour la haute direction	63
Graphique 4.2.1 – Grossiste A : nombre de répondants utilisant chacun descritères d'évaluation	70
Graphique 4.2.2 – Grossiste B : nombre de répondants utilisant chacun des critères d'évaluation	71
Graphique 4.2.3 – Grossiste C : nombre de répondants utilisant chacun des critères d'évaluation	71
Graphique 4.2.4 - Répartitions des critères d'évaluations sur la matrice importance utilisation	77
Graphique 4.3.1- Actions entreprises suite à l'évaluation de la fonction approvisionnement	79

Liste des tableaux

Tableau 2.1.1 – Vision de la direction générale de la fonction approvisionnement	15
Tableau 2.1.2 – Mesure de la performance	17
Tableau 2.1.3 – Principales dimensions de mesure de la performance	20
Tableau 2.1.4 – Principaux critères d'évaluations mesurant l'efficacité.	22
Tableau 2.1.5 – Principaux critères d'évaluations mesurant l'efficacité ..	23
Tableau 3.3.1 – Population cible de principaux magasins d'alimentation et grossistes qui desservent au Québec	43
Tableau 3.3.2 – Profil de l'échantillon	50
Tableau 3.4.1 – interprétation des quatre champs de la matrice Importance-Utilisation.....	53
Tableau 4.1.1 – Perception du niveau d'importance par les répondants sur une échelle de Likert	56
Tableau 4.1.2 – Niveau d'importance pour les bannières AE1, AE2, AE3 et AE4 (Grossiste A)	60
Tableau 4.1.3 – Niveau d'importance pour les bannières BE1 et BE2 (Grossiste B)	61
Tableau 4.1.4 – Niveau d'importance pour les bannières CE1, CE2 et CE3 (Grossiste C)	62
Tableau 4.1.5 – Perception des répondants du niveau d'importance des critères d'évaluation de la performance pour la haute direction	66
Tableau 4.2.1 – Niveau d'utilisation des critères d'évaluation pour les répondants	68
Tableau 4.2.2 – Classification des Critères d'évaluation sélectionnés selon l'impact sur les ventes	72
Tableau 4.2.3 – Moyenne par critère du niveau d'importance et du niveau d'utilisation	75
Tableau 5.1.1 – Synthèse des similitudes et différences	91

Remerciements

Je tiens à exprimer mes profonds remerciements à ceux qui m'ont aidé à accomplir ce travail. Je présente, particulièrement mes sincères remerciements à mon directeur de recherche, M. André Tchokogué pour le temps et l'effort qu'il m'a consacré pour finir ma tâche.

J'aimerai aussi exprimer ma reconnaissance à mon épouse pour son amour, son soutien et sa patience durant toute la période d'accomplissement de ce mémoire.

Je dédie enfin ce travail à mes parents qui m'ont transmis cette belle valeur : « l'éducation est la lumière de la vie ».

Chapitre 1

Problématique

1.1 - Introduction

Les entreprises font face à un environnement de plus en plus concurrentiel où plusieurs variables changent constamment, notamment le taux d'intérêt, le taux de change et les coûts des matières premières. De plus, certains pays adoptent des mesures protectionnistes comme la clause *Buy American* que l'administration américaine a incluse dans son plan de relance de l'économie en 2009. Dans un tel contexte, les entreprises doivent faire plus d'efforts pour conserver ou acquérir une place enviable sur les marchés aussi bien locaux que mondiaux (Leenders *et al.*, 2006).

De plus, dans la vie de tous les jours, chaque citoyen doit satisfaire ses besoins physiologiques et psychologiques essentiels; en d'autres termes se nourrir, se vêtir, etc. Il est quotidiennement à la recherche des biens qui répondent le mieux à ses désirs. D'ailleurs, les dépenses pour l'acquisition des biens et services effectuées par les consommateurs représentent environ 50 % à 55 % de la consommation des ménages canadiens (Labrecque, 2012).

Force est de constater que face à la pression concurrentielle, les entreprises cherchent de plus en plus à être performantes. Il convient sans doute de rappeler que seules les entreprises efficaces survivent dans un environnement où la concurrence est forte (Leenders *et al.*, 1998).

Cette réalité s'applique à toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activités. Les dirigeants des organisations aussi bien manufacturières, du commerce du détail ou des services ont bien compris qu'une rentabilité élevée se concrétise en partie par la réduction des coûts (Moëc, 2011). En ce sens, une étude réalisée par Anderson *et al.*, (2003) montre que 87% des compagnies cherchent à réduire les coûts unitaires des biens et services achetés. Il est donc évident que la performance de la fonction approvisionnement est devenue un sujet d'intérêt pour les gestionnaires dans des nombreuses entreprises.

Nous présentons ci-après l'importance de la fonction approvisionnement (section 1.2), et la problématique de notre étude (section 1.3).

1.2 - L'importance de la fonction approvisionnement

Pendant les années 70, on a observé des pénuries de matières, une crise énergétique associée à une importante variation des prix, souvent à la hausse. Ces événements ont contribué au changement dans le rôle de la fonction approvisionnement en lui donnant une importance qu'elle n'avait pas auparavant.

Dans son étude, Cavinato (1987) constate que les personnes interviewées considèrent que la fonction approvisionnement joue plutôt un rôle opérationnel. D'ailleurs, plusieurs études montrent que jusqu'au début des années 1990, la fonction approvisionnement jouait un rôle essentiellement passif dans les organisations (Carter et Narasimhan, 1996).

Pour leur part, Leenders *et al.*, (2006) soulignent que la tâche de la fonction approvisionnement consiste à « fournir des biens et des services efficaces et efficients », (Leenders *et al.*, 2006 : 23).

En d'autres termes, la fonction approvisionnement doit s'assurer d'obtenir d'une source fiable (un fournisseur qui remplira ses engagements au moment opportun) et ce conformément aux normes de qualité exigées par l'organisation, les matières nécessaires en quantité suffisante, au bon prix, au moment voulu et à l'endroit désiré (Leenders *et al.*, 2006).

Au cours des dernières années, la direction générale au sein de plusieurs organisations a pris conscience que : « la fonction approvisionnement contribue réellement au succès de l'entreprise » (Leenders *et al.*, 2006:17). De plus, les dirigeants se sont rendu compte de la nécessité d'intégrer la planification à long terme des achats, ainsi que la gestion des matières au plan stratégique de l'entreprise (Leenders *et al.*, 2006).

En fait, la fonction approvisionnement a subi beaucoup de changements, elle a intégré plusieurs nouvelles tâches par exemple la planification des achats stratégiques, l'approvisionnement à l'international et aussi les achats liés aux voyages d'affaires (Monczka, 1998). Par conséquent, le rôle de la fonction approvisionnement est devenu plus un rôle stratégique (Kélada J., 2000; Monczka, 1998; Dyer, 1996, (Nollet, Kélada et Diorio, 1994).

La fonction approvisionnement est aussi vue comme un centre de profits (Kélada J., 2000:132), ou encore comme une fonction créatrice de valeur (Dyer, 1996). En effet, ces nouvelles responsabilités exigent un système de mesure adapté à ce nouveau rôle (Leenders *et al.*, 2006; Trent et Monczka, 1998; Dyer, 1996; van weele , 1984).

En outre, Il importe de souligner que la fonction approvisionnement représente selon les secteurs « 20% à 80% du total des coûts variables d'une entreprise » (Bernard et Salviac, 2009 :11).

De plus, les dépenses pour les achats de matières dans la plupart des entreprises sont supérieures à l'ensemble des dépenses consacrées à la rémunération de la main d'œuvre et dépassent également le total des autres dépenses (Leenders *et al.*, 2006).

D'ailleurs, en tenant compte de l'importance des coûts reliés à l'acquisition des matières, il paraît évident qu'une meilleure rentabilité de l'entreprise pourrait être obtenue en partie, en réduisant ses coûts.

Ainsi, la fonction approvisionnement apparaît comme une fonction parmi les plus efficaces pour permettre aux entreprises d'une part de préserver et d'améliorer leurs marges (Moëc, 2011) et d'autre part de leur fournir un avantage concurrentiel (Dyer, 1996). Il n'est donc pas surprenant de constater que les dirigeants des organisations, quel que soit leurs champs d'activités (manufacturier, du service ou du secteur du commerce de détail) portent un très grand intérêt à la mesure de la performance de cette fonction.

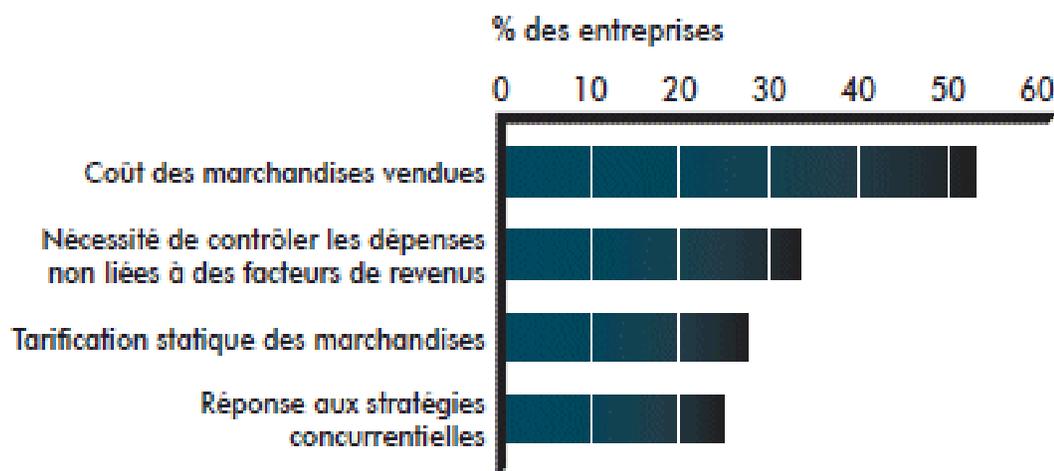
Le secteur du commerce de détail n'échappe pas à cette réalité. D'ailleurs, on ne saurait sous-estimer les dépenses consacrées à l'achat des matières dans ce secteur. On remarque d'ailleurs que les chaînes des magasins, les fabricants de produits de consommation et les fournisseurs des services de logistique et de transport de produits de consommation au Canada utilisent les activités de leur chaîne d'approvisionnement pour stimuler les résultats commerciaux (Industrie Canada, 2010).

Il est à rappeler aussi que le secteur du commerce de détail contribue à l'économie aussi bien canadienne que mondiale, et ce de manière directe et indirecte. En effet, la contribution directe du secteur du commerce de détail en 2009 a représenté 74,2 milliards de dollars dans le produit intérieur brut (PIB) du Canada et le secteur employait 2 millions de personnes, soit 11,9 p. 100 de la population active (Industrie Canada, 2010).

A ce propos, signalons qu'une étude effectuée en 2010 par le Conseil canadien du commerce de détail (CCCD) en partenariat avec Industrie Canada, basé sur des données de Statistique Canada, tirées du recensement, de l'enquête sur la population active, de l'enquête annuelle sur le commerce de détail, de l'enquête sur le commerce électronique et la technologie et des tableaux sur le PIB a révélé que la maîtrise des coûts est devenue d'une grande importance pour les détaillants.

Cette étude a permis aussi d'identifier les principaux leviers d'actions pour un détaillant pour améliorer sa performance, tels qu'illustré sur le graphique 1.1. Il apparaît ainsi clairement que le contrôle des coûts des marchandises vendues est un des principaux leviers de performance dans le secteur du commerce de détail (Industrie Canada, 2010).

Graphique 1.2.1 - Principaux leviers d'actions pour les détaillants les plus performants (Industrie Canada 2010)



Source : Statistique Canada (2010)

Le graphique 1.2.1 met en lumière que plus de 50% des entreprises du secteur du commerce de détail au Canada perçoivent le coût des marchandises vendues en tant que le premier levier sur lequel elles doivent agir afin d'améliorer leur performance.

Il importe à cet égard de souligner que les auteurs s'entendent sur le fait que le succès des organisations est largement contribuable à une gestion efficace des matières et des achats, (Leenders *et al.*, 2006).

1.3 - Problématique et question de recherche

Il apparaît de prime abord que l'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement dépend largement du rôle et de l'importance de cette dernière au sein de l'entreprise (Van Weele, 1984; Hayes et Renard, 1962). Dans le même ordre d'idées, il semble aussi que les responsabilités attribuées à la fonction approvisionnement influencent la méthode de mesure qu'adoptent les gestionnaires (Van Weele, 1984).

De plus, la perception des gestionnaires de la fonction approvisionnement, le niveau de développement de cette fonction au sein de l'organisation influencent grandement les méthodes utilisées pour mesurer sa performance (Van Weele, 1984). Mentionnons en outre que les rôles et les responsabilités de la fonction approvisionnement diffèrent d'une organisation à l'autre et englobent plusieurs activités ou tâches aussi bien tangibles qu'intangibles (van Weele, 1984).

En plus, il semble que les critères de mesure de la performance de la fonction approvisionnement dépendent du rôle joué par cette dernière au sein de l'organisation. Il est donc approprié de noter à ce propos qu'une meilleure compréhension de la manière dont les gestionnaires évaluent la performance de la fonction approvisionnement serait nécessaire pour pouvoir améliorer l'efficacité et l'efficience globale de l'organisation (Chao *et al.*, 1993). Dans cette optique, le type de contribution de la fonction approvisionnement pourrait influencer grandement la performance globale de l'organisation (Chao *et al.*, 1993).

Cependant, élaborer des bons indicateurs de performance ou un système d'évaluation qui soit efficace n'est pas une tâche simple (Leenders *et al.*, 2006). Dans le même ordre d'idées, l'absence d'un modèle universel à suivre incite les gestionnaires d'approvisionnement à compter plutôt sur leurs connaissances et expériences personnelles pour établir un système de mesure de la performance de leur département d'approvisionnement (Van Weele, 1984).

Il faut noter que l'absence dans la plupart des départements d'approvisionnement d'objectifs clairement définis accroît les difficultés à établir un système de mesure de performance efficace (Leenders, 2006; Van Weele, 1984). À cet égard, mentionnons que Ammer (1974, traduction libre) soulève cet aspect en affirmant que: « la plupart des départements approvisionnement ne disposent pas des normes de performance bien définies ».

Il est pourtant essentiel que les entreprises puissent définir d'une manière claire ce qu'il faut mesurer. Leenders *et al.*, (2006 : 290) précisent à ce sujet : « si on ne peut déterminer ce qu'il faut mesurer, il est inutile de se demander comment procéder à une évaluation du rendement ».

En outre, un tel aspect vient de confirmer mes propres constats en tant qu'acheteur au sein d'une entreprise du commerce de détail à Montréal : soit l'absence d'objectifs clairs de la fonction approvisionnement et le manque des critères d'évaluation ou encore l'absence d'un système d'évaluation de la performance des acheteurs au sein de notre entreprise.

De plus, le peu d'écrits disponible sur ce sujet qui pourrait être interprété par le fait que dans le secteur du commerce de détail le sujet des ventes attire plus les chercheurs que celui de l'approvisionnement.

Pour toutes ces raisons, nous avons retenu le secteur du commerce de détail pour notre étude. Notre question de recherche se libelle alors comme suit :

Comment s'effectuent l'évaluation et le suivi de la performance de la fonction approvisionnement dans les entreprises du secteur du commerce de détail ?

À travers notre question de recherche, nous visons à décrire comment l'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement se fait dans les entreprises du secteur du commerce de détail au Québec.

Pour ce mémoire, nous avons privilégié une approche exploratoire descriptive et afin de bien étudier tous les aspects du sujet, notre question de recherche a été subdivisée en deux sous-questions :

- **Quels critères d'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement, sont considérés comme les plus importants par les gestionnaires d'approvisionnement?**

- **Quel sont les critères utilisés par les gestionnaires d'approvisionnement dans le secteur du commerce de détail?**

En se concentrant sur ces deux sous-questions, ce mémoire vise à enrichir les connaissances sur une relation peu étudiée. En effet, une des contributions de cette recherche serait d'identifier dans un premier temps les critères d'évaluation considérés importants par les gestionnaires d'approvisionnement dans le secteur du commerce de détail, pour apprécier la performance de la fonction approvisionnement. Nous identifierons aussi ceux qui sont les plus utilisés, ainsi que la fréquence de suivi effectué par les gestionnaires dans le secteur du commerce de détail.

1.4 - Conclusion

Ayant présenté l'introduction du sujet et la présentation de la problématique, le chapitre suivant, soit la recension des écrits, présentera plus en détail les informations récoltées dans les différents écrits traitant de la question. Ce chapitre sera divisé en deux sections. La première traitera l'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement, tandis que la deuxième section sera consacrée à l'évaluation des fournisseurs.

Quant au troisième chapitre, il fait état de la méthodologie mise de l'avant pour mener à terme la recherche (le niveau de recherche, les méthodes d'enquête utilisées, etc.).

Les chapitres quatre et cinq portent sur les entreprises participantes à l'étude. Le chapitre quatre met en évidence les informations recueillies lors de notre enquête. Tandis que le chapitre cinq présente l'analyse des résultats, tout en faisant un parallèle avec la littérature (chapitre 2).

Pour finir, nous résumerons les résultats, tout en présentant les limites et la contribution de la recherche. Des implications pour les gestionnaires et des avenues de recherche futures seront également présentées dans ce dernier chapitre.

Chapitre 2

Recension des écrits

L'évaluation et le suivi de la performance des entreprises ont pris beaucoup d'ampleur au cours de ces dernières années (Medori et Steeple, 2000). La mesure de la performance peut servir non seulement à mesurer la performance d'une organisation entière, mais encore à mesurer celle des fonctions internes de cette organisation, telle que la fonction approvisionnement (Ghalayani et Noble, 1996; Côté, 2005).

Josée St-Pierre *et al.*, (2005) soutiennent que la performance reste un concept « polysémique ou multiforme » qui peut être appréhendé de différentes façons. Il faut dire aussi qu'il y a un manque de définition claire et précise de la performance et souvent ces concepts « performance », « efficacité » et « efficience » sont utilisés de manière interchangeable (Monika, 2009).

Les auteurs s'entendent pour dire que la performance est perçue comme une combinaison de l'efficacité et de l'efficience (Van Weele, 1984; Rhonda *et al.*, 1998; Parsons, 1992; Steers, 1975; Leenders *et al.*, 2006).

Neely *et al.*, (1995) affirment que l'efficacité mesure la capacité d'une entreprise à répondre aux attentes de ses clients mieux que les concurrents, tandis que l'efficience mesure comment elle utilise économiquement les ressources pour atteindre un niveau donné de satisfaction des clients. Donc, l'efficacité mesure le niveau d'atteinte des objectifs, alors que l'efficience représente l'utilisation optimale des ressources. Par ailleurs une entreprise compétitive doit être à la fois efficace et efficiente.

Quant à la performance de la fonction approvisionnement elle est vue comme étant la capacité de cette dernière à atteindre ses objectifs déjà préétablis avec l'utilisation de minimum des ressources (Van Weele, 1984).

Il est sans doute vrai de dire que la fonction approvisionnement est en interaction quotidienne avec les autres fonctions d'une organisation (Leenders *et al.*, 2006; van Weele, 1984). C'est pourquoi, il n'est pas simple de mesurer la performance de cette fonction d'une manière indépendante sans tenir compte de l'ensemble des liens qu'elle a avec les autres fonctions (Monczka *et al.*, 2005 ; Van Weele *et al.*, 2005).

De plus, on se trompe si l'on considère qu'évaluer la performance de la fonction approvisionnement est une tâche facile (Leenders *et al.*, 2006; Lewis, 1948). D'ailleurs, le département de l'approvisionnement reste parmi le plus difficile département à évaluer (Lewis, 1948).

2.1 - L'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement

La mesure de la performance dans plusieurs compagnies est devenue intégrée dans leur politique interne (Van Weele, 1984). En outre, les organisations cherchent des moyens plus adaptés pour évaluer leurs performances, d'ailleurs l'augmentation de la concurrence, les avancées technologiques ont incités ces organisations à se tourner vers des ressources intangibles, dans le passé étaient négligées, mais actuellement considérées au sein de l'entreprise comme des ressources créatrices de richesses (Atkinson *et al.*, 1997). Ainsi, comprendre pourquoi on doit mesurer la performance de la fonction approvisionnement, objet de la section suivante, mérite un intérêt.

2.1.1 - L'importance de la mesure de la performance de la fonction approvisionnement

Les entreprises consacrent des sommes importantes en approvisionnement. D'ailleurs, les dépenses en approvisionnement des entreprises privées et publiques de l'Amérique de nord peuvent représenter 1,5 fois le produit intérieur brut (PIB) de l'ensemble des États-Unis, du Canada et du Mexique (Leenders et *al.*, 2006). D'où l'importance d'avoir une fonction d'approvisionnement performante qui consomme le moins possible des ressources (van Weele, 1984).

L'évaluation de la fonction approvisionnement est essentielle aussi bien pour les responsables des départements d'approvisionnement que pour la haute direction : elle fournit des précieuses informations sur l'efficacité de la stratégie d'approvisionnement et sur le processus de prise de décision (Chao et *al.*, 1993).

A ce propos, Harrington (1991, traduction libre) soutient que: « pouvoir mesurer la performance est essentielle, car si vous ne pouvez pas la mesurer, vous ne pouvez pas la contrôler et si vous ne pouvez pas la contrôler, il ne vous sera pas possible de la gérer. Par conséquent, vous ne pouvez pas l'améliorer ».

Leenders et *al.*, (2006) soulignent qu'il y a de multiples avantages à évaluer le rendement de cette fonction, à savoir, des meilleures relations avec les autres fonctions de l'organisation ou encore prendre conscience des besoins tels que les besoins en formation. De plus, évaluer cette fonction représente une occasion pour les gestionnaires d'exprimer une certaine reconnaissance pour le personnel performant ce qui contribue à les motiver davantage.

En outre, Zenz (1981, traduction libre) soutient que « chaque dollar économisé par la fonction approvisionnement s'ajoute au profit de l'entreprise ». Donc, il est clair avoir au sein de l'organisation un système d'évaluation de la performance présente des nombreux avantages pour l'entreprise.

A cet égard, Atkinson *et al.* (1997) et Côté (2005) identifient les avantages pour l'entreprise d'avoir un système d'évaluation et ils soulignent les fonctions principales que doit remplir un tel système, à savoir:

- Permettre d'évaluer la contribution des employés, des fournisseurs et des clients au succès de l'entreprise,
- Fournir des données pertinentes aux gestionnaires (évaluer les besoins nécessaires),
- Assister l'organisation à mieux gérer les phases de conception et d'implantation des processus choisis,
- Guider la direction générale dans ses choix stratégiques et l'aider à évaluer ses orientations futures avec les investisseurs, les fournisseurs et les clients.

Il est opportun de noter que chaque organisation est demandée de posséder ses propres indicateurs de performance qui doivent être en harmonie avec sa mission, ainsi que son secteur d'activité (Leenders *et al.*, 2006). Dans cette perspective Leenders *et al.*, (2006) affirment qu'il est de la responsabilité du service approvisionnement d'avoir un bon système d'évaluation, ainsi de rendre son apport visible au sein de l'organisation.

Toutefois, un bon système de mesure, ne permet pas à lui seul de résoudre les problèmes détectés (Chan *et al.*, 2006), mais il faut que les gestionnaires prennent les actions correctives appropriées tout en tenant compte du rôle de la fonction approvisionnement au sein de leur organisation, ainsi que des tâches attribuées à cette fonction.

Tout en soulignant cet aspect du rôle de la fonction approvisionnement, Van Weele (1984) précise que le niveau de développement de cette fonction pourrait varier d'une organisation à une autre. En fait, il affirme que la fonction approvisionnement présente trois niveaux de développement tels que présentés dans le tableau 2.1.1. Elle pourrait occuper une fonction cléricale, une fonction commerciale ou encore une fonction stratégique. Ainsi, l'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement dépendra de son niveau de développement au sein de l'organisation (Van Weel, 1984).

En effet, quand la fonction approvisionnement est une fonction cléricale, on cherche à mesurer par exemple le nombre de commandes ou aussi le délai de livraison. Dans ce cas de figure l'accent est mis sur la mesure de l'efficacité. Tandis que lorsqu'elle est considérée par l'organisation en tant que fonction commerciale, on cherche plutôt à prioriser les réductions des coûts à travers la négociation avec les fournisseurs ou aussi en développant des meilleures relations avec les sous-traitants afin de devenir plus compétitifs sur le marché ou encore offrir un meilleur service.

Lorsque la fonction approvisionnement est considérée comme une fonction stratégique au sein de l'entreprise, cette dernière met alors l'emphase sur l'efficacité : il aura plus d'interaction entre le département des recherches développement (appelé dans certaines organisations département d'ingénierie) et la fonction approvisionnement dans le but de développer de nouveaux produits, des nouveaux fournisseurs ou de développer davantage la relation avec les fournisseurs existants. D'ailleurs on peut même parler d'ingénierie d'achat (Van Weel, 1984).

Le tableau 2.1.1 illustre le niveau de développement de la fonction approvisionnement tout en identifiant si l'emphase est mise sur l'efficacité ou sur l'efficacité.

Tableau 2.1.1 - Vision de la direction générale de la fonction approvisionnement

Niveau de développement de la fonction approvisionnement	Mesure de la performance	L'accent mis sur
Fonction cléricale	Nombre de commandes, autorisation d'achat, délai de livraison, procédures, administration de la commande d'achat, etc.	Efficienc
Fonction commerciale	Économies, réduction des coûts, négociation, économie, sous-traitance, etc.	Efficienc
Fonction stratégique	Développement de fournisseurs, décision d'impartition, intégration avec R&D, Analyse de la valeur, Ingénierie d'achats, etc.	Efficacité

Source: Van Weele, A.J., « *Purchasing Performance Measurement and Evaluation, Journal of Purchasing and Materials Management* », 1984 (traduction libre)

Toutefois, il est approprié de souligner que les indicateurs de mesure de la performance utilisés par les gestionnaires ne sont pas toujours nécessairement au niveau de développement de la fonction approvisionnement.

D'ailleurs, Lenders *et al.*, (1998) affirment qu'actuellement le niveau de précision des outils de mesure utilisés n'est pas à la hauteur de l'espérance de la haute direction. De plus, il faut noter que parfois les indicateurs de performance utilisés par l'organisation peuvent ne pas être appropriés pour l'évaluation de la fonction approvisionnement lorsque celle-ci joue un rôle plutôt stratégique.

2.1.2 Les critères de performance

Historiquement, lorsque la taille de l'organisation était assez petite, il suffisait de calculer les flux de trésorerie (*cash-flow*) pour mesurer la performance (Chan *et al.*, 2006). Au fil des années, l'environnement de l'organisation a énormément changé : Juste-à-temps, avancées technologiques et mondialisation des marchés. En plus, les méthodes de mesure de la performance ont également changé au fil des années (Van Weele, 1984). D'ailleurs, la fonction approvisionnement n'a pas été épargnée et un important changement dans le rôle de cette fonction a été observé (Leenders *et al.*, 2006).

Dans les paragraphes suivants, les modèles théoriques de mesure de la performance seront énoncés. Nous présenterons d'abord, ceux qui mettent l'accent sur la gestion des coûts, puis nous considérons les modèles qui valorisent la notion de l'efficacité et de l'efficience.

Chan *et al.* (2006), affirment qu'il faut chercher constamment à bien gérer le coût d'achat ou d'acquisition des matières. Par ailleurs, une gestion quotidienne des augmentations des prix par le fournisseur doit être surveillée.

Ainsi, la recherche de nouveaux fournisseurs et des produits substituables est une activité essentielle à laquelle il faut attribuer les ressources nécessaires. D'un autre côté, Chan *et al.*, (2006), en faisant référence à la qualité des matières achetées, considèrent que le rôle de la fonction approvisionnement peut être déterminant : soit à suggérer des produits ou aussi à préciser des spécifications, etc.

En plus ces mêmes auteurs soulignent qu'il est essentiel de maîtriser les coûts liés à la gestion de la logistique nécessaire à l'acquisition des matières tels que les coûts engendrés par la gestion de délai de livraison, de la quantité ou aussi de la livraison à temps, etc.

En effet, le suivi de ces indicateurs qui sont considérés en tant que critères quantifiables pourrait donner une idée sur la performance de la fonction approvisionnement.

En résumé, Chan et al. (2006) classifient la mesure de la performance en mesure financière et en mesure non financière (*cost and non-cost*), et en indicateurs tangibles et d'autres intangibles (*hard and soft*), tels éléments sont présentés dans le tableau 2.1.2

Tableau 2.1.2 – Mesure de la performance

Exemples de mesure financière et non financière

<i>Mesures de performance financière</i>	<i>Mesures de performance non financière</i>
Profit	Efficacité du travail
Marge brute d'autofinancement	Capacité
Retour sur investissement	Délai
Absorption des frais généraux	Livraison à temps

Exemples de mesures

<i>Mesure de performance (quantifiable)</i>	<i>Mesure de performance (intangible)</i>
Délai	Qualité du Produit
Commandes honorées	Exactitude des prévisions
Productivité	Exactitude des commandes
Efficience	Qualité du Service
Coût Total	Délai de livraison

Source: Chan *et al.* (2006), (Traduction libre)

Evans (2004) abonde dans le même sens que Chan *et al.*, en soutenant l'utilisation des mesures financières pour mesurer la performance. En fait, les mesures financières peuvent être des bons indicateurs sur les actions déjà prises (Kaplan et Norton, 1992).

Par ailleurs, Nollet *et al.*, (1994) corroborent les propos de Chan *et al.*, sur l'importance de bien évaluer la qualité des articles reçus et de mesurer le pourcentage des commandes livrées à temps. De plus ces auteurs s'entendent sur le fait qu'il faut comparer les coûts réels et les coûts standards.

De plus, Nollet *et al.*, (1994) mettent l'accent sur le fait qu'il faut respecter le budget d'exploitation du service d'approvisionnement.

Quant à Monika (2009) a identifié le capital humain (nombre d'employés, heures travaillées, etc.) en tant qu'un intrant important de productivité et qui influence grandement la performance de l'organisation. De plus, cet auteur souligne l'importance de mesurer le coût d'acquisition des produits sans oublier le taux de rotation de stock qui est un critère souvent utilisé.

En outre, l'étude de Fearon (1997) a révélé que la performance du service de l'approvisionnement est évaluée relativement aux différents aspects des activités suivantes:

- la négociation du prix et l'effet de levier,
- l'évaluation des livraisons : comparaison avec le rendement passé, suivi des livraisons,
- la surveillance de la qualité des processus, des produits et services exigés de la part des fournisseurs.

Chao *et al.* (1993) identifient pour évaluer la performance de la fonction approvisionnement des critères objectifs et d'autres qui sont subjectifs. Parmi les critères objectifs on identifie la livraison à temps, la qualité des biens achetés, le coût actuel versus le coût souhaité et aussi la périodicité des commandes (*PO cycle time*).

Tandis que, les critères subjectifs se basent sur un jugement suite à une constatation ou à une observation et peuvent être considérés en tant que critères qualitatifs. A ce propos on identifie comme critères qualitatifs le professionnalisme, les habilités à négocier et aussi les compétences de l'approvisionneur telles que la connaissance des produits, des fournisseurs et des prix, ou encore la sélection et la qualification des fournisseurs, ainsi que la capacité à développer des partenariats avec les fournisseurs, etc.

Leenders *et al.* (2006) soulignent trois principaux critères pour mesurer la performance de la fonction approvisionnement : l'accroissement des revenus, la gestion de l'actif, et la gestion des coûts. Pour ce faire, il faut respecter trois aspects qui sont :

- la détermination d'objectifs claires,
- l'établissement d'un système d'évaluation efficace,
- la confirmation du rendement à l'interne.

Dans cette perspective, le budget est l'un des principaux outils d'évaluation utilisé par la plus part des entreprises (Leenders *et al.*, 2006). En outre, Leenders *et al.*, (2006) soutiennent qu'un système d'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement doit être mettre l'accent d'un coté sur l'efficience et d'un autre coté sur l'efficacité.

A ce niveau rappelons que l'efficacité consiste à mesurer le niveau d'atteinte d'objectifs préétablis, alors que l'efficience est l'atteinte des objectifs avec une utilisation optimale des ressources disponibles : soient humaines, matérielles ou encore financières.

A cet égard, Bruel et Petit (2005) identifient la sélection et l'évaluation des fournisseurs, ainsi que le processus d'appel d'offre parmi les critères de mesure de l'efficience de la fonction approvisionnement.

Le tableau 2.1.3 met en lumière les principales dimensions de la mesure de la performance de la fonction approvisionnement (Bruel et Petit, 2005).

Tableau 2.1.3 - Principales dimensions de mesure de la performance

1. Les critères de performance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût d'achat/acquisition ▪ Qualité livrée ▪ taux de satisfaction des clients 	Efficacité
2. Variables d'actions stratégiques et décisions opérationnelles prises	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homologation des fournisseurs ▪ Processus de cotation des offres ▪ Pratiques achat, etc. 	Efficience
3. Utilisation optimal des ressources	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressource humaine, matériels et financière ▪ Système d'informations et Pilotage (base de données, module achat d'un ERP, marketing achat, etc.) 	Efficience
4. Référentiels de situation	Contextes historiques, concurrentiels ou environnementaux	Étalonnage (inter& externe) (<i>Benchmarking</i>)
5. Référentiels de comparaison	Objectifs motivants et réalistes	Comparaison historique: résultat actuel versus antérieur

Source: Bruel O. et Petit F., Fonction Achats: Mesure et Pilotage des Performances-*Benchmarking* des pratiques, HEC PARIS, 2005:5.

Bruel et Petit (2005) différencient les critères de performance qui ont trait à la mesure de l'efficacité de ceux qui ont trait à la mesure de l'efficience, ainsi que le met en évidence le tableau 2.1.3. En effet, parmi les critères qui permettent de mesurer l'efficacité nous trouvons :

- le coût d'achat/acquisition,
- la qualité livrée,
- le taux de satisfaction des clients.

De plus, Bruel et Petit, (2005) précisent que la mesure de la performance constitue un outil qui permet de comparer dans le temps, le résultat actuel par rapport aux résultats antérieurs. Ces mêmes auteurs soulignent aussi que la fonction approvisionnement se distingue par un caractère multidimensionnel. D'ailleurs, un tel aspect, soit le caractère multidimensionnel de la fonction d'approvisionnement a été souligné plusieurs années auparavant par Lewin et Minton (1986).

Afin de bien étudier le sujet et dans le but de présenter des résultats cohérents, il est pertinent d'identifier dans la littérature les principaux critères d'évaluations considérés par les auteurs. Les tableaux 2.1.4 et 2.1.5 présentent tels éléments.

Dans ces tableaux 2.1.4 et 2.1.5 nous avons dressé la liste des principaux critères ou indicateurs de performances identifiés dans les écrits tout en essayant d'identifier ceux qui ont été plus souvent mentionnés par les auteurs.

En plus, dans le tableau 2.1.5, tout en soulignant les critères que les auteurs s'entendent pour dire qu'il s'agit des critères permettant de mesurer l'efficacité, nous avons essayé de différencier ceux donnant une idée sur l'efficience dans le tableau 2.1.4.

Tableau 2.1.4 - Principaux critères d'évaluations mesurant l'efficacité

Efficacité	Auteurs	Leenders <i>et al.</i> (2006)	Bruel et Petit (2005)	Chan <i>et al.</i> (2006)	Nollet, Kélada et Dorio (1994)	Fearon CAPS (1997)	Van weele (1984)	Attila (1999)	Monika (2009)	Sellers et Mas- Ruiz (2007)	Evans (2004)	Industrie Canada	
	Critères												
	Coût moyen d'un bon de commande	✓		✓									
	Marge brute			✓				✓	✓				✓
	Pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats annuel	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓		
	Pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des ventes annuel	✓	✓	✓						✓	✓		✓
	Évaluation des fournisseurs	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	
Exactitude des plans de réapprovisionnement prévisionnels			✓	✓									

D'ailleurs, on peut constater que les auteurs s'entendent sur plusieurs critères d'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement, dont notamment la sélection et l'évaluation des fournisseurs, le taux de rotation de stock, le nombre de rupture de stock par mois, ainsi que le pourcentage des livraisons effectuées à temps.

Toutefois, certains critères n'ont pas fait l'unanimité tels que le coût moyen d'un bon de commande ou encore mesurer le nombre de demandes d'achat reçues et traitées par mois. Toutefois, il est important de souligner qu'opter pour certains critères par rapport à d'autres dépendra entre autre des objectifs de la fonction approvisionnement, ainsi que de la mission de l'organisation.

Tableau 2.1.5 - Principaux critères d'évaluations mesurant l'efficacité

	Auteurs	Leenders <i>et al.</i> (2006)	Bruel et Petit (2005)	Chan <i>et al.</i> (2006)	Nollet, Kélada et Dorio (1994)	Fearon - CAPS (1997)	Van weele (1984)	Attila (1999)	Monika (2009)	Sellers et Mas- Ruiz (2007)	Evans (2004)	Industrie Canada
Efficacité	Critères											
	Comparaison des coûts d'exploitation réels et prévus	✓	✓	✓					✓	✓	✓	
	Coût de transport	✓										✓
	Productivité des employés	✓	✓	✓					✓		✓	
	Délais pour l'obtention des articles commandés	✓		✓		✓	✓					✓
	Nombre de ruptures de stock par mois	✓						✓	✓			✓
	Nombre de demandes d'achat reçues et traitées par mois	✓		✓								
	Pourcentage des livraisons réalisées à temps par mois	✓		✓	✓	✓	✓					
	Réduction en \$ des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement	✓			✓		✓					
	Taux de couverture des ventes	✓			✓	✓		✓	✓	✓		✓
	Taux de rotation des stocks par année	✓	✓	✓				✓	✓	✓		✓

Dans les paragraphes précédents, nous avons identifiés en s'appuyant sur la littérature les principaux critères de mesure de la performance. À cette étape de recherche, une question se pose: quelles sont les approches utilisées pour mesurer la performance?

Afin d'apporter une réponse à cette question et dans la perspective d'explorer les méthodes de mesure de la performance, la section suivante portera sur les différents systèmes de mesure de la performance identifiés dans les écrits.

2.1.3 - Les systèmes de mesure de la performance

Erridge *et al.*, (2001:195) affirment que: «*Without credible and practical methods of measuring and evaluating the performance of the procurement function, we cannot know is best practice, or how to improve existing practice*».

La mesure de la performance de de la fonction approvisionnement était dans le passé essentiellement centrée sur la réduction des coûts et la maximisation de l'efficacité de l'exploitation (Dumond, 1994). Certes, le profit demeure pour toute organisation l'objectif primordial, mais il paraît évident désormais qu'il ne peut être considéré comme une mesure suffisante de la performance.

En outre, il est apparu que les mesures financières ne parviennent pas à fournir des informations sur ce que veulent les clients et sur la performance des concurrents (Kaplan et Norton (1992).

Néanmoins, dès le début des années 1980, il est devenu claire pour les dirigeants des organisations que le recours à des mesures financières uniquement n'est plus suffisant comme seul critère pour évaluer le succès de leurs organisations, et ce en raison de la complexité de l'environnement de l'organisation, ainsi que de la mondialisation des marchés (Van Weele *et al.*, 2005). C'est pourquoi à partir des années 1990 on commence à observer ce qu'on peut appeler une révolution dans les systèmes de mesure de la performance.

Dans cette perspective, Neely (1999) identifie sept raisons possibles expliquant cette révolution :

1. L'évolution de la nature même du travail, ce qui a rendu le système comptable traditionnel qui met l'accent sur la main d'œuvre direct obsolète,
2. L'accroissement de la concurrence, le besoin de mesurer la qualité de service, devenir plus flexible, la personnalisation des produits selon les besoins du client, l'innovation et la rapidité de la réaction,
3. Les initiatives d'amélioration qui reposent sur la mesure de la performance telles que la gestion de la qualité totale, la production *lean* (*Lean Production*) ou encore la production et la distribution à l'échelle mondiale (*World Class Manufacturing*),
4. La mise en place de la certification selon les normes de qualité qui sont reconnues aussi bien au niveau national qu'international,
5. Le changement organisationnel qui a fait en sorte que la mesure de la performance est gérée par les ressources humaines (dans le passé était plutôt le rôle de département comptabilité),
6. Modification de certaines exigences en matière de mesure de performance des organismes de réglementation de certains secteurs qui étaient jusqu'à récemment déréglementés,
7. L'évolution de la technologie de l'information a rendu la collecte et l'analyse des données beaucoup plus facile et offre à l'organisation des nouvelles opportunités.

Lynch et Cross, (1991) soulignent qu'un système de mesure de performance adoptée par une organisation doit remplir trois fonctions essentielles, à savoir, pouvoir lier les opérations aux objectifs stratégiques, doit utiliser des informations financières et non financières et enfin être capable de garder le focus sur les besoins de clients.

En outre, un bon système de mesure de la performance permet une meilleure gestion, augmente la motivation, améliore la communication et permet de mieux diagnostiquer les problèmes (Waggoner *et al.*, 1999).

De plus, un système de mesure au sein de l'entreprise peut jouer un rôle très important en tant que support managérial (Chan *et al.*, 2006). En effet, ces auteurs affirment qu'un système de mesure peut :

- Être un moyen pour l'organisation de mesurer le progrès réalisé par rapport à ses objectifs prédéterminés,
- Permettre de mieux harmoniser les objectifs à court, à moyen et à long terme,
- Permettre de détecter les problèmes et les sources de gaspillage,
- Répondre aux questions: sur quoi, comment et par quel moyen agir pour résoudre les problèmes identifiés,
- Faciliter la communication entre les différentes entités de l'entreprise. De plus, il encourage la motivation du personnel,
- Être un outil d'aide à la décision.

Toutefois, il existe une variété de système de mesure de la performance soulignée par les auteurs qui permettent d'évaluer la performance de toutes les fonctions de l'organisation et entre autre la fonction approvisionnement, un tel aspect a été mentionné par Van Weele *et al.*, (2005).

Nous allons présenter dans les paragraphes qui suivent un aperçu de ces systèmes de mesure de performance identifiés dans la littérature, tels que :

- le *Balanced Scorecard (BSC)*, (Kaplan et Norton, 1992),
- le tableau de bord (TB),
- la Pyramide de performance (Lynch, 1991),
- la performance Prism (PPR) (Neely, 2000).

Toutefois, il est important de souligner que nous avons choisi dans cette section de présenter les différents systèmes de mesure de performance identifiés dans la littérature sans forcément se limiter à ceux qui mesurent seulement la fonction approvisionnement. Il sera utile de pouvoir vérifier ultérieurement si ces systèmes sont utilisés par les gestionnaires dans la pratique pour mesurer la performance de cette dernière.

Van Weel et *al.*, (2005) affirment que **le BSC** utilise une approche fondée sur les points essentiels suivants :

- transformer la vision stratégique en objectifs opérationnels,
- communiquer la vision stratégique et les objectifs,
- relier les objectifs à la performance individuelle,
- planifier et fixer les enjeux quantitatifs,
- la rétroaction (feedback) ou retour d'expérience, l'apprentissage et l'ajustement stratégique.

De plus, le système BSC tout en favorisant l'apprentissage organisationnel, il est orienté aussi bien vers les clients que vers les actionnaires (Kaplan et Norton, 1992). En effet, c'est un système qui tient compte des attentes des actionnaires tout en essayant de mieux répondre aux besoins des clients de l'organisation.

Néanmoins, malgré les similitudes observées entre le système appelé Tableau de bord qui est principalement utilisé en France (le pays où il a été développé) et le BSC, il y a une grande réticence des organisations françaises à l'utilisation de BSC. Il faut également mentionner que la traduction française de BSC en Tableau de bord prospectif, crée vraisemblablement encore confusion (Bourguignon *et al.*, 2004).

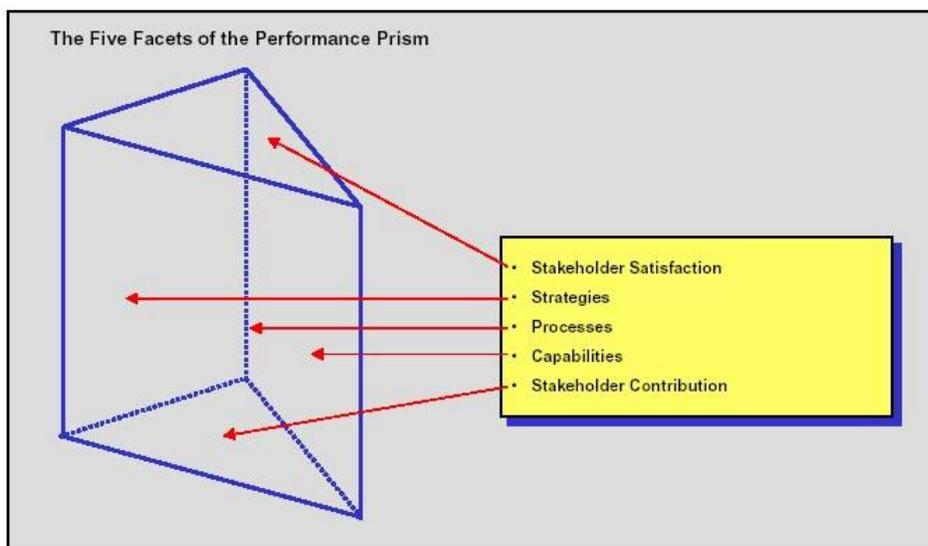
Quant au système appelé le **prisme de la performance** proposé par Neely et *al.*, (2002), se distingue, comparé aux autres systèmes, par son approche visant à répondre à toutes les parties prenantes d'une organisation, dont notamment les investisseurs, les clients et les intermédiaires, les employés, les fournisseurs, et la communauté. En effet, La performance Prism (PPR) fourni dans une perspective de performance une structure qui permet aux dirigeants de réfléchir aux besoins et aux désirs de chaque partie (voir graphique 2.1.1).

Ce système est organisé autour de cinq volets distincts :

- la satisfaction des intervenants,
- la mise en place et le développement de la stratégie adéquate pour l'organisation,
- le processus utilisé,
- les capacités de l'organisation,
- les contributions des parties prenantes.

Néanmoins, l'utilisation de ce système pour évaluer la fonction approvisionnement n'a pas été mentionnée par les auteurs.

Graphique 2.1.1 - Le Performance Prism



Source: Neely & Adams (2000)

Il est à noter que la difficulté d'appliquer ce modèle de mesure lui rend peu utilisé et il n'y a que peu de preuves du PPR fonctionne dans la pratique (Neely et Adams, 2000).

Pour finir, nous présentons le système de **performance en pyramide** (Lynch et Cross, 1991), est présenté en forme de pyramide ce qu'explique en partie son appellation.

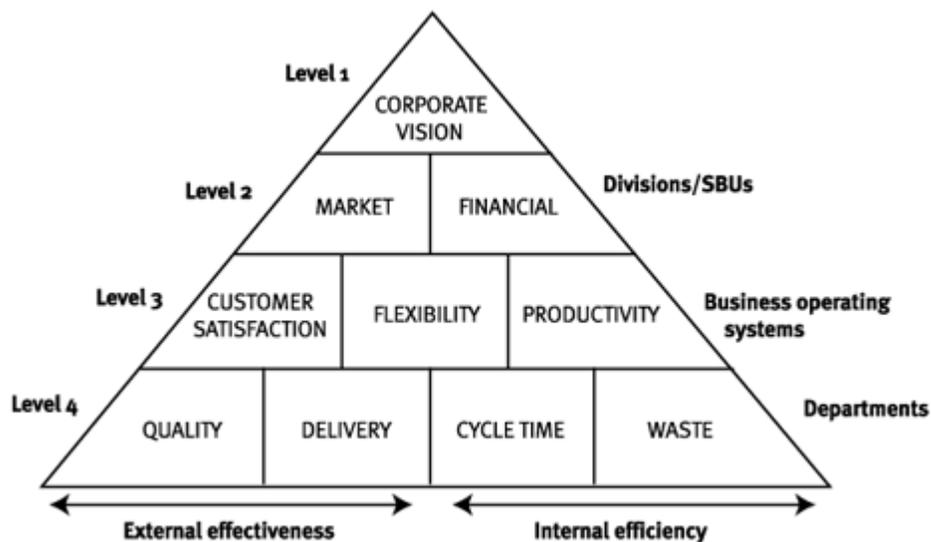
En fait, Lynch et Cross, (1991) proposent de mesurer la performance dans l'organisation et ce en partant de la vision de l'entreprise jusqu'aux objectifs individuels. En effet, ces mesures selon ces auteurs sont en interaction à chaque niveau les unes avec les autres, aussi bien horizontalement que verticalement.

Cette pyramide considère une série d'objectifs dans le but de mesurer à la fois l'efficacité externe tels que la satisfaction du client, la qualité et la livraison, ainsi que pour évaluer l'efficacité interne tels que la productivité et aussi le temps de cycle (Lynch et Cross, 1991). D'ailleurs nous constatons, à cet égard, une similitude avec le système de Prism de performance.

Le graphique 2.1.2 montre le lien existant entre la stratégie et la gestion des opérations quotidiennes. En effet, les actions permettant la réalisation de la vision de l'entreprise peuvent être montées en cascade à travers un certain nombre de niveaux et Lynch et Cross (1991) identifient 4 niveaux.

Lynch et Cross (1991) identifient au sommet de la pyramide la vision de l'entreprise, puis la réalisation des facteurs clés du succès de l'organisation en termes de ventes et des mesures financières. Ensuite, la satisfaction du client, une flexibilité accrue et une productivité élevée au niveau suivant. Par contre au niveau inférieur nous trouvons les indicateurs de la qualité, de livraison et le temps de cycle.

Graphique 2.1.2 – Le système de performance en Pyramide



Source : Lynch et Cross, (1991); Kaplan Financial, (2012)

En effet, le côté gauche de la pyramide contient des mesures essentiellement non financières et mettent l'accent sur les indicateurs extérieurs de la performance de l'organisation. Celles du côté droit sont axées sur l'efficacité interne de l'organisation et elles sont principalement d'ordre financier. Ce système de pyramide de la performance a des grandes similitudes avec le prisme de la performance dans la mesure où il tend à prendre en considération toutes les parties prenantes de l'organisation, cependant il présente la limite qu'il a tendance à se concentrer sur deux groupes à savoir, les actionnaires et les clients.

Après avoir mis en lumière la pertinence de mesurer la performance de la fonction approvisionnement et après avoir identifié les principaux critères des performances cités dans la littérature, ainsi que les principaux systèmes de mesure de la performance nous allons examiner dans la section suivante, la notion de l'évaluation des fournisseurs.

Nous estimons qu'il est essentiel lorsque il s'agit de mesurer la performance de la fonction approvisionnement d'examiner la performance des fournisseurs car selon Leenders *et al.*, (2006), il existe un lien étroit entre ces deux aspects. Il faut mentionner également que certains gestionnaires d'approvisionnement utilisent les évaluations de fournisseurs comme un outil de contrôle pour savoir si leurs objectifs de performance sont respectés (Prahinski et Benton, 2004). Ainsi, il nous apparut évident de parler de l'évaluation de la performance des fournisseurs.

En effet, Kevin (1987) affirme qu'étudier la performance de la fonction approvisionnement implique aussi de parler de celle des fournisseurs. En fait, nous nous intéresserons dans la section suivante à l'évaluation des fournisseurs.

2.2 – Sélection et évaluation des fournisseurs

La nature des relations que les entreprises entretiennent avec leurs fournisseurs constitue une source importante de compétitivité (Halley, 2000; De Toni *et al.*, 1994). A ce propos, Nollet et Beaulieu (2006) ont affirmé que la gestion des fournisseurs représente une tâche essentielle et importante parmi les taches principales d'un acheteur.

Il est aussi important de souligner que des nombreuses variables peuvent avoir un effet sur la nature des relations entre les organisations et leurs fournisseurs : telles que la nature des marchés où opère l'entreprise ou encore la nature même des produits (produit standard, complexe, volume d'achat, etc.). Il y a également, le processus d'achat et aussi les objectifs poursuivis par l'entreprise, comme stabiliser le prix, assurer les quantités à long terme, ou encore réduire les coûts d'approvisionnement en encourageant la concurrence entre les fournisseurs (Halley, 2000).

Blascovich et Markham, (2005) soulignent que la gestion des approvisionnements s'organise de nos jours de façon à tirer profit de la valeur ajoutée par les fournisseurs. A ce propos, Evans (2003) fait valoir qu'il est important de savoir tirer avantage des relations avec les fournisseurs, en développant des relations à long terme avec eux, en les impliquant davantage ou encore d'essayer même d'harmoniser les objectifs corporatifs avec les objectifs des fournisseurs potentiels.

En outre, développer et maintenir des alliances stratégiques à long terme avec ses fournisseurs sont devenus des pratiques essentielles et courantes, mais il est important pour l'organisation de bien identifier les fournisseurs stratégiques de ceux qui ne sont pas (Anderson et Woolley, 2003). Dans cet ordre d'idées, l'évaluation de la performance des fournisseurs est devenue une chose nécessaire (Van Weele, 2005, Morgan et Dewh, 2008). Certains auteurs vont même jusqu'à dire qu'il est devenu prioritaire, même crucial dans un marché où la demande pour certains produits et service excède l'offre, d'être considéré par son fournisseur en tant qu'un « client du choix ». En effet, un sondage effectué en 2008 par la revue SM100 auprès de cent acheteurs, 72% soutiennent cet aspect (Kanter, 2008).

D'ailleurs, une autre étude incluant des entreprises de service réalisée par Nollet et Beaulieu (2006) a révélé que les relations le plus convoitées par les gestionnaires en approvisionnement sont plutôt celles les plus intégrées avec les fournisseurs. Par ailleurs, dans le passé la relation entre l'acheteur et le fournisseur était basée sur le prix, où l'acheteur essayait toujours d'avoir le plus bas prix de la part des fournisseurs afin de préserver la marge de profit de l'entreprise (Morgan et Dewh, 2008).

Dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement contemporaine, cette relation a beaucoup évolué depuis et les acheteurs doivent être en mesure de dégager des bénéfices sur d'autres considérations (Nollet et Beaulieu, 2006).

Le rôle du personnel d'approvisionnement aujourd'hui au sein de l'entreprise est devenu beaucoup plus qu'acheter des choses (Tracy et Leng, 2001). En effet, le personnel d'approvisionnement facilite la prise de décisions (Cooper et Ellram, 1993), sans oublier l'importante responsabilité de sélectionner des fournisseurs, tout en veillant à respecter et à atteindre les objectifs de l'organisation (Kraus, 1997, Kraus et Ellram, 1997a).

A ce propos, il est opportun de préciser que les auteurs s'entendent pour dire que la sélection des fournisseurs a pris beaucoup d'importance et plusieurs études au cours des dernières années ont abordés une variété de critères qui sont importants pour choisir les fournisseurs. Lokesh, (2012) affirme que plusieurs entreprises se sont rendu compte, lors du processus de la sélection des fournisseurs, qu'elles doivent repenser leurs achats et leurs stratégies de sélection des fournisseurs. A cet égard, Waterhouse (1999) précise que le processus de sélection des fournisseurs aide l'organisation à améliorer ses pratiques de gouvernance.

D'ailleurs, la performance des fournisseurs potentiels sont évaluées en fonction de plusieurs critères plutôt que de considérer uniquement le facteur de coût ou de plus bas prix. C'est pourquoi, le choix du meilleur fournisseur pour l'entreprise nécessite de considérer des multiples critères qui peuvent être à la fois quantitatifs et qualitatifs (Ho *et al.*, 2010).

A cet égard, l'évaluation des processus, l'évaluation des temps du cycle ou encore l'évaluation de la qualité des services fournis par les fournisseurs sont devenues des pratiques courantes dans l'évaluation de la performance des fournisseurs (Leenders *et al.*, 2006).

En outre, une étude réalisée par Krause *et al.* (2001) auprès de 276 répondants de la « *National Association of Purchasing Management* » a

permis d'identifier les critères les plus importants pour sélectionner un fournisseur à savoir, la qualité, le délai de livraison, la flexibilité, le coût et l'innovation.

De son côté, Ellram (1990) souligne qu'en plus des critères de qualité, de coût, de la rapidité des livraisons et de services, d'autres critères supplémentaires devraient être considérés dans le choix des partenaires de la chaîne d'approvisionnement. En effet, cet auteur précise que les questions financières, la culture organisationnelle et de la stratégie, ainsi que la technologie utilisée par l'organisation devraient être considérés lors de la sélection des fournisseurs (Ellram, 1990).

Ho *et al.*, (2010) ajoutent aux critères mentionnés par Ellram (1990), la solidité financière, la flexibilité, la réputation du fournisseur, la capacité à développer un partenariat et à gérer les risques d'affaires, ainsi que la sécurité des produits et le respect de l'environnement. En somme, les critères de coût (prix), la qualité des produits et la fiabilité de la livraison sont les critères les plus utilisés comme critère de sélection des fournisseurs (Weber *et al.*, 1991 ; Karpak *et al.*, 2001)

Dans la littérature, nous trouvons des approches multi-critères décisionnels qui ont été proposées pour la sélection des fournisseurs (Ho *et al.*, 2010), tels que le processus d'analyse hiérarchique (*Analytic Hierarchy Process AHP*), le processus analytique réseau (*Analytic Network Process ANP*), l'approche de raisonnement par cas (*Case-Based Reasoning CBR*), l'analyse des données (*Data Envelopment Analysis DEA*), la théorie des ensembles flous (Fuzzy set theory), l'algorithme génétique (*Genetic Algorithm GA*), la programmation mathématique simple, la méthode multi-notation d'attribut technique (*Simple multi-attribute rating technique SMART*), etc. (Ho *et al.*, 2010).

Il est important de préciser que dans le cadre de notre recherche, l'étude de ces méthodes ne sera pas abordé d'une manière approfondie, mais mentionnant simplement que parmi les plus répandues approches utilisées pour la sélection et l'évaluation des fournisseurs nous trouvons le DEA et la AHP. Cette large utilisation de cette méthode AHP pourrait s'expliquer par sa simplicité, sa facilité d'utilisation et une grande flexibilité (Ho, 2008). En outre, cette méthode AHP était dans certain cas gémellé ou intégrée a d'autres méthodes telles que la DEA, ou aussi la GP (Ho et *al.*, 2010). Toutefois, Ellram (1990) constate qu'il n'y a pas de modèle unique qui peut s'appliquer à toutes les organisations.

2.3 - Conclusion

A travers cette revue de littérature nous avons pu démontrer qu'au cours des dernières décennies, la fonction approvisionnement a pris une place importante au sein de l'entreprise. En plus, les gestionnaires cherchent de plus en plus à évaluer au mieux sa performance. Aussi, nous avons pu établir l'importance pour les entreprises, quel soit le secteur d'activité, d'avoir ou de mettre en place un système de mesure de performance. Comme nous avons pu identifier les principaux critères d'évaluation que doit contenir un bon système de mesure de la performance, ainsi que les avantages qu'offre un tel système pour l'organisation.

D'ailleurs, a cet égard, un sondage auprès des gestionnaires d'approvisionnements effectué par la revue *Purchasing* pendant les années 2000 a révélé que 30 % des répondants affirment que leurs entreprises ne disposent pas de système de mesure performant formel et 37 % ne sont pas satisfaits du système de mesure existant, qu'ils le caractérisent de superficiel.

Cette revue de littérature nous a permis également de mettre en lumière les difficultés associées à l'évaluation de la fonction approvisionnement en tenant

compte du rôle de cette fonction, des responsabilités qui lui sont attribuées, sans oublier qu'elle est en interaction continue avec les autres fonctions de l'organisation.

Plusieurs critères sont suggérés dans la littérature pour mettre en place un bon système de mesure de performance. Toutefois, peu d'articles sont disponibles traitent directement le sujet dans le secteur du commerce de détail. Il serait donc pertinent de savoir ce que pensent les professionnels de l'approvisionnement du secteur du commerce de détail.

Ainsi, nous rappelons notre question de recherche qui se libelle comme suit :

Comment s'effectuent l'évaluation et le suivi de la performance de la fonction approvisionnement dans les entreprises du secteur du commerce de détail?

Le chapitre suivant décrit la méthodologie suivie dans notre recherche en vue d'apporter des éléments de réponse à cette question.

Chapitre 3

Méthodologie

Notre méthodologie a été choisie en fonction de la problématique décrite dans le chapitre 1, de la question principale et de nos deux sous-questions de recherche. En fait, le but principal de notre étude est de décrire comment s'effectue l'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement dans les entreprises du secteur du commerce de détail, tout en identifiant les critères les plus importants et ceux les plus utilisés.

Dans ce chapitre, nous présentons tout d'abord le niveau de recherche (section 3.1). Nous abordons ensuite le choix de l'échantillon des répondants potentiels et comment il a été déterminé (section 3.2). Par la suite, la méthode de collecte de données ainsi que nos motivations à opter pour le questionnaire seront présentées (section 3.3). Pour finir, la question d'éthique de la recherche, ainsi que l'administration du questionnaire seront précisées (section 3.4).

3.1 - Niveau de recherche

Il existe deux catégories de recherche : les recherches exploratoire-descriptives et les recherches explicatives-prédictives (Fortin, 1996). Le choix du type de recherche dépend du niveau de connaissance dans le domaine à l'étude (Fortin, 1996).

En fait, il existe très peu d'écrits dans la littérature sur le thème étudié, ce qui nous amène à dire que les connaissances sur le sujet sont limitées. Nous avons de ce point de vue suivi la recommandation de Fortin (2010 : 254) qui précise : « s'il existe peu de connaissances sur un phénomène, on commencera par l'explorer ou le décrire ».

Par conséquent, la présente recherche est une étude de niveau I: exploratoire-descriptive. En fait, il s'agit dans cette étude d'observer, de décrire, d'interpréter et d'apprécier le milieu et le phénomène tels qu'ils se présentent, sans chercher à les contrôler (Fortin, 1996).

De plus, dans le contexte où la question de recherche propose « d'explorer et de comprendre la signification d'un phénomène en particulier » (Fortin, 2010 : 253), la recherche qualitative est la plus appropriée. Ainsi, afin de répondre à la question principale de la recherche « comment » nous avons choisi de mener une recherche qualitative. Notre étude consiste donc plutôt à interroger un nombre de répondants relativement petit afin d'explorer leurs pratiques en termes d'évaluation de la fonction approvisionnement et des critères utilisés pour y parvenir.

De manière générale, on distingue les études descriptives simples, les études comparatives, les études du cas et les enquêtes (Fortin, 2006).

En effet, l'étude descriptive simple implique la description d'un ou de plusieurs concepts relatifs à une population afin d'établir les caractéristiques de la totalité ou d'une partie de cette dernière (Fortin, 2006). Dans notre cas nous avons choisi d'identifier et d'analyser les critères d'évaluations utilisés par les professionnels d'approvisionnement d'une population constituée des entreprises du secteur du commerce de détail.

En tenant compte de l'objectif de notre étude, nous avons opté pour une étude descriptive simple. Il nous a semblé par ailleurs, qu'une approche basée sur une enquête par questionnaire était la plus appropriée.

3.2 - L'échantillon

L'échantillon se définit comme étant: « une fraction ou un sous-ensemble d'une population sur laquelle porte l'étude » (Fortin, 2010 : 226). Par contre, la population à l'étude « n'est pas le groupe de personnes inclus dans l'étude, mais plutôt celui auquel on souhaite généraliser ou transférer les résultats » (Fortin, 2010 : 225).

Ainsi, la population est définie comme « l'ensemble des éléments (personnes, objets, spécimens) qui présente des caractéristiques communes » (Fortin, 2010 : 224). Toutefois, « la population que l'on examine est celle qui est accessible au chercheur ». (Fortin, 2010 : 224). C'est pourquoi il est essentiel de faire la distinction entre la population cible de celle accessible. La première se définit comme « l'ensemble des personnes qui satisfont aux critères de sélection définis d'avance et qui permettent de faire des généralisations » (Fortin, 2010 : 225). Par contre la population accessible c'est « la portion de la population cible que l'on peut atteindre » (Fortin, 2010 : 225).

Pour notre étude, nous avons retenu l'industrie du secteur alimentaire. Il importe de souligner que le nombre des entreprises du commerce de détail au Canada est très élevé. Dans le cas de notre étude, la population cible est constituée de toutes des entreprises du commerce de détail du secteur alimentaire se trouvant dans la province du Québec.

En fait, ce choix est motivé en premier lieu par notre expérience pendant quelques années dans ce secteur, en tant qu'acheteur. Il se justifie aussi par le fait que le commerce de l'alimentation au détail représente un secteur de très grande importance au Québec puisque ses ventes comptent pour près du quart des ventes de tout le commerce de détail québécois (CSMOCA, 2004; Petit et *al.*, 2014).

Ajoutant également que plus de la moitié des achats alimentaires des Québécois (53 %) proviennent de fournisseurs (producteurs et transformateurs) du Québec (Bottin statistique de l'alimentation, 2013).

Nous avons identifiés 792 établissements opérant sur le marché du commerce de détail au Québec, faisant partie des grandes bannières de vente des produits alimentaires au détail au Québec (MAPAQ, 2013). Ces 792 organisations du secteur alimentaire constituent notre population cible.

Cependant, pour pouvoir limiter à la fois les coûts et le temps nécessaire à la collecte des données tout en gardant la possibilité de pouvoir atteindre un plus grand nombre de répondants, nous avons retenus comme population accessible les supermarchés de grandes chaînes alimentaires de la région de Montréal.

En effet, il y a 136 supermarchés d'alimentation dans la grande région de Montréal (MAPAQ, 2013). Ainsi, la population accessible pour notre étude est constituée de ces 136 magasins d'alimentations de la grande région de Montréal.

En plus, en vue de faciliter la collecte des données et aussi rendre plus simple le contact avec les répondants, nous avons utilisé la méthode d'échantillonnage non probabiliste. A cet égard, il faut noter qu'il y a plusieurs techniques d'échantillonnage non probabiliste dont les plus courants sont : « l'échantillonnage accidentel, l'échantillonnage par quotas, l'échantillonnage par choix raisonné et l'échantillonnage par réseaux » (Fortin, 2010: 234).

La technique d'échantillonnage par choix raisonné appelé aussi « échantillonnage intentionnel » (Fortin, 2010: 235) nous est apparue la plus appropriée.

Notre population accessible étant bien définie ainsi que notre méthode d'échantillonnage, nous abordons dans la section suivante les moyens mis en œuvre pour recueillir les données.

3.3 - Collecte des données

Vu le niveau de notre recherche ainsi que les connaissances existantes sur le thème étudié, nous avons surtout voulu collecter le plus de renseignements possibles et générer du contenu qui soit aussi bien qualitatif, qu'adapté au problème étudié. Pour ce faire, nous avons choisi l'enquête comme outil de recherche.

L'enquête se définit comme toute démarche visant à recueillir des données auprès d'un échantillon représentatif d'une population (Fortin, 2006). En outre, l'enquête permet de recueillir de l'information, de décrire des problèmes, d'apprécier des pratiques et de faire des évaluations (Fortin, 2006). Lors d'une enquête, il peut s'agir de faire des entrevues en face à face, des entrevues par téléphone ou aussi d'un questionnaire (Fortin, 2006). Pour notre étude nous avons préparé un questionnaire et nous l'avons envoyé aux personnes faisant partie de notre population accessible et répondants aux critères de sélection. Il est à noter que nous avons également remis en personne, à plusieurs répondants des copies papier du questionnaire.

3.3.1 - Constitution de notre échantillon

Il importe de préciser que dans le réseau de la distribution alimentaire au Québec, « trois grands grossistes se partagent 68,4% du marché québécois de la distribution d'aliments en 2010 », (CSMOCA, 2011; cité par Petit *et al.*, 2014 : 2). Afin de conserver l'anonymat de ces grossistes alimentaires nous les avons désignés par A, B, et C.

Le grossiste A est l'un des principaux employeurs du secteur privé au Québec et le plus important détaillant en alimentation. Cette compagnie valorise l'achat en grand volume comme un moyen pour réaliser des économies d'échelle. En plus, tous les produits transitent par le centre de distribution et l'évaluation des fournisseurs s'effectue au niveau du bureau chef. Les magasins appartenant à ce grossiste ne doivent pas conclure directement des ententes avec les fournisseurs locaux.

Le grossiste B est présent depuis 107 ans dans le domaine de l'alimentation. Il dispose de deux centres de distribution entièrement automatisés et contrôle environ 1 500 magasins corporatifs et affiliés répartis dans chacune des dix provinces du Canada. Cette organisation englobe diverses bannières de détail, ainsi que plus de 330 stations d'essence. La taille des magasins d'alimentation diffère d'un marché à un autre, nous trouvons des magasins à gamme complète de services jusqu'au dépanneur.

En fait, le centre de distribution de ce grossiste était lors de son ouverture en 2009, le premier en son genre au Canada. De plus, ce centre de distribution est doté des technologies d'assemblage des commandes d'une très grande précision, permettant de personnaliser les expéditions aux magasins, ce qui accroît l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement.

Fondé en 1947, le grossiste C dispose de plus de 600 magasins au Canada. Il est l'un des principaux acteurs dans le segment des supermarchés au Québec et en Ontario.

De manière générale, ces trois grossistes opèrent sur le marché sous différentes bannières. Ces bannières font partie des différentes catégories de magasins : des supermarchés, des magasins mini-marges, des magasins d'alimentation spécialisés, des dépanneurs, etc.

Pour notre étude et afin de réduire le temps requis pour le recueil des informations, nous avons choisi d'étudier uniquement les supermarchés et les magasins mini-marges appartenant aux trois grands distributeurs A, B et C.

Les grossistes A, B et C contrôlent respectivement quatre, deux et trois bannières. Ces bannières disposent de plusieurs magasins dans la région du Montréal.

Dans le but de conserver l'anonymat de ces bannières, nous avons désigné ces dernières par la lettre E et nous avons choisi de les identifier par deux lettres et un chiffre qui varie de 1 à 4. Par exemple, AE1 pour l'enseigne 1, faisant partie du grossiste A; AE2 pour l'enseigne 2 du même grossiste et ainsi de suite.

Nous avons appliqué ce même principe pour les enseignes des grossistes B et C. Le tableau 3.3.1 présente les principales bannières auxquelles appartiennent les magasins d'alimentation auprès desquelles nous avons mené notre étude.

Tableau 3.3.1 – Population cible de principaux magasins d'alimentation et grossistes qui desservent au Québec

Grossistes	Grossiste A		Grossiste B		Grossiste C	
Principales bannières		Nombre de magasins		Nombre de magasins		Nombre de magasins
	AE1	79	BE1	163	CE1	111
	AE2	38	BE2	109	CE2	102
	AE3 et AE4	106			CE3	84

Source : Bottin statistique de l'alimentation, 2013

Les répondants choisis font partie de l'échantillon accessible des bannières qui vendent des produits alimentaires au détail dans la grande région de Montréal appartenant aux enseignes AE1, AE2, AE3, et AE4 de l'organisation A, des BE1 et BE2 de l'organisation B et enfin des bannières CE1 et CE2 de l'organisation C.

Après avoir bien identifié notre population accessible nous présentons ci-après le questionnaire utilisé pour notre étude.

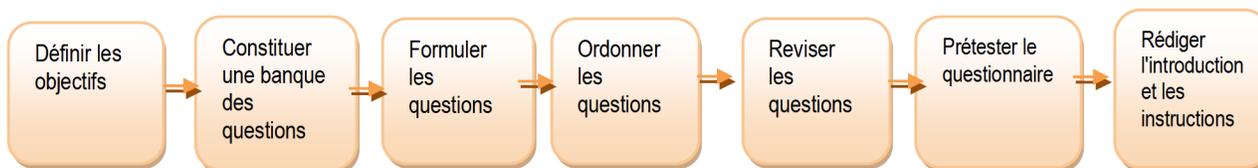
3.3.2 - Le questionnaire

Le questionnaire est un instrument d'enquête qui comporte des questions formulées à l'avance et donne au répondant, soit un choix limité de réponses, soit toute latitude pour répondre à sa guise, ou encore offre ces deux possibilités (Gravel, 1986).

Nous avons opté pour le questionnaire où les participants peuvent le remplir par eux-mêmes et sans assistance, sans oublier qu'il présente une très grande souplesse en ce qui concerne la structure, la forme et les moyens de recueillir l'information (Fortin, 2010).

Lors de l'élaboration de notre questionnaire nous avons suivi les étapes du graphique 3.3.1.

Graphique 3.3.1 - Les étapes de la construction d'un questionnaire



Source: Fortin, 2010

Le caractère impersonnel du questionnaire ajouté à une présentation et des instructions uniformes assurent la fidélité de l'instrument, ce qui rend possible les comparaisons entre les répondants. De plus, l'anonymat des réponses rassure les participants et les incite à exprimer leurs opinions librement.

Cependant, l'utilisation d'un questionnaire présente certaines limites: un faible taux de réponse, un taux élevé de données manquantes et l'impossibilité pour les répondants d'obtenir des clarifications sur certains énoncés. Pour minimiser l'effet de ces inconvénients nous avons conçu le questionnaire de manière qu'il soit très claire, compréhensible par les répondants et facile à remplir. Ainsi nous nous sommes rendu disponible pour répondre aux questions des répondants ou pour rencontrer les personnes désirant des informations additionnelles.

Le questionnaire est composé des questions semi-ouvertes et des modalités de réponses ont été proposées, mais laisse aux participants la possibilité de fournir une autre réponse. Il contient également des questions fermées de type à choix multiples qui permettent aux répondants de choisir une réponse unique ou plusieurs réponses possibles et aussi des questions fermées à échelle d'appréciation ce qu'a fourni l'occasion aux répondants de donner un avis à partir d'une liste proposée. Il est à souligner que le choix des questions fermées a permis une diminution du temps requis pour compléter le questionnaire.

Le questionnaire est composé de deux sections. Une première section est consacrée pour recueillir des informations d'ordre générale, tels que le niveau de scolarité du participant, le nombre d'années d'expérience dans le secteur du commerce de détail, le nombre d'employés, le chiffre d'affaire et les dépenses en achats par année. Cette première section du questionnaire était composée essentiellement des questions fermées à choix multiples.

Quant à la seconde section, elle contient des questions d'ordre spécifiques aux critères qui sont perçus importants aussi bien par les interviewés que selon eux, par leur supérieurs hiérarchiques ou la haute direction. Des questions sur les critères utilisés pour évaluer la fonction approvisionnement, sur le suivi, ainsi que les actions entreprises par les gestionnaires, une fois

l'évaluation effectuées, sont aussi incluses dans cette partie du questionnaire. Cette section est composée essentiellement des questions semi-ouvertes et des questions fermées à échelle d'appréciation et à échelle de valeur (Annexe A).

De plus, le chercheur a préparé une lettre qui a été validée par son directeur de recherche, expliquant aux répondants la nature et le but de notre étude et mentionnant clairement que notre étude a été autorisée par le comité d'éthique de l'école HEC Montréal. Une copie du certificat d'autorisation été aussi envoyée lors de l'envoi du questionnaire.

Nous avons dans notre lettre rassuré les répondants que l'anonymat et la confidentialité seraient garantis aux participants puisque notre questionnaire n'inclut aucune question sur des renseignements privés à propos du participant, tels que son nom, son téléphone ou l'adresse de son organisation. Dans notre étude c'est uniquement la fonction du participant sera mentionné.

Le chercheur a également encouragé les répondants désirant plus d'informations à propos de cette question d'éthique de prendre contact avec le comité d'éthique de HEC Montréal dont les coordonnées ont été indiquées sur la lettre d'accompagnement du questionnaire. Mentionnant aussi que les répondants ont été invités à prendre contact avec le directeur de recherche ou le chercheur pour toute autre question.

3.3.3 - Prétest

Dans notre questionnaire, nous nous sommes assurés d'utiliser un vocabulaire simple et fidèle à celui observé dans la littérature sur la mesure de la performance de la fonction approvisionnement. De plus, la formulation

des questions a été vérifiée par le directeur de recherche. Mais, dans la mesure où les gestionnaires ne seront pas familiers avec certains concepts, l'étape de prétest nous a semblé bien nécessaire, car elle permet de « déceler les défauts du questionnaire et d'apporter les corrections qui s'imposent » (Fortin, 2010 : 437).

En fait, pour tester le questionnaire, un contact téléphonique était effectué avec trois répondants bien connu du chercheur qui répondent aux critères de sélections et qui ont acceptés de participer à notre étude. Une copie du questionnaire leurs étés envoyés par *courriel* afin d'émettre leurs commentaires.

Suite à l'étape de prétest du questionnaire, nous avons revu l'ordre des questions de la deuxième section et nous avons apportés certaines modifications mineures. Par la suite, le questionnaire a été distribué auprès des répondants.

En ce qui concerne l'administration du questionnaire, les répondants ont été invités après avoir complétés le questionnaire de nous le retourner par voie électronique (par *courriel*), ce qui plus simple que le retourner par la poste et permet aux répondants d'épargner du temps et aussi les encourager davantage à participer à notre étude.

3.3.4 Démarche et prise de contact avec les répondants

Nous avons consulté la base de données des pages jaunes du canada, en faisant une recherche sur les supermarchés alimentaires par bannière et par code postale. Nous avons aussi utilisé l'outil (localisateur des magasins),

disponible sur le site web des supermarchés pour identifier le lieu des magasins. Nous avons donc imprimé une liste des supermarchés d'alimentation de Montréal avec leurs numéros de téléphone et leurs adresses respectives trouvées sur le site web des pages jaunes du Canada.

Au début, nous avons contacté ces magasins par téléphone pour parler avec les directeurs de ces magasins. Lors de ce premier contact téléphonique, nous avons expliqué aux responsables le but de notre recherche, le temps nécessaire pour répondre à notre questionnaire et nous avons précisé que notre étude respecte les règles d'éthique en recherche.

Plusieurs directeurs des magasins nous ont fourni leurs *courriels* et ont exprimés leur désir de recevoir notre questionnaire par voie électronique. Par contre d'autres participants nous ont invités à passer au magasin et ont préférés avoir une copie papier du questionnaire afin de la remplir à notre présence.

Dans un second temps, nous avons organisé des visites aux participants qui ont exprimés le désir de nous rencontrer et d'avoir une copie papier de notre questionnaire. Une rencontre pendant laquelle nous avons eu l'occasion de mieux expliquer les objectifs de notre recherche et de leurs montrer une copie de la lettre d'éthique tout en les rassurant que ni leur nom, ni leur magasin ne seront cité dans notre recherche.

Nous avons eu 62 rencontres avec gestionnaires et/ou des propriétaires des magasins d'alimentation et qui assument les responsabilités de l'approvisionnement, de réapprovisionnement et de la gestion des stocks. Au total, nous avons eu 57 questionnaires bien complétés et donc exploitables.

Pour les gestionnaires qui ont préférés recevoir une copie du questionnaire par *courriel* (soit 69 au total), nous avons envoyé en plus d'une copie de notre questionnaire, une lettre expliquant notre étude (voir Annexe B), ainsi qu'une copie de l'avis de conformité à la politique en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains des HEC Montréal.

Deux semaines après l'envoi de notre premier *courriel* et après avoir constaté un faible taux de réponse, nous avons relancé les gestionnaires qui n'avaient pas encore retourné notre questionnaire. Nous avons encouragé ces gestionnaires, s'ils avaient besoin d'informations additionnelles, à prendre contact soit avec le comité d'éthique de HEC Montréal, soit avec le chercheur par téléphone ou aussi par *courriel*. Cette étape a permis de collecter 13 questionnaires complétés.

Ainsi, des 131 personnes qu'on a pu rejoindre, nous avons ainsi obtenu au total soixante-dix questionnaires exploitables. Ainsi notre échantillon est composé de 70 répondants.

En fait, le nombre des gestionnaires qui ont retournés notre questionnaire représente 53% du total des questionnaires envoyés, soit un taux très satisfaisant.

Nous avons résumé le profil des répondants dans le tableau 3.3.2

Tableau 3.3.2 - profil de l'échantillon

Fonction du répondant	Nombre	%
Directeur du magasin	46	66%
Gérant du magasin	15	21%
Gérant de département de l'alimentation	6	9%
Assistant -Gérant	3	4%
Nombre d'années d'expérience		
moins de 5 ans	4	6%
5- 10 ans	40	57%
plus que 10 ans	26	37%
Chiffre d'affaires		
moins 10 M\$	4	6%
de 10\$- 25\$	17	24%
plus de 25\$	49	70%
Total des achats par année		
moins de 5M\$	2	3%
de 5m\$ - 10M\$	19	27%
plus que 10M\$	49	70%
Nombre d'employés		
moins de 50	7	10%
50 - 100	19	27%
plus que 100	44	63%

3.4 – Administration du questionnaire

Rappelons à ce niveau vu que nous avons fait des rencontres face à face et que nous avons aussi envoyé des questionnaires par voie électronique. En fait, 57 questionnaires ont été administrés lors de nos entrevues en face à face, alors que 13 questionnaires étaient auto administrés.

Nous avons saisi toutes les informations collectées par le biais de notre questionnaire sur des feuilles Excel. En effet, le logiciel Excel nous a permis de traiter ces données, de les trier, de faire des graphiques, ainsi que des tableaux croisés dynamiques.

L'analyse quantitative a été choisie car une telle méthode est appropriée pour guider l'analyse en termes de niveau d'utilisation des critères d'évaluation de performance par rapport à leur niveau d'importance. Dans cette optique, une matrice d'analyse d'importance et de l'utilisation des critères d'évaluation de la performance a été choisie comme méthode d'analyse.

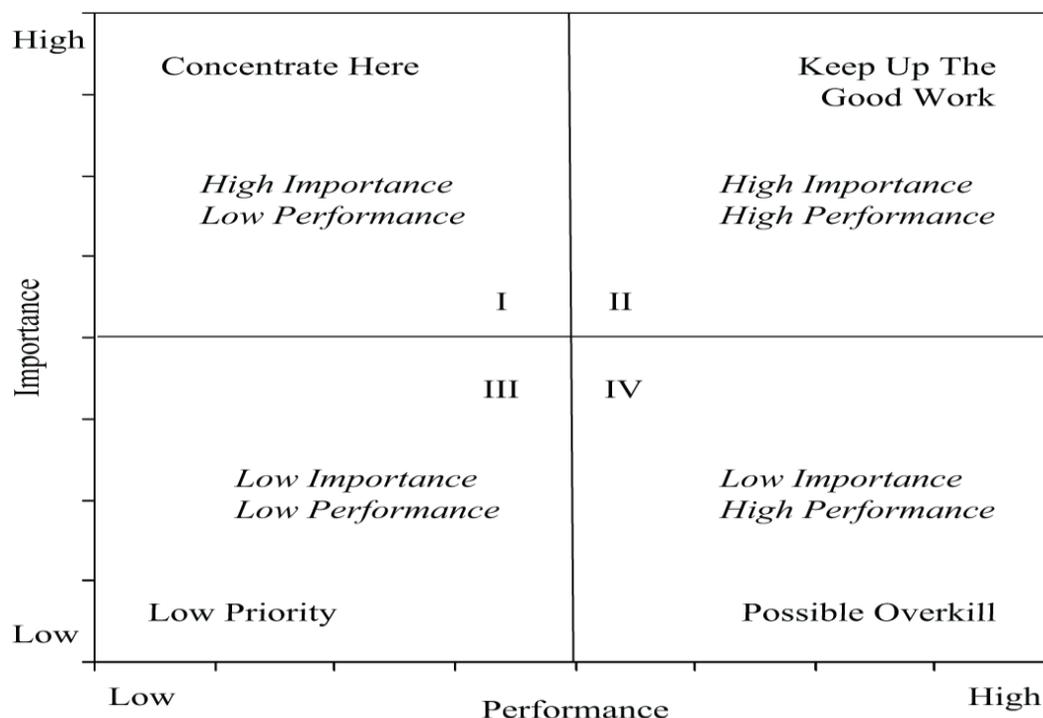
L'analyse par la matrice importance-utilisation a été inspirée et adaptée de la matrice importance performance (*Importance-performance analysis*), (Martilla & James, 1977). En fait, l'analyse importance-performance (IPA) est un outil de gestion très répandu, qui a été largement utilisé pour identifier les forces et les faiblesses de marques, des produits, des services et aussi des établissements de vente au détail dans divers secteurs au cours des dernières années (Chapman Randall, 1993 ; Cheron *et al.*, 1989, S. Abeka et E. Abeka, 2012).

Graphiquement, l'IPA est illustrée sous forme d'une grille divisée en quatre quadrants numéroté en chiffre romain de I à IV (graphique 3.4.1). Cette grille contient deux axes X et Y.

L'axe Y indique l'importance de la perception des consommateurs pour les attributs sélectionnés, alors que l'axe des X renseigne sur la performance du produit par rapport à ces attributs (Martilla et James, 1977, S. Abeka et E. Abeka, 2012). Pour le besoin de notre étude, nous avons adapté cette matrice en faisant élaborer une matrice que nous avons nommé matrice importance-utilisation.

Pour ce faire nous avons suivi une démarche comprenant trois étapes. Dans une première étape, nous avons sélectionnés huit critères d'évaluation de la fonction d'approvisionnement cité dans la littérature et que nous avons utilisés dans notre questionnaire.

Graphique 3.4.1 – matrice IPA



Source: Martilla & James (1977)

Dans une seconde étape, l'administration de notre questionnaire nous a permis d'obtenir pour les critères d'évaluations en question sur une échelle de Likert à cinq points des données exploitables à propos du niveau d'importance (5 très important et 1 non important) et du niveau d'utilisation (5 très souvent et 1 pas utilisé).

Enfin la troisième étape consiste à calculer pour chaque critère d'évaluation et pour tous les répondants (70 répondants dans notre étude), la moyenne obtenue correspondant au niveau d'importance pour le répondant et la moyenne correspondant au niveau d'utilisation de critère d'évaluation en question. Par la suite, ces données ont été présentées sur un graphique en

nuage afin de dresser un portrait sous forme de matrice importance-utilisation.

Un résumé des principaux éléments qui permet d'interpréter la matrice importance utilisation est présenté dans le tableau 3.4.1. Ce tableau nous a été utile comme guide pour pouvoir comparer les résultats obtenus versus les pratiques des gestionnaires. D'ailleurs, les résultats obtenus sont présentés dans le prochain chapitre.

Tableau 3.4.1- interprétation des quatre champs de la matrice Importance-Utilisation

Champs	Niveau d'importance et utilisation	Interprétation	recommandation
Quadrant I.	Importance élevée / faible utilisation	Critère d'évaluation est perçu très important, mais avec faible utilisation. Donc, l'enseigne doit être mise davantage sur ce type de critères.	<i>Mettre l'effort ici (Concentrate Here)</i>
Quadrant II.	Importance élevée/ Forte utilisation	Critère d'évaluation est perçu très important avec une forte utilisation. Donc, il suffit d'assurer la continuité.	<i>Continuer le bon travail (Keep Up the Good Work)</i>
Quadrant III.	Importance faible /faible utilisation	Critère d'évaluation est à la fois perçu avec faible importance et faible utilisation. Donc, la priorité d'augmenter le suivi pour ce type de critère est assez faible.	<i>Critères de faibles priorités (Low Priority)</i>
Quadrant IV.	importance faible /forte utilisation	Critère d'évaluation est relativement perçu peu important, cependant, ce critère est souvent utilisé. Cela pourrait signifier que l'effort n'est pas alloué au critère le plus pertinent	<i>Revoir la priorité (Possible Overkill)</i>

Source : adapté de Martilla et James (1977), Rahman et Yang (2012) ; Abeka et Abeka (2012)

3.5 – Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté les éléments relatifs à la méthodologie que nous avons suivie, à savoir, la démarche suivie, la méthode de collecte de données, ainsi que notre échantillon. Tout cela dans

le but de répondre à notre question de recherche qui se situe dans le cadre d'une étude de type exploratoire descriptive auprès des directeurs des supermarchés d'alimentation au Québec, par le biais d'un questionnaire.

Dans le chapitre suivant, nous présentons l'information collectée auprès des participants.

Présentation des résultats

Dans ce chapitre 4 nous allons présenter les résultats obtenus suite à notre enquête auprès des entreprises du secteur du commerce de détail et plus spécifiquement auprès des entreprises qui se spécialisent dans la distribution des produits alimentaires dans la grande région du Montréal.

Premièrement, nous allons présenter les informations recueillies qui ont trait à l'importance des critères d'évaluation de la fonction approvisionnement aussi bien pour les répondants que pour leurs supérieurs hiérarchiques (section 1). Par la suite, nous présentons les informations recueillies sur l'utilisation des critères par les répondants, tout en mettant en évidence les éléments caractéristiques du système d'évaluation utilisé par les organisations interrogées (section 2). Enfin, les actions menées ou/et les objectifs recherchés par les répondants après l'évaluation de la fonction approvisionnement seront abordées (section 3).

4.1 - L'importance des critères d'évaluations de la fonction approvisionnement

Les résultats par critères d'évaluation selon leur niveau d'importance et selon les directeurs des magasins d'alimentations qui ont acceptés de participer à notre étude sont présentés dans le tableau 4.1.1.

Nous avons demandé à chaque répondant d'indiquer pour une liste de huit critères, ceux qui sont les plus importants pour eux. Pour ce faire, les répondants devraient utiliser une échelle de Likert ascendant de 1 à 5, où 1 représente le critère le moins important, alors que 5 représente le critère le plus important. Chaque gestionnaire doit aussi préciser parmi ces mêmes critères et sur la même échelle de Likert ceux qui sont importants pour la haute direction.

Tableau 4.1.1 – Perception du niveau d'importance par les répondants sur une échelle de Likert

critère	Pas Important	Peu important	Plutôt Important	Important	Très important	Total
Taux de couverture des ventes / famille de produits /année	33%	13%	9%	44%	1%	100%
Taux de rotation de stock / année	0%	0%	0%	34%	66%	100%
Nombre des ruptures de stock/ mois (ayant causé une interruption des activités de production ou des pertes des ventes)	0%	0%	0%	37%	63%	100%
Évaluation des fournisseurs (prix, délai, qualité, etc.)	27%	20%	6%	44%	3%	100%
Productivité des employés d'approvisionnement	0%	0%	3%	63%	34%	100%
Pourcentage des livraisons réalisées à temps / fournisseur / mois	0	1%	9%	13%	77%	100%
Pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats / année	43%	34%	6%	16%	1%	100%
Réduction en \$ / année des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement (recherche de nouveaux fournisseurs, nouveaux produits, etc.)	84%	9%	7%	0%	0%	100%

En examinant le tableau 4.1.1, nous pouvons dire que pour le critère de taux de couverture des ventes : 44% des répondants perçoivent ce critère important, alors que 33% ne le jugent pas important. Mais, si on considère le taux de rotation de stock, le résultat est assez différent. En fait, la quasi-totalité des répondants perçoivent ce critère comme étant important et il doit être surveillé lors de l'évaluation de la fonction approvisionnement (66% parmi eux l'ont situé à 5 sur l'échelle de Likert).

Nous avons constaté à propos de l'importance des plusieurs critères des similitudes dans la perception des gestionnaires malgré leurs appartenance à des bannières différentes. En effet, pour le critère de taux de rotation de stock, une majorité des répondants qui l'ont situé à 5 sur l'échelle de Likert font partie des bannières BE1 et BE2. Tandis que pour le critère de taux de couverture des ventes, plusieurs répondants qui font partie des bannières AE1, AE2, AE3 et AE4 le perçoivent avec moins d'importance et il est situé à 1 sur l'échelle de Likert.

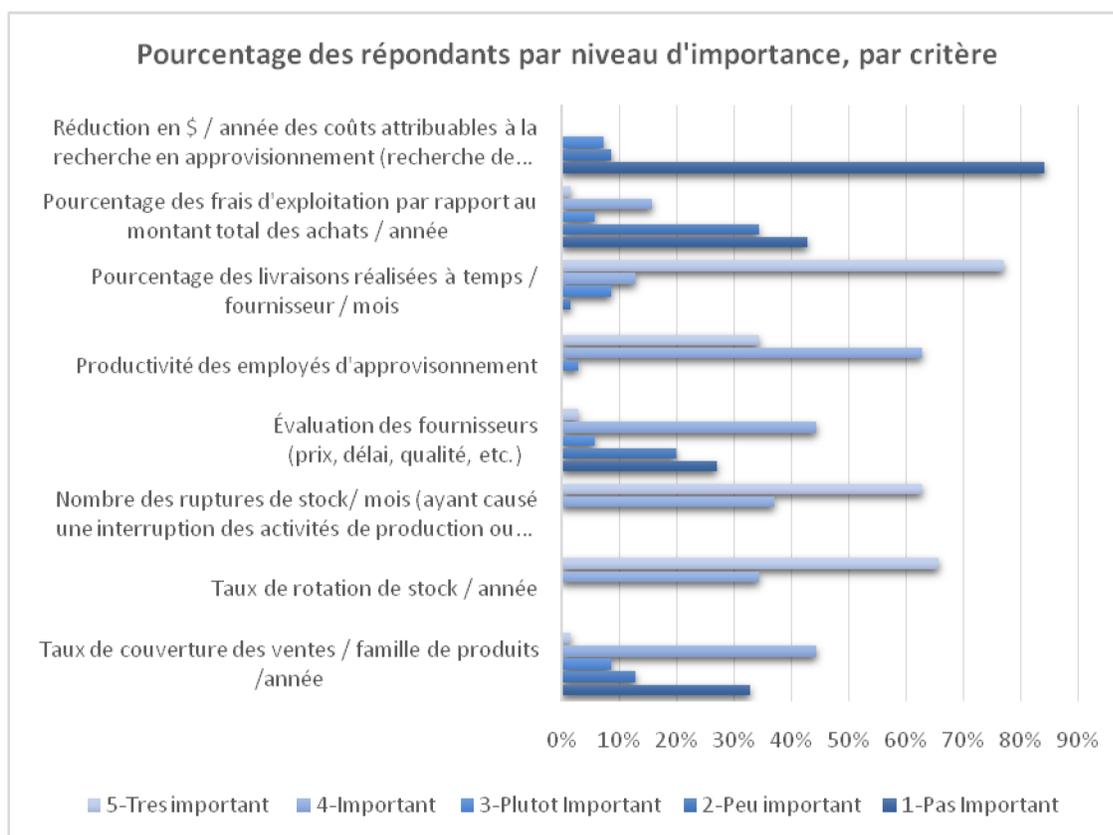
De plus, sur l'échelle de Likert à 5 points, 77% des répondants ont placé le niveau d'importance à 5 pour le critère lié au pourcentage des livraisons effectuées à temps. Cela indique clairement qu'il est très important pour les magasins d'alimentation de recevoir les produits selon les dates de livraisons prévues. Ainsi, des nombreuses bannières questionnées ont identifié ce critère en tant que très important. D'ailleurs, cet aspect de l'importance de bien mesurer le pourcentage des commandes livrées à temps a été souligné par Nollet *et al.*, (1994).

A ce propos, plusieurs répondants ont affirmé que lorsqu'un client entre dans un magasin des produits alimentaires, il prévoit acheter une liste d'articles pour ses besoins et si un de ces articles n'est pas disponible, Il est rare que ce client décide de le remplacer par un produit de substitution ou de revenir plus tard au même magasin pour l'acheter.

D'un autre côté, en ce qui a trait au critère de la réduction en dollar par année des coûts de la recherche en approvisionnement, les bannières identifient ce critère sur une l'échelle de Likert en 5 points au niveau le plus bas quant à son importance, alors que ces mêmes répondants le situent en 4 ou 5 pour leur haute direction. D'ailleurs, nous avons observé la même chose pour le critère de pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats par année.

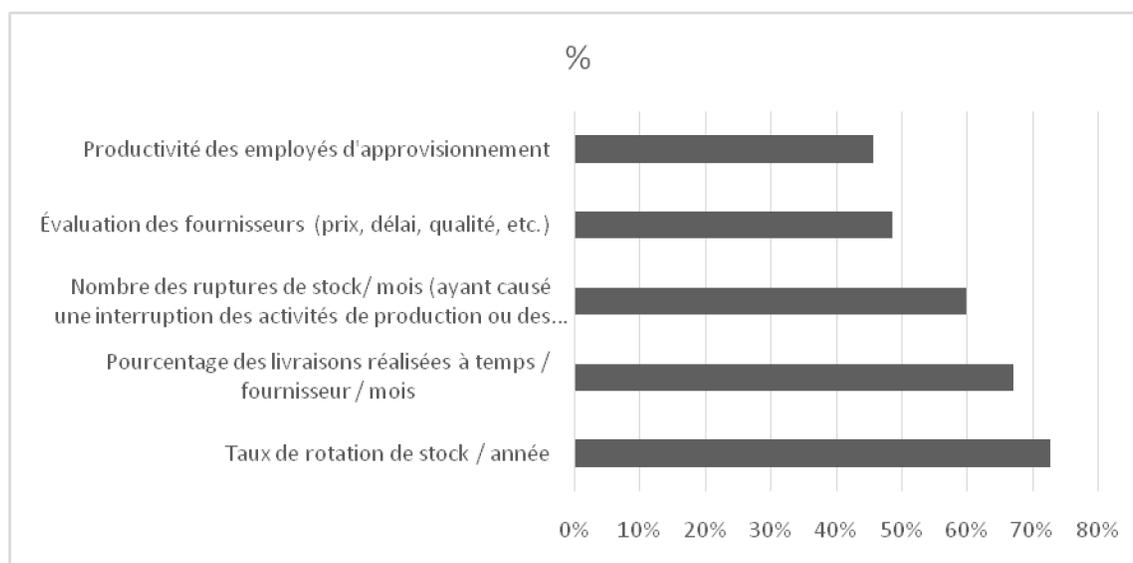
Le graphique 4.1.1, résume le degré d'importance de chaque critère pour les directeurs des magasins interrogés.

Graphique 4.1.1 - les critères selon leur importance pour les directeurs des magasins d'alimentation au Québec, en pourcentage



Sur le graphique 4.1.2, nous pouvons voir les principaux critères d'évaluation perçus importants en pourcentage de nombre des répondants. Ce graphique met en évidence les cinq principaux critères perçus comme les plus importants par les répondants, dont notamment le taux de rotation de stock par année, le pourcentage des livraisons réalisées à temps par fournisseur et par moi et le nombre des ruptures de stock par mois qui occupent selon les gestionnaires interrogés les trois premières places au niveau d'importance.

Graphique 4.1.2 - Principaux critères d'évaluation perçus importants en pourcentage de nombre des répondants



Près de 75% des répondants accordent au critère de rotation des stocks un niveau 5 (très important), alors que plus que 65 % des répondants accordent une grande importance au respect par les fournisseurs des dates prévues de livraisons des produits commandés. Il faut aussi noter que 60% des répondants perçoivent la rupture des stocks comme un critère important, qu'il faut suivre d'une manière quotidienne. Plus de 45% des gestionnaires s'accordent pour dire que l'évaluation des fournisseurs et la productivité des employés d'approvisionnement sont importantes pour eux (graphique 4.1.1).

Dans les tableaux suivants (4.1.2, 4.1.3 et 4.1.4), nous avons mis en lumière selon les gestionnaires interrogés le niveau d'importance par critère et par bannière.

Le tableau 4.1.2, présente le niveau d'importance pour tous les critères d'évaluation selon les gestionnaires des bannières AE1, AE2, AE3 et AE4 appartenant au grossiste A.

Tableau 4.1.2 – Niveau d'importance pour les bannières AE1, AE2, AE3 et AE4 (Grossiste A)

critères	Pas Important	Peu important	Plutôt Important	Important	Très important	Total
Taux de couverture des ventes / famille de produits /année	43%	13%	7%	37%	0%	100%
Taux de rotation de stock / année	0%	0%	0%	40%	60%	100%
Nombre des ruptures de stock/ mois	0%	0%	0%	43%	57%	100%
Évaluation des fournisseurs	23%	17%	3%	57%	0%	100%
Productivité des employés	0%	0%	3%	67%	30%	100%
Pourcentage des livraisons réalisées à temps / fournisseur / mois	0%	3%	7%	13%	77%	100%
Pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats / année	47%	33%	0%	20%	0%	100%
Réduction en \$ / année des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement	80%	13%	7%	0%	0%	100%

Le tableau 4.1.3, présente le niveau d'importance pour tous les critères d'évaluation selon les gestionnaires des bannières BE1 et BE2 appartenant au grossiste B.

Tableau 4.1.3 – Niveau d'importance pour les bannières BE1 et BE2 (Grossiste B)

critères	Pas Important	Peu important	Plutôt Important	Important	Très important	Total
Taux de couverture des ventes / famille de produits /année	21%	4%	4%	68%	4%	100%
Taux de rotation de stock / année	0%	0%	0%	29%	71%	100%
Nombre des ruptures de stock/ mois	0%	0%	0%	36%	64%	100%
Évaluation des fournisseurs	29%	21%	7%	36%	7%	100%
Productivité des employés	0%	0%	4%	61%	36%	100%
Pourcentage des livraisons réalisées à temps / fournisseur / mois	0%	0%	11%	11%	79%	100%
Pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats / année	43%	39%	0%	14%	4%	100%
Réduction en \$ / année des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement	96%	0%	4%	0%	0%	100%

Le tableau 4.1.4, présente le niveau d'importance pour tous les critères d'évaluation selon les gestionnaires des bannières CE1, CE2 et CE3 appartenant au grossiste C.

Tableau 4.1.4 – Niveau d'importance pour les bannières CE1, CE2 et CE3 (Grossiste C)

critères	Pas important	Peu important	Plutôt important	Important	Très important	Total
Taux de couverture des ventes / famille de produits / année	33%	33%	25%	8%	0%	100%
Taux de rotation de stock / année	0%	0%	0%	33%	67%	100%
Nombre des ruptures de stock / mois	0%	0%	0%	25%	75%	100%
Évaluation des fournisseurs	33%	25%	8%	33%	0%	100%
Productivité des employés	0%	0%	0%	67%	33%	100%
Pourcentage des livraisons réalisées à temps / fournisseur / mois	0%	0%	8%	17%	75%	100%
Pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats / année	33%	25%	33%	8%	0%	100%
Réduction en \$ / année des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement	67%	17%	17%	0%	0%	100%

En somme, cinq principaux critères d'évaluation de la fonction approvisionnement apparaissent importants pour les directeurs des établissements qui vendent des produits alimentaires au détail, au Québec.

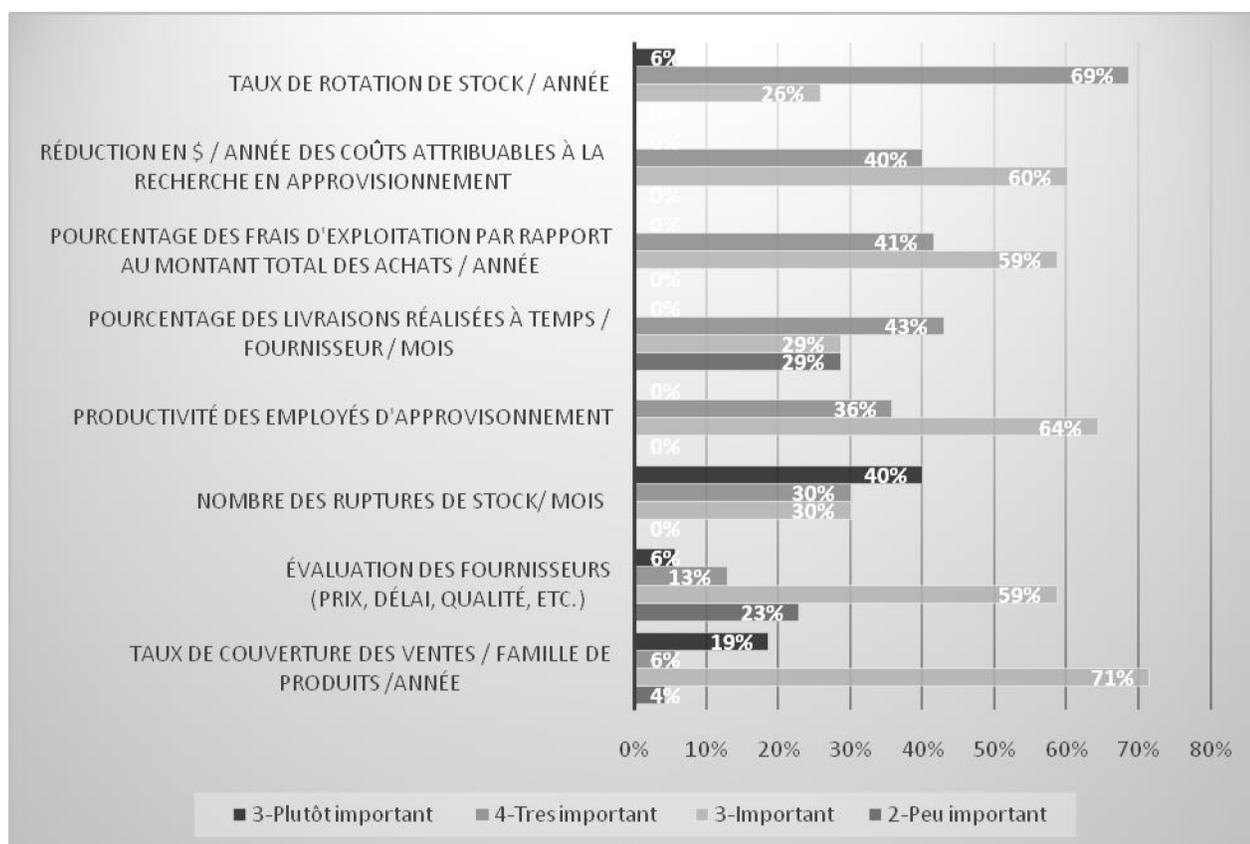
Ces critères sont :

- Taux de rotation de stock par année,
- Pourcentage des livraisons réalisées à temps par fournisseur et par mois,
- Nombre des ruptures de stock par mois,
- Évaluation des fournisseurs,
- Productivité des employés d'approvisionnement.

Après avoir mis en lumière les critères d'évaluation de la fonction approvisionnement perçus importants par les directeurs des établissements qui vendent des produits alimentaires au détail, nous allons mettre l'accent sur ceux, considérés selon ces derniers comme important pour la haute direction.

Le graphique 4.1.3 dresse la liste des critères considérés par les répondants, importants pour leur supérieur hiérarchique ou la haute direction.

Graphique 4.1.3 – Pourcentage des répondants considérant les critères d'évaluation important pour la haute direction



On constate qu'il y a pour certains critères une différence dans la perception du niveau d'importance : il y a un écart entre ce que les gestionnaires considèrent important eux même et entre ce qu'ils croient important pour leurs supérieurs hiérarchiques. En effet, les gestionnaires interrogés accordent un niveau d'importance assez faible par exemple pour le critère de réduction en dollar par année des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement, tandis qu'ils le classent assez important pour la haute direction.

Le pourcentage des commandes livrées à temps représente une grande importance pour la majorité des responsables d'approvisionnement questionnés. En effet, les gestionnaires interrogés considèrent tout retard de livraison pourrait retarder la mise en tablettes des produits et par conséquent priver le magasin en question des ventes potentielles. Il y a plusieurs répondants ont qualifiés ce manque à gagner comme une perte de vente qui pourrait influencer leurs chiffres d'affaires.

Le critère de rotation de stock fait l'unanimité quelques soit la bannière, aussi bien pour les répondants que pour leurs supérieurs hiérarchiques en ce qu'a trait à son importance. D'ailleurs plus des 70% des répondants pensent que la haute direction considère ce critère important. Alors, près de 70% accordent une grande importance à la rupture de stock et la livraison des commandes à temps. Tandis que, près de 55% des répondants seulement pensent que l'évaluation des fournisseurs, ainsi que le pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats sont importants pour leurs supérieurs hiérarchiques.

Nous constatons qu'il y a d'un côté, une harmonie par rapport au niveau d'importance accordé aussi bien par les répondants que par la haute direction pour les principaux critères comme le taux de rotation des stocks ou encore le nombre de rupture de stock. En effet, pour ce dernier critère d'évaluation

de la performance, ainsi que celui de la livraison à temps la majorité des répondants faisant partie aussi bien des bannières AE3 et AE4, ainsi que ceux appartenant aux bannières BE1 et BE2, sans oublier les répondants des bannières CE1 et CE2 sont d'accord pour situer ce critère à 5 sur l'échelle de Likert.

Par contre, pour les deux critères taux de couverture des ventes par année et l'évaluation des fournisseurs, les répondants sont partagés par rapport à leur niveau d'importance. D'ailleurs, pour le premier critère, il y a onze répondants appartenant aux bannières AE3 et AE4 le place à 4 (important) sur l'échelle de Likert à 5 points, tandis que treize des mêmes bannières le perçoit à 1 sur l'échelle de Likert.

Cependant, dix-neuf répondants faisant partie des bannières BE1 et BE2 le situent à 4 sur l'échelle de Likert à 5 points, mais seulement six répondants le placent à 1 sur la même échelle. Alors que les participants des bannières CE1, CE2 et CE3 le considèrent soit peu important, soit pas important. Toutefois, ce même critère est perçu par la majorité des participants à notre étude en tant qu'important pour la haute direction.

En outre, ce même constat pourrait être généralisé aux critères suivants, tels que présentés sur le tableau 4.1.5 :

- Pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats / année;
- Réduction en dollar par année des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement.

Tableau 4.1.5 – Perception des répondants du niveau d'importance des critères d'évaluation de la performance pour la haute direction

Critère/importance	Pas important	Peu important	Plutôt important	Important	Tres important	Total répondants
Taux de couverture des ventes / famille de produits /année	0%	4%	19%	71%	6%	100%
Évaluation des fournisseurs (prix, délai, qualité, etc.)	0%	23%	6%	59%	13%	100%
Nombre des ruptures de stock/ mois	0%	0%	40%	30%	30%	100%
Productivité des employés d'approvisionnement	0%	0%	0%	64%	36%	100%
Pourcentage des livraisons réalisées à temps / fournisseur / mois	0%	29%	0%	29%	43%	100%
Pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats / année	0%	0%	0%	59%	41%	100%
Réduction en \$ / année des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement	0%	0%	0%	60%	40%	100%
Taux de rotation de stock / année	0%	0%	6%	26%	69%	100%

D'un autre côté, notre étude révèle que les critères qui sont perçus importants aussi bien pour les participants eux-mêmes, les sont aussi pour leurs supérieurs hiérarchiques, quelle que soit la bannière. C'est le cas notamment des critères mesurant le taux de rotation de stock par année, le nombre des ruptures de stock par mois ou encore la productivité des employés. Ces critères sont aussi bien importants pour les répondants eux-mêmes que pour la haute direction.

Quant à la relation avec les fournisseurs des établissements de vente au détail des produits alimentaires qui ont participé à notre étude, elle diffère selon la bannière alimentaire. En effet, certains établissements ont l'opportunité de conclure eux même des ententes commerciales à court terme avec certains fournisseurs locaux dans le cadre d'une relation transactionnelle pour approvisionner leurs magasins par des produits de saisons, comme le cas des magasins BE1 et BE2 franchisés, ou aussi CE1 et CE2.

Par contre, les établissements faisant partie des chaînes de magasins AE1, AE2, AE3 et AE4 au Québec devront faire affaire avec les fournisseurs choisis par le bureau chef, donc moins de pouvoir transactionnel direct avec leurs fournisseurs. Cependant, vu le volume d'achat très important pour fournir l'ensemble des magasins d'alimentation à travers la province, ces bannières bénéficient des prix très compétitifs et le bureau chef a l'opportunité de négocier des rabais intéressants chaque semaine auprès des fournisseurs, comme fait valoir Evans (2003), qu'il est important de savoir tirer avantage des relations avec les fournisseurs, en développant des relations à long terme avec eux et en les impliquant davantage.

A ce niveau, une question s'impose, tout en tenant compte de la perception du niveau d'importance par les répondants, à savoir, quel sera le niveau d'utilisation de chaque critère d'évaluation de la performance au sein des organisations du commerce de détail étudiée?

Dans la section suivante une réponse sera apporté à cette interrogation, en présentant le niveau d'utilisation des chacun des huit critères sélectionnés pour notre étude.

4.2 – Niveau d'utilisation des critères d'évaluation de la performance

Le niveau d'utilisation des critères d'évaluation par les directeurs des magasins d'alimentation est résumé dans le tableau 4.2.1.

Tableau 4.2.1 – Niveau d'utilisation des critères d'évaluation pour les répondants

critère / fréquence de suivi	Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Très Souvent	Total
Taux de couverture des ventes / famille de produits /année	40%	19%	7%	33%	1%	100%
Évaluation des fournisseurs (prix, délai, qualité, etc.)	31%	29%	9%	30%	1%	100%
Nombre des ruptures de stock/ mois	0%	0%	0%	50%	50%	100%
Productivité des employés d'approvisionnement	1%	39%	9%	50%	1%	100%
Pourcentage des livraisons réalisées à temps / fournisseur / mois	1%	3%	6%	34%	56%	100%
Pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats / année	57%	24%	9%	10%	0%	100%
Réduction en \$ / année des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement	83%	6%	11%	0%	0%	100%
Taux de rotation de stock / année	0%	0%	0%	60%	40%	100%

En fait, la fréquence de suivi ou le niveau d'utilisation pourrait différer d'un critère à un autre et peut aller d'un suivi périodique (mensuel, trimestriel ou annuel, etc.), comme c'est le cas par exemple pour le taux de couverture des ventes ou l'évaluation des fournisseurs, qui sont suivis hebdomadairement. Pour par exemple le pourcentage des livraisons réalisées à temps un suivi est effectué plusieurs fois par semaine comme c'est le cas aussi du nombre des ruptures des stocks.

En plus, trente-neuf gestionnaires ont situé la livraison à temps des commandes au niveau 5 sur l'échelle de Likert à 5 points, alors que trente-cinq ont placé la rupture de stock au niveau 5 et que pour vingt-huit gestionnaires c'est le taux de rotation de stock qui est placé au niveau 5.

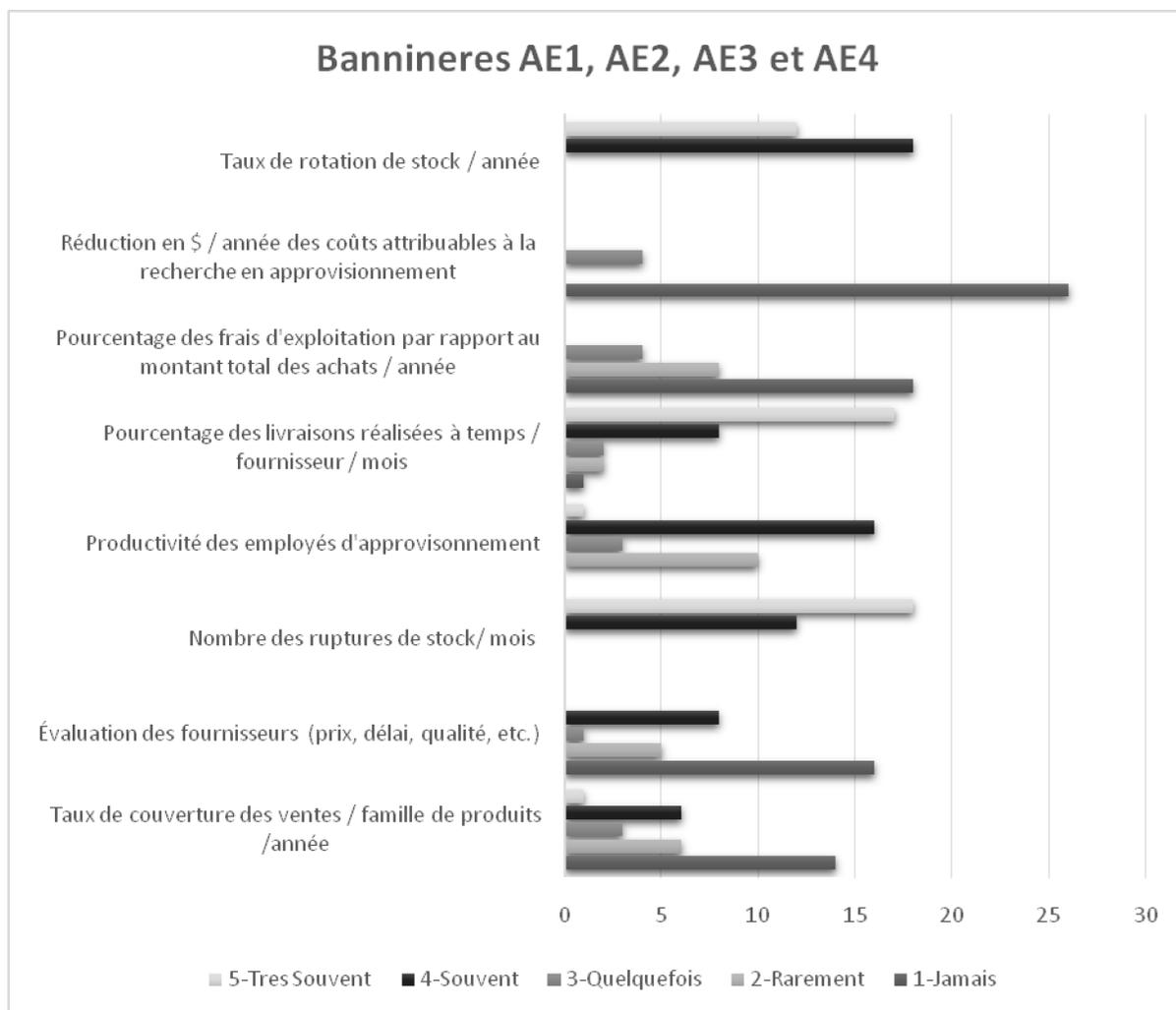
Cependant, cinquante-huit gestionnaires n'évaluent pas la réduction attribuable à la recherche et développement en approvisionnement, alors que quarante autres n'utilisent pas le critère du pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats. En effet, ces deux critères sont considérés comme importants pour la haute direction, ce qui explique pourquoi les répondants pensent que c'est la haute direction qui devrait en assurer le suivi.

Il est à noter que 45% des participants qui font partie des bannières AE3 et AE4, ont situé le niveau d'utilisation du critère de la recherche en approvisionnement à 1 sur l'échelle de Likert à 5 points, contre 42% appartiennent aux bannières BE1 et BE2.

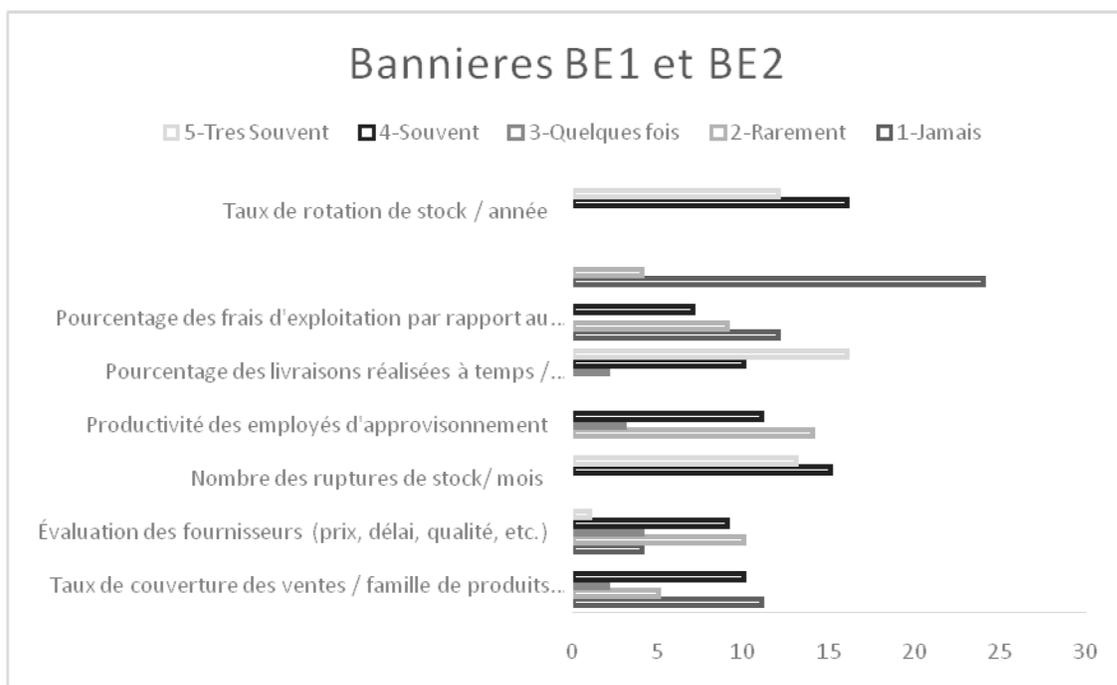
Quant au niveau d'utilisation du critère d'évaluation correspondant aux frais d'exploitation, nous avons constaté que 30% des gestionnaires faisant partie de bannières BE1 et BE2 ont attribué 1 sur la même échelle de Likert, alors que ce taux s'élève à 45% pour bannières AE3 et AE4 tels que présenté sur le graphique 4.2.1.

Les graphiques suivants (graphique 4.2.1, graphique 4.2.2 et graphique 4.2.3) présentent pour chaque grossiste A, B et C, le nombre de répondants utilisant un critère d'évaluation pour un niveau de suivi donnée.

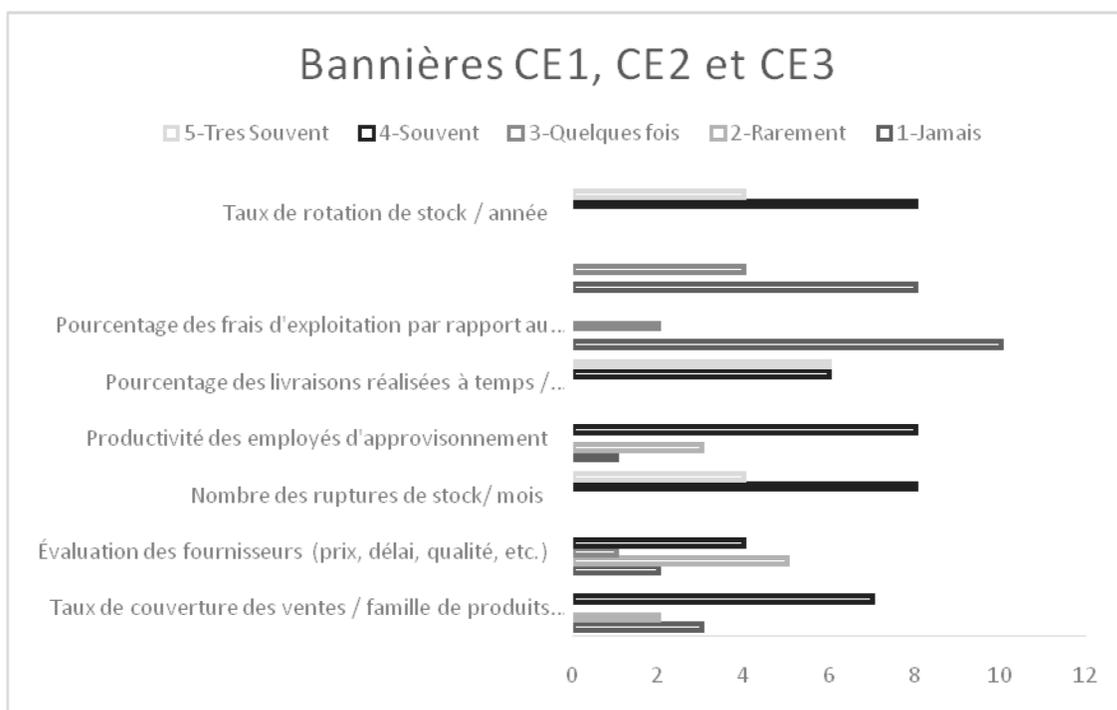
Graphique 4.2.1 – Grossiste A : nombre de répondants utilisant chacun des critères d'évaluation



Graphique 4.2.2 – Grossiste B : nombre de répondants utilisant chacun des critères d'évaluation



Graphique 4.2.3 – Grossiste C : nombre de répondants utilisant chacun des critères d'évaluation



Un grand nombre des gestionnaires interrogés ont affirmé qu'ils accordent de l'importance en premier lieu aux critères qu'ils jugent avoir un impact direct sur leurs ventes, tels éléments sont présentés dans le tableau 4.2.2.

Tableau 4.2.2– Classification des Critères d'évaluation sélectionnés selon l'impact sur les ventes

Critères d'évaluation de la performance	Impact direct sur les ventes	Pas d'impact direct sur les ventes
Taux de couverture des ventes / famille de produits /année	✓	
Évaluation des fournisseurs (prix, délai, qualité, etc.)		✓
Pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats / année		✓
Nombre des ruptures de stock/ mois (ayant causé une interruption des activités de production ou des pertes des ventes)	✓	
Productivité des employés		✓
Pourcentage des livraisons réalisées à temps / fournisseur / mois	✓	
Réduction en \$ / année des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement (recherche de nouveaux fournisseurs, nouveaux produits, etc.)		✓
Taux de rotation de stock / année	✓	

En effet, dans la première catégorie, avec un effet direct sur les ventes, nous trouvons par exemple le taux de rotation de stock, la Livraison à temps. Dans la deuxième catégorie nous citons par exemple l'évaluation des fournisseurs et l'évaluation de la productivité des employés.

Il importe de mentionner que savoir quels sont les produits en rupture de stock est une information très suivie par la majorité des directeurs des magasins questionnés, dans la mesure où la disponibilité de l'inventaire en quantité suffisante et à temps est cruciale pour éviter de perdre éventuellement des ventes.

D'ailleurs les gestionnaires interrogés ont souligné que les critères qui selon eux ont un impact sur les ventes bénéficient d'un suivi rigoureux et quotidien, tandis que ceux qui affectent moins les ventes sont perçus comme moins importants et par conséquent leur suivi est moins fréquent.

Par ailleurs, plusieurs directeurs de magasins des enseignes AE3 et AE4 ont mentionné que leur pouvoir de négociation des prix est très limité. En fait, ce volet se fait plutôt par le bureau chef qui conclut des ententes avec les fournisseurs et utilise l'important volume d'achat effectué auprès de ses fournisseurs pour obtenir des prix compétitifs. Cependant, certains directeurs de magasins d'alimentation ont dit qu'ils aiment avoir un peu de pouvoir pour choisir certains fournisseurs surtout locaux, comme le cas des bannières BE1 et BE2.

En outre, selon la bannière, l'équipe d'approvisionnement (qui peut atteindre une dizaine d'acheteurs) est concentré soit dans le bureau chef ou aussi répartie entre ce dernier et les magasins. Mais ce qui est particulier à la majorité des magasins que la demande pour réapprovisionner le magasin se fait par la personne responsable de département, par exemple le chef de section des fruits et légumes, le chef de rayon de la poissonnerie, etc.

Certains critères sont suivis par les répondants eux même, qui doivent rendre des comptes d'une manière périodique, alors que d'autres sont suivis par le bureau chef. Citons à cet égard, le critère du taux de couverture des ventes que les participants faisant partie des bannières AE1, AE2, AE3 et AE4 ont clairement mentionné que eux n'assurent pas de suivi ou rarement. En fait, c'est la haute direction qui utilise ce critère d'évaluation.

Par contre plusieurs directeurs d'établissements qui vendent des produits alimentaires au détail faisant partie des bannières BE1 et BE2 accordent une grande importance à ce critère en particulier et d'ailleurs ils font un suivi périodique.

En plus, les critères (pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats par année) et (réduction en dollar par année des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement) présentent un faible taux d'usage ou peu suivi par les répondants eux même, indépendamment de leur bannière.

Il faut constater que les principaux critères considérés importants aussi bien par les répondants que par leur haute direction bénéficient d'un suivi rigoureux, excepté le critère de la productivité des employés, malgré son importance le niveau d'utilisation par les gestionnaires d'approvisionnement questionnés est occasionnel et parfois ce volet est négligé par certains.

Par ailleurs, la matrice Importance-utilisation (graphique 4.2.4) représente les deux dimensions, soit celle de l'importance combinée à celle de l'utilisation (ou du suivi). En fait, les informations figurant sur le tableau 4.2.3 nous ont permis d'illustrer notre matrice d'importance-utilisation des critères d'évaluation de la fonction approvisionnement dans le secteur du commerce de détail.

Les résultats des moyennes correspondantes au niveau d'importance et à celui de l'utilisation sont présentés dans le tableau 4.2.3.

Tableau 4.2.3 – Moyenne par critère du niveau d'importance et du niveau d'utilisation

Code	Critère d'évaluation	Utilisation	Importance	Résultat
		(X)	(Y)	Analytique
C1	Taux de couverture des ventes / famille de produits /année	2,37	2,69	Quadrant I.
C2	Évaluation des fournisseurs (prix, délai, qualité, etc.)	2,41	2,76	Quadrant I.
C3	Nombre des ruptures de stock/ mois (ayant causé une interruption des activités de production ou des pertes des ventes)	4,50	4,63	Quadrant II.
C4	Productivité des employés	3,11	4,31	Quadrant II.
C5	Pourcentage des livraisons réalisées à temps / fournisseur / mois	4,40	4,66	Quadrant II.
C6	Pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats / année	1,71	1,99	Quadrant III.
C7	Réduction en \$ / année des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement (recherche de nouveaux fournisseurs, nouveaux produits, etc.)	1,29	1,23	Quadrant III.
C8	Taux de rotation de stock / année	4,40	4,66	Quadrant II.

En effet, le critère d'évaluation avec la moyenne la plus élevée était d'une importance de 4,66 et deux critères qui occupent cette place, à savoir, le pourcentage des livraisons réalisées à temps par fournisseur et par mois, auquel nous avons attribué le code C5 et le taux de rotation des stocks par année, auquel nous avons attribué le code C8.

Tandis que la moyenne la plus basse pour ce qui a trait à l'importance était de 1,23 et c'est la réduction en dollar par année des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement qui occupe cette place, auquel nous avons donné le code C7.

Les répondants ont exprimés que les critères qui bénéficient d'une moyenne d'utilisation la plus forte est celui mesurant le nombre des ruptures de stock par mois, soit 4,5 (code C3). En revanche, la même moyenne d'utilisation de 4,40 est accordée aux deux critères le taux de rotation de stock par année (code C8) et au critère de pourcentage des livraisons réalisées à temps par fournisseur et par mois (code C5).

En outre, la moyenne d'utilisation la plus faible était pour les critères, respectivement, la réduction en dollar par année des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement (code C7) et le pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats par année (code C6).

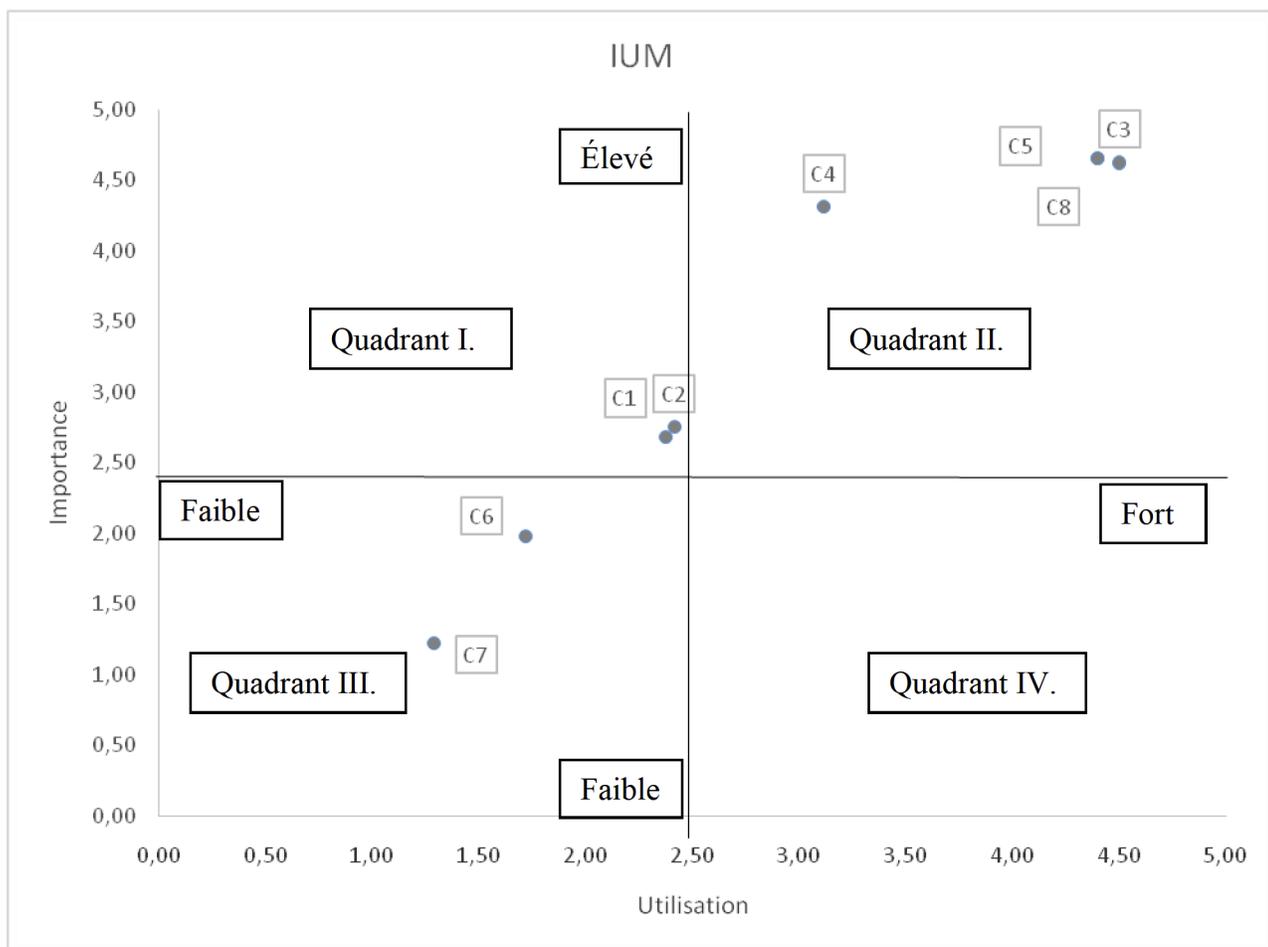
Il est à noter que la moyenne en ce qui a trait au niveau d'importance du critère d'évaluation de la productivité des employés représente 4,31 (code C4), alors sa moyenne pour le niveau d'utilisation s'élève à 3,11.

En plus, le critère de taux de rotation de stock par année (code C8) et le critère de pourcentage des livraisons réalisées à temps par fournisseur et par mois (code C5) présentent la même moyenne d'utilisation pour les répondants.

Tandis que pour les répondants, la réduction en dollar par année des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement représente à la fois pour la moyenne d'importance et la moyenne d'utilisation celle la plus faible, comparant aux autres critères d'évaluation.

Sur le graphique 4.2.4 nous avons illustré les positions relatives aux critères d'évaluations.

Graphique 4.2.4 - Répartitions des critères d'évaluations sur la matrice Importance-Utilisation



En effet, les scores moyens pour les deux données d'importance et d'utilisation ont été tracés en coordonnées sur le graphique Importance-Utilisation que nous pouvons voir sur le graphique 4.2.4, donnant une idée sur la répartition des critères par quadrant, ou l'axe des Y représente la perception de l'importance des critères d'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement sélectionnés pour les répondants, tandis que l'axe des X met en évidence le degré d'utilisation pour les mêmes critères.

A ce niveau de notre étude, il nous semble pertinent d'identifier les objectifs visés par les gestionnaires lorsqu'ils évaluent la performance de la fonction approvisionnement, ainsi que les actions qu'ils entreprennent à la suite de l'évaluation de la fonction approvisionnement.

4.3 - les actions menées à la suite de l'évaluation de la fonction approvisionnement

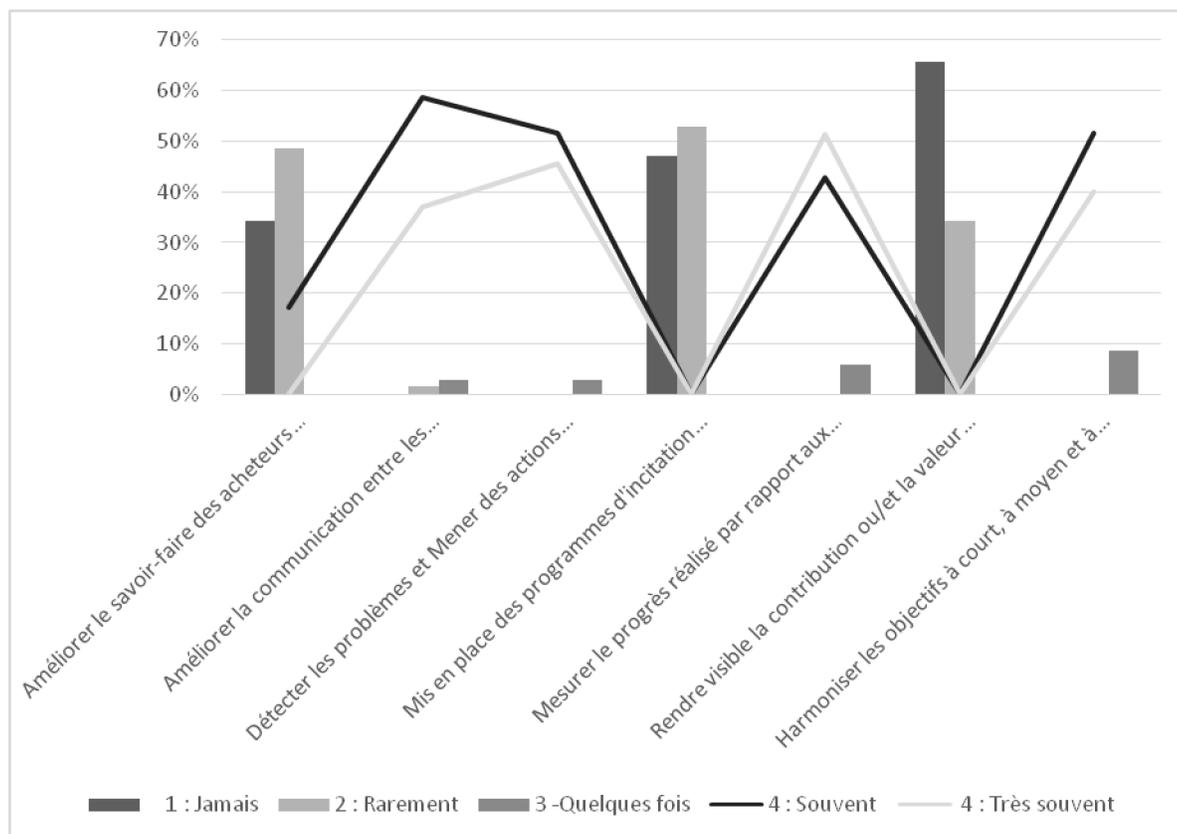
Chacun des répondants doit identifier les actions qu'il pourrait entreprendre ou les objectifs recherchés, suite à l'évaluation de la fonction approvisionnement. Une liste de sept actions possibles qui a été établie à partir de la revue de littérature, sans que cette liste soit exhaustive était présentée dans notre questionnaire (annexe A). Pour finir, le répondant doit mentionner quel système d'évaluation et de suivi de la performance est utilisé au sein de son organisation.

Les résultats obtenus à propos des actions entreprises par les répondants pour faire le suivi, après avoir effectué l'évaluation, sont résumés dans le graphique 4.3.1 ci-après.

En effet, sur une échelle de Likert à 5 points, les directeurs des établissements de vente des produits alimentaires au détail au Québec, dans une proportion de quarante-et-un participants ont situé l'amélioration de la communication entre les différentes entités de l'organisation à 4, alors que vingt-six parmi eux l'ont situé à 5.

Nous avons illustrés sur le graphique 4.3.1 le portrait des actions entreprises par les répondants ou encore les objectifs recherchés par ces derniers, en faisant l'évaluation de la fonction approvisionnement.

Graphique 4.3.1- Actions entreprises suite à l'évaluation de la fonction approvisionnement



En plus, trente-six parmi eux situent l'identification et la détection des problèmes afin de mener des actions correctives et de pouvoir harmoniser les objectifs à court, à moyen et à long terme à 4 sur l'échelle de Likert. Par contre, quarante-six participants ont identifiés l'action de rendre visible la contribution ou la valeur ajoutée de l'approvisionnement dans l'entreprise a 1, alors que trente-trois autres participants n'ont jamais utilisé l'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement pour mettre en place des programme incitatifs ou de récompense pour les acheteurs le plus performants.

De plus, les actions de formation ou la participation des acheteurs à des séminaires se font rares. Toutefois, certains répondants ont mentionnés que l'organisation offre le remboursement des cours pour certains programmes en lien avec la fonction approvisionnement, mais il faut que l'acheteur manifeste un intérêt à suivre un cours et c'est lui qui devrait initier une requête pour pouvoir bénéficier de cet avantage.

Quant aux autres objectifs ou actions recherchées par l'évaluation de la fonction approvisionnement dans les organisations questionnées, mesurer le degré du progrès atteint comparant aux objectifs prédéterminés est une action très souvent citée par les répondants. En effet, les gestionnaires ont affirmés que cela leur a fourni une occasion pour revoir et harmoniser les objectifs à court, à moyen et à long terme, ainsi que pouvoir s'ajuster. La plupart des répondants sont d'accord pour dire qu'une telle évaluation leur permette de détecter les problèmes, ainsi de mettre en place des actions pour y remédier.

Après avoir présenté les résultats portant sur les actions entreprises par les gestionnaires après l'évaluation de la fonction approvisionnement, nous allons présenter dans les paragraphes suivants ce qu'a révélé notre étude concernant les systèmes de mesure de la performance utilisés par les bannières qui ont participé à notre recherche.

En fait, à propos des systèmes utilisés par les organisations questionnées lors de notre étude, nous avons observé que le tableau de bord est souvent cité par les répondants faisant partie des bannières BE1 et BE2. En effet, ce tableau de bord est un système propre à l'entreprise et adapté à ses besoins, d'ailleurs on peut même parler d'un système maison.

Par contre, les bannières AE1, AE2, AE3 et AE4 après avoir utilisé pendant plusieurs années un system propre et adapté uniquement à leur organisation, ils ont migré depuis deux ans vers un progiciel intégré appelé *SAP*. Ce system *SAP* a permis surtout d'épargner beaucoup du temps qui est alloué actuellement pour faire d'autres taches.

Quant aux bannières CE1, CE2 et CE3, ils utilisent un système constitué d'indicateurs de performance établie en harmonie avec la vision et la stratégie du grossiste C. C'est un system propre à cette organisation.

4.4 - Conclusion

Nous avons présenté dans ce chapitre les résultats obtenus lors de notre enquête par le biais d'un questionnaire auprès des professionnels de l'approvisionnement des établissements qui vendent des produits alimentaires au détail dans la région du Montréal.

Ce chapitre a permis de présenter les résultats obtenus qui serviront à identifier les principaux critères d'évaluation utilisés par les répondants, ainsi que mettre en évidence leurs importances. Nous avons essayé de simplifier les données recueillies et nous avons choisi de le faire en utilisant des graphiques et des tableaux afin de rendre la lecture plus simple et visuelle. Tout cela dans le but de faciliter l'analyse et afin de répondre à la question de recherche.

Par ailleurs, nous avons remarqué lors de notre étude des similitudes, ainsi que des différences de perception pour le même critère d'évaluation de performance au sein de la même bannière. Il faut souligner enfin que le niveau d'utilisation d'un critère ou d'un autre, s'il est observé séparément, varie d'une bannière à une autre.

Chapitre 5

Analyse des résultats

L'objectif de ce chapitre est d'analyser les résultats présentés précédemment dans l'optique d'apporter des réponses à notre principale question de recherche, soit : «comment s'effectue l'évaluation et le suivi de la fonction approvisionnement dans les entreprises du secteur du commerce de détail?».

L'analyse de nos résultats nous a permis ainsi de répondre aux questions secondaires qui s'annoncent comme suit :

1- Quels sont les critères d'évaluation de la performance perçus comme les plus importants par les gestionnaires d'approvisionnement dans les entreprises du secteur du commerce de détail au Québec?

2 - Quels sont les critères d'évaluation de la performance de la fonction d'approvisionnement souvent utilisés par les professionnels d'approvisionnement du secteur du commerce de détail au Québec?

Nous analysons dans une première section les similitudes et les différences vis-à-vis de l'importance des critères d'évaluations pour les différentes bannières participantes à notre étude, tout en examinant le niveau d'utilisation de ces critères (section 5.1). Dans une deuxième section, nous analysons la matrice importance-utilisation pour les huit critères considérés dans notre étude (section 5.2).

5.1 - L'importance des critères d'évaluation de la performance

Nous avons constaté des similitudes et des différences à propos du niveau d'importance des plusieurs critères pour les gestionnaires malgré leur appartenance à des bannières différentes.

Nous traiterons dans un premier temps les similitudes ainsi que les différences soulevées pour donner un portrait global pour tous les grossistes étudiés sans faire la distinction entre les bannières. En deuxième temps nous soulevons les nuances entre les différentes bannières interrogées en ce qu'a trait à l'importance des critères d'évaluations de la fonction approvisionnement tout en mettant la lumière sur leur niveau d'utilisation.

L'examen du tableau 4.1.2 présenté dans le précédent chapitre montre des similitudes dans la perception du niveau d'importance des critères d'évaluation de la performance. Les gestionnaires des bannières appartenant aussi bien au grossiste A, B ou encore C accordent un niveau d'importance élevé aux critères tels que le taux de rotation de stock, le nombre de rupture de stock par mois et le pourcentage des livraisons réalisées à temps.

Nous constatons également qu'il y a une similitude pour les critères jugés avec un niveau d'importance élevé par les gestionnaires questionnés par rapport à ceux considérés importants par la haute direction. En effet, parmi ces critères nous pouvons citer le taux de rotation de stock et le nombre de rupture de stock par mois. Par ailleurs, l'importance d'utiliser ces critères a été soulignée par plusieurs auteurs tels que Leenders *et al.*, 2006; Chan *et al.*, (2006); Nollet *et al.*, (1994); Van Weele, (1984) et Attila, (1999).

Les gestionnaires interrogés s'entendent pour dire que le niveau d'importance est assez bas pour le critère qui consiste à évaluer la réduction des coûts engendrés par la recherche en approvisionnement et ils précisent que le suivi de ce critère est effectué par le bureau chef.

Indépendamment des bannières considérées, les gestionnaires interrogés sont d'accord pour affirmer qu'ils accordent une très grande importance à la rotation des stocks disponible en magasin.

En effet, ceux des bannières BE1 et BE2 s'assurent de commander pour certains produits alimentaires des petites quantités afin de garantir une meilleure rotation des stocks et éviter ainsi de rester avec un surplus de stock. Cependant ils font face à un important défi, à savoir gérer les ruptures des stocks possibles causés par cette pratique.

En fait, ce défi est aussi vrai pour tous les gestionnaires des autres bannières, c'est pourquoi, le pourcentage des commandes livrées à temps représente une grande importance pour la majorité des responsables d'approvisionnement questionnés.

Par contre, Il y a une différence dans la perception du niveau d'importance pour les deux critères : le taux de couverture des ventes par année et l'évaluation des fournisseurs. D'ailleurs, les répondants sont partagés par rapport à leur niveau d'importance. En effet, les gestionnaires questionnés des bannières AE1, AE2, AE3 et AE4 (grossiste A) les voient peu importants, alors ceux des bannières BE1 et BE2 (grossiste B) au contraire ils les considèrent plutôt importants ou importants.

A ce niveau, il est opportun de mentionner que les gestionnaires de ces bannières BE1 et BE2 sont demandés d'assurer le suivi de ce deux critères, ce que peut expliquer leur niveau d'importance pour eux. Par contre, pour les autres bannières le suivi de ces critères est plutôt effectué par le bureau chef.

Cette différence de perception peut s'expliquer par la structure organisationnelle de chacun des grossistes A et B auxquels appartiennent ces bannières. En effet, le grossiste B accorde plus de pouvoir et de flexibilité aux bannières dans la mesure où une grande partie des tâches qui consiste à évaluer la fonction approvisionnement est décentralisé. Par ailleurs, les bannières appartenant au grossiste B sont gérés en tant qu'associées propriétaires.

Tandis que, pour le grossiste A la majorité des tâches liées à l'évaluation de la fonction approvisionnement est centralisée au bureau chef.

Notre étude révèle aussi que pour les gestionnaires interrogés, le niveau d'importance pour les critères tels que le taux de couverture des ventes par famille de produits et par an, le pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats est très partagé. En effet, selon la bannière, il y a une différence en ce qui a trait au niveau d'importance : les gestionnaires interrogés quel que soit leurs bannières ne considèrent pas ces deux critères assez importants mais ils ont plutôt un niveau d'importance qui diffère d'une bannière à une autre.

Nous avons constatés que peu ou même aucun suivi n'est effectué, exception faite d'une grande partie des gestionnaires interrogés des bannières BE1 et BE2 (68%) qui en assurent un suivi quotidien dans l'optique de vérifier s'ils disposent d'un stock suffisant pour couvrir les ventes prévisionnelles.

Néanmoins, pour la majorité des gestionnaires interrogés, ces critères mentionnés ci-haut représentent sans aucun doute une grande importance pour la haute direction, comme le révèle le tableau 4.1.3. Ceci dit, plusieurs gestionnaires interrogés affirment que le suivi de certains critères comme par exemple le suivi des réductions des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement ou encore la mesure du pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats effectué annuellement ne fait pas partie de leurs tâches, mais relève plutôt de la responsabilité du bureau chef.

En outre, le détaillant constitue le dernier maillon de la chaîne de distribution et pour les gestionnaires interrogés le contact direct avec les consommateurs leur permet de connaître les besoins des clients.

Ils peuvent ainsi fournir adéquatement cette information au distributeur (grossiste) et permettre ainsi à ce dernier de mieux s'ajuster à la demande du marché et de réapprovisionner leurs magasins en quantité suffisante par les produits présentant une forte demande.

D'ailleurs, plusieurs répondants rencontrés ont souligné le rôle de l'acheteur, qui selon eux, doit rendre les produits disponibles en quantité suffisante et au moment opportun, afin de permettre aux magasins de réaliser ses objectifs de ventes et doit aussi éviter aux magasins de perdre de ventes. En fait, ceci nécessite de la part de l'acheteur de procéder à un réapprovisionnement rapide des produits à forte demande (articles populaires).

A ce niveau, il est d'ailleurs possible de faire le lien entre la définition du rôle de l'acheteur vu par les gestionnaires et la définition des tâches de la fonction approvisionnement adoptée par l'auteur au chapitre 2.

Par ailleurs, les gestionnaires questionnés ont affirmé qu'ils déploient un effort important pour gérer les stocks et optimiser le niveau d'inventaire. D'ailleurs ils ont précisés que les stocks constituent une charge financière très significative qu'il faut réduire constamment afin d'améliorer leurs marges. Il est ainsi possible de faire un parallèle avec les propos de Bernard et Salviac, (2009) qui souligne que la fonction approvisionnement peut représenter jusqu'à 80% des charges variables d'une entreprise. D'ailleurs cela s'accorde avec l'affirmation de (Leenders et *al.*, 2006:2) : « une gestion efficace des matières et des achats peut contribuer largement au succès des organisations»

Quant à l'évaluation des fournisseurs elle constitue une notion essentielle pour la totalité des gestionnaires interrogés, ces propos rejoignent ceux des auteurs qui affirment que l'évaluation de la performance des fournisseurs est devenue une chose nécessaire comme l'ont soulignés Van Weele, (2005), Morgan et Dewh, (2008).

Toutefois pour les bannières AE1, AE2, AE3 et AE4, l'évaluation de la performance des fournisseurs est considéré aussi bien importante par les gestionnaires interrogés que par leurs supérieurs hiérarchiques. Ainsi, la gestion quotidienne des augmentations des prix par les fournisseurs et la recherche de nouveaux fournisseurs sont centralisés au bureau chef.

Malgré que les auteurs tels que Ellram (1990), Weber *et al.*, (1991), Karpak *et al.*, (2001) et Leenders *et al.*, (2006) sont en parfait accord qu'il faut surveiller les augmentations des prix par les fournisseurs, les auteurs n'ont pas précisés s'il faudrait mieux que cette tâche soit géré d'une manière centralisée ou qu'il est préférable d'opter pour la décentralisation de certaines tâches. Cependant, il ne faut pas oublier que chaque organisation a sa propre réalité.

En outre, la relation des magasins de vente au détail des produits alimentaires qui ont participés à notre étude avec leurs fournisseurs, diffère selon la bannière à laquelle ils appartiennent. Les gestionnaires interrogés des établissements BE1, BE2 et des magasins CE1 et CE2 ont affirmés qu'ils disposent de l'opportunité de conclure eux même des ententes commerciales à court terme avec certains fournisseurs des produits locaux afin d'approvisionner leurs magasins par des produits de saisons (exemple des fruits et légumes du Québec).

De plus, les gestionnaires des bannières CE1 et CE2 ont soulignés que dans le cadre de la stratégie de la compagnie, à savoir encourage l'achat local et favoriser les produits écologiques, ainsi, ces bannières valorisent d'achat chez des agriculteurs québécois et ontariens et exigent de leurs fournisseurs des produits alimentaires « responsables » du point de vue écologique. A ce propos, Ellram (1990) précise que la culture organisationnelle doit être considérée lors de la sélection des fournisseurs.

Pour ce faire, ces bannières ont intégrés dans leur processus d'achat la notion du contrôle de processus à partir du fournisseur de la qualité des produits et services fournis par ce dernier. A ce sujet, Fearon (1997) a affirmé qu'il est essentiel de surveiller la qualité des processus, des produits et des services exigés de la part des fournisseurs, alors que Nollet, Kélada et Diorio (1994) ont recommandé de tenir compte de la qualité de la négociation et le prix d'achat.

Par ailleurs, ces magasins essaient d'établir des bonnes relations avec ses fournisseurs des produits locaux, capables de les approvisionner en produits de meilleure qualité et avec un bon prix qui permet à ces magasins de les offrir aux consommateurs à un prix compétitif, ainsi de bénéficier d'un avantage concurrentiel sur le marché. A ce sujet, Dyer (1996) a affirmé que la fonction approvisionnement contribue grandement à fournir à l'entreprise un avantage concurrentiel.

De plus, les gestionnaires interrogés, ont également indiqués que le fait d'entretenir des excellentes relations avec leurs fournisseurs peut les faire bénéficier de l'opportunité de se distinguer d'autres magasins d'alimentation, par l'obtention par exemple des rabais exclusifs sur certains produits. Ce type de relation permet aussi selon les gestionnaires interrogés d'augmenter les ventes et d'améliorer les marges. A ce propos, Blascovich et Markham (2005), ainsi que Evans (2003) ont argumenté dans ce sens en précisant que la gestion des approvisionnements s'organise de façon à tirer avantage des relations avec les fournisseurs.

Il est essentiel de mentionner aussi que plusieurs gestionnaires consacrent plusieurs heures supplémentaires du travail au suivi des indicateurs de performance et souvent même ils délèguent cette tâche à leurs assistants gérants ou aux chefs de rayon. Mais, le fait de déléguer nécessite de former la personne et de faire son encadrement (coaching).

D'ailleurs, les gestionnaires interrogés ont affirmés que malgré que l'évaluation de la productivité des employés constitue un important critère aussi bien pour eux que pour leurs supérieurs hiérarchiques, cette tâche est déléguée aux assistants gérants, mais dans plusieurs cas négligé ou bénéficie de peu de suivi de la part de ces derniers.

Les gestionnaires interrogés des bannières AE1, AE2, AE3 et AE4 affirment accorder la priorité aux critères qui selon eux ont un impact direct sur les ventes. En effet, le tableau 4.2.2 distingue les critères avec un effet direct sur les ventes, de ceux qui selon les gestionnaires interrogés ont moins d'effet sur leurs ventes. Il est donc clair que les gestionnaires doivent aussi compter sur leurs expériences et connaissances personnelles pour évaluer au mieux la performance de leurs départements et s'adapter avec la réalité de leur environnement organisationnel, un tel aspect est soutenu par les auteurs dont Van Weele (1984).

D'ailleurs, ces gestionnaires ont affirmés que tout retard de livraison dans le secteur du commerce de détail, pourrait retarder la mise en tablettes des produits et par conséquent priver, selon eux, le magasin en question des ventes éventuelles. En fait, plusieurs répondants considèrent même cela peut engendrer des pertes de ventes qui pourrait affecter les revenus. Un tel aspect, soit, l'importance de bien mesurer le pourcentage des commandes livrées à temps a été souligné par Nollet *et al.*, (1994).

A la suite de ces constatations, il est possible de dire que les principaux critères de performance influencent l'accroissement des revenus, la gestion de l'actif, ainsi que la gestion des coûts sont des critères importants et sont également surveillés par les gestionnaires interrogés, ce qui s'accorde avec l'affirmation des auteurs tels que Leenders *et al.*, (2006).

Les gestionnaires questionnés d'établissements qui vendent des produits alimentaires au détail au Québec appartenant aux bannières AE1, AE2, AE3 et AE4, distinguent deux catégories de critères : il y a ceux permettant l'évaluation de la gestion des inventaires et ceux contribuant plutôt à l'évaluation de la gestion des fournisseurs.

En effet, dans la première catégorie nous trouvons par exemple le taux de rotation de stock et le nombre de rupture de stock. Alors que le pourcentage des livraisons à temps et la sélection des fournisseurs font partie de la deuxième catégorie. Il est d'ailleurs possible à cet égard de faire le lien avec les propos des auteurs à ce sujet dont notamment Leender *et al.*, (2006) qui ont souligné cet aspect.

En plus, ces gestionnaires des bannières AE1, AE2, AE3 et AE4 fournissent des rapports supplémentaires sur des indicateurs propres à leur organisation qui ont été développés à l'interne. Citons à titre d'exemple des rapports de ventes par semaine, des rapports sur les pertes par semaine, les dépenses contrôlables (électricité, chauffage, etc.).

En somme, notre étude a révélé que les tâches de l'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement dans le secteur du commerce de détail sont réparties entre les gestionnaires des établissements interrogés et leurs bureaux chef. En fait, la responsabilité de suivi de certains critères d'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement dépend largement du rôle de cette dernière au sein de l'organisation, ainsi que de la structure organisationnelle.

Par ailleurs, l'évaluation des certains critères de performance n'est pas toujours la responsabilité du bureau chef, mais elle pourrait être décentralisé au niveau des bannières, tel que les magasins franchisés des produits alimentaires BE1 et BE2.

A cet égard, il faut souligner que les responsabilités attribuées à la fonction approvisionnement influencent la méthode de mesure suivie par le gestionnaire, telle affirmation est en parfaite harmonie avec les propos de Van Weele (1984).

Parmi les critères qui sont évalués et suivis fréquemment par les gestionnaires interrogés et ce au niveau des bannières, nous trouvons le nombre de rupture de stock et le pourcentage de livraisons à temps.

Cependant, la productivité des employés est plutôt suivi par les gestionnaires des bannières AE1, AE2, AE3 et AE4, alors qu'elle se fait d'une manière plutôt occasionnel au niveau des bannières BE1, BE2, CE1, CE2.

D'ailleurs, le fait que certaines responsabilités de l'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement sont l'essor du bureau chef, alors d'autres restent la responsabilité des gestionnaires ou des bannières peut interpréter en partie les différences constatées au niveau de la perception du niveau d'importance des certains critères d'évaluation en question.

A ce propos, il est opportun d'affirmer que la place qui occupe la fonction approvisionnement au sein de l'organisation a une influence sur les tâches qui lui sont attribuées, ce qui est en accord avec l'affirmation des auteurs Van Weele (1984), Nollet *et al.*, (2006).

Nous avons présenté une synthèse des similitudes et des différences révélées par notre étude dans le tableau 5.1.1.

**Tableau 5.1.1 – Principales similitudes et différences au niveau
de suivi effectué des critères d'évaluation**

Critères	Similitudes et différences par rapport au suivi des critères d'évaluation		
	Niveau d'importance		Suivi effectué par
	Bas	Haut	
Nombre de ruptures de stock par mois		Grossiste A, B et C / Haute direction & gestionnaires interrogés	Bureau chef & Magasins
Pourcentage des livraisons réalisées à temps par mois		Grossiste A, B et C / Haute direction & gestionnaires interrogés	Bureau chef & Magasins
Réduction en \$ des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement	Gestionnaires interrogés	Haute direction (Grossiste A, B et C)	Bureau chef
Taux de couverture des ventes	Gestionnaires interrogés (AE1, AE2, AE3 & AE4)	Gestionnaires interrogés (BE1&BE2)	Bureau chef & Magasins (BE1 & BE2)
Taux de rotation des stocks par année		Grossiste A, B et C / Haute direction & gestionnaires interrogés	Bureau chef et Magasins
Pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats annuel	Gestionnaires interrogés	Haute direction (Grossiste A, B et C)	Bureau chef
Évaluation des fournisseurs	Gestionnaires interrogés (AE1, AE2, AE3 & AE4)	Gestionnaires interrogés (BE1&BE2) et (CE1 & CE2)	Bureau chef / Magasins (BE1&BE2; CE1 & CE2)
Productivité des employés		Grossiste A, B et C / Haute direction & gestionnaires interrogés	Bureau chef et Magasins

De plus, notre étude a révélé que la majorité des répondants s'alignent pour dire qu'à travers l'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement non seulement ils peuvent évaluer la performance de celle-ci, mais aussi pouvoir détecter les problèmes et ainsi prendre les mesures nécessaires pour y remédier.

Dans cet optique, les gestionnaires interrogés précisent qu'en tenant compte des objectifs préétablis, ils peuvent mesurer le progrès réalisé, ainsi, pouvoir rendre ces objectifs plus cohérents aussi bien à court, à moyen et à long terme. De plus, ils peuvent également améliorer la communication au sein de l'entreprise d'une manière significative.

Cependant, presque tous les gestionnaires questionnés ont affirmés qu'il est très rare que l'évaluation de la performance des acheteurs donne droit à un programme incitatif particulier qui sera offert aux acheteurs les plus performants. En effet, aucune récompense pécuniaire (en dehors de la rémunération) est disponible dans les organisations participantes destiné à récompenser spécifiquement la performance des employés d'approvisionnement.

Toutefois, nous n'avons pas eu d'informations sur les types d'actions que peuvent prendre les répondants ou sur les plans d'actions possibles mis en place par les gestionnaires interrogés suite à une détection d'un problème. Mais, il faut dire qu'il n'était aucunement notre intention à travers notre étude d'obtenir des informations sur ce sujet.

En fait l'une des objectifs de notre étude porte plutôt sur l'identification de type de suivi qui pourrait être effectué après l'évaluation de la fonction approvisionnement.

Après avoir dressé la liste des critères perçus importants par les répondants, ainsi que ceux utilisés par ces derniers, il nous semble pertinent à ce niveau de notre étude d'analyser le lien entre le niveau l'importance des critères d'évaluation avec le niveau d'utilisation dans le secteur du commerce de détail au Québec. Pour se faire, nous analysons dans la section suivante la matrice importance-utilisation adaptée à notre étude et inspirée de la matrice importance-performance de Martilla et James (1977).

5.2 - Analyse de la matrice importance-utilisation

Nous analysons dans les sections suivantes les résultats présentés dans le chapitre précédent qui illustre la matrice importance utilisation (tableau 4.2.3 et graphique 4.2.4).

1. Les critères appartenant au quadrant I. (*Concentrate Here*)

Les critères qui se trouvent dans ce quadrant sont le taux de couverture des ventes par famille de produits et par année et celui de l'évaluation des fournisseurs (prix, délai, qualité, etc.). Malgré que les gestionnaires d'approvisionnement interrogés accordent une très grande importance à ces critères, leur niveau d'utilisation reste assez faible. Rappelons que le premier critère a été identifié par les gestionnaires interrogés en tant que critère qui pourraient affecter directement les ventes (voir tableau 4.2.2).

Ainsi, si on se fie à la logique suivie par les gestionnaires dans le secteur du commerce de détail et exprimée par les gestionnaires interrogés, à savoir, les critères qui ont un impact sur les ventes sont priorisés et ils bénéficient de plus du temps de suivi, nous avons constatés cependant qu'au contraire cette approche n'a pas été appliquée pour le taux de couverture des ventes par famille de produits et par année ce qui explique que ce critère se situe dans le quadrant I.

En effet, ce quadrant rappelons-le indique aux gestionnaires d'une manière générale où il est nécessaire de mettre davantage l'accent et de concentrer leurs efforts. Donc il est bien clair que malgré l'importance exprimée par les gestionnaires à certains critères d'évaluation de la performance, dans la pratique certains critères peuvent être négligés ou peu utilisés par les gestionnaires.

2. Les critères appartenant au quadrant II. (*Keep Up the Good Work*)

Les critères d'évaluation de la performance illustrés dans le quadrant II sont perçus par les gestionnaires interrogés en tant que très importants et en même temps, ils bénéficient d'un niveau de suivi élevé. Nous trouvons les critères tels que le nombre des ruptures de stock par mois, la productivité des employés, le pourcentage des livraisons réalisées à temps par fournisseur et par mois et nous trouvons également le taux de rotation de stock par année.

A cet égard, il est opportun de souligner qu'à l'exception du critère mesurant la productivité des employés, tous les autres critères ont été bien identifiés par les gestionnaires interrogés en tant que des critères pourront affecter leurs ventes, ainsi ils bénéficient d'une attention particulière, ce que pourrait expliquer qu'ils se retrouvent dans le quadrant II.

Cependant, notre étude a révélé que les gestionnaires interrogés pensent que la productivité des employés n'a pas d'effet direct sur leurs ventes, mais son suivi est essentiel. Ce dernier aspect s'accorde avec Chao *et al.* (1993) qui affirment qu'il faut considérer lors de l'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement l'apport du capital humain qui peut selon les auteurs faire une grande différence et participer d'une manière active à améliorer la performance de la fonction approvisionnement en particulier et celle de l'organisation d'une manière générale.

Par ailleurs, les gestionnaires interrogés ont affirmés qu'ils maintiennent la constance dans leurs pratiques d'évaluation et ils assurent une continuité dans leurs suivis. Par contre, la mesure de la productivité des employés malgré que le niveau de suivi n'est pas jugé assez élevé par certains gestionnaires, il semble qu'ils sont d'avis que l'effort fourni à ce niveau est suffisant.

3. Les critères appartenant au quadrant III. (*Low Priority*)

Les critères d'évaluation de la performance illustrés dans quadrant III sont de faible importance pour les gestionnaires interrogés et le niveau de suivi ou d'utilisation de ces critères est aussi faible pour ces derniers. Notre étude a permis d'identifier les critères suivants appartenant à ce quadrant : le pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats par année et la mesure des réductions en dollar par année des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement.

Bien que le niveau d'utilisation soit faible dans ce quadrant, les gestionnaires ont exprimés qu'ils ne s'inquiètent pas trop puisque les critères d'évaluation de la performance en question ne sont pas perçus comme très importants et sont même considérés en tant que critères de faibles priorités.

De plus, les gestionnaires interrogés pensent que ces critères n'exigent ni d'allouer d'autres ressources supplémentaires (temps et/ou énergie), ni de mettre l'accent davantage sur eux. En effet, cela reflète une cohérence avec les éléments d'interprétation de la matrice importance-utilisation présentés dans le tableau 3.4.1.

4. Les critères appartenant au quadrant IV (*Possible Overkill*).

Ce quadrant devrait inclure des critères de faible importance, mais avec un suivi ou une utilisation relativement élevée. Toutefois, notre étude n'a identifié aucun critère d'évaluation de la performance qui fait partie de ce quadrant, parmi ceux sélectionnés pour notre recherche.

Ainsi après avoir mis en lumière les critères d'évaluations de la performance appartenant à chaque quadrant de la matrice importance utilisation, il est important d'analyser les systèmes de mesure de performance dont disposent les organisations du secteur du commerce de détail qui ont participé à notre étude, tout en faisant un parallèle avec ceux qui ont été identifiés dans la littérature.

En effet, notre étude a révélé que les bannières appartenant au grossiste A, utilisent le progiciel SAP, alors que les bannières BE1 et BE2 ont développé un système maison qui selon les gestionnaires interrogés est mieux adapté aux besoins de leur organisation et répond à la réalité de son environnement organisationnel. Ce système constitue un tableau de bord pour les gestionnaires et souvent utilisé pour évaluer la performance.

En outre, nous avons constaté que les systèmes utilisés dans la pratique au sein des organisations du commerce de détail interrogées ne sont pas les mêmes systèmes qui ont pu être identifiés dans les écrits. En fait, le seul système qui a été mentionné par les gestionnaires et cité par les auteurs nous trouvons le tableau de bord.

De plus, il n'y a pas un système universel utilisé par tous les gestionnaires questionnés, mais selon l'organisation le système peut être différent.

A cet égard Van Weele *et al.*, (2005) ont précisées qu'il existe une variété des systèmes de mesure de la performance. A ce niveau, rappelons que dans les

écrits, le recours à un système standard ou universel ne fait pas l'unanimité des auteurs. A ce propos, Wan weele *et al.*, (2005) ont affirmés qu'il est difficile en raison de la complexité de l'environnement des organisations d'avoir un système qui pourrait répondre aux besoins de toutes les entreprises.

5.4 Conclusion

Aujourd'hui, les entreprises sont demandées d'être de plus en plus performantes dans un environnement caractérisé par une concurrence accrue. En effet, parmi les priorités des gestionnaires est d'évaluer la performance en se basant sur des indicateurs propres à leurs organisations ou en utilisant des critères mieux adaptés à la réalité de leur entreprise.

D'ailleurs, il est aussi vrai que la notion de la performance est toujours convoitée par les dirigeants quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise : manufacturier, du commerce de détail ou du service. L'évaluation permet entre autre aux gestionnaires d'identifier quel indicateur de performance mérite une attention particulière ou nécessitant davantage des ressources (matérielles ou financières), ainsi que de révéler ceux nécessitant une amélioration ou aussi plus d'effort (temps et/ou énergie) que d'autres.

Dans notre étude, les critères de performances de la fonction approvisionnement ont été examinés par le biais d'un sondage effectué au Québec, auprès des différentes bannières qui vendent des produits alimentaires au détail.

L'auteur a favorisé l'usage de l'approche proposée par Martilla & James (1977), soit la matrice importance-performance qui a été adaptée afin d'analyser la perception des gestionnaires interrogés à propos de l'importance et de l'utilisation de ces critères d'évaluation identifiés dans les écrits.

Notre étude a révélé entre autre que certains critères sont qualifiés par les répondants peu importants et par conséquent peu de suivi est effectué par ces derniers. Toutefois, ces mêmes critères selon les gestionnaires interrogés sont considérés importants par la haute direction, ainsi, leur suivi est assuré au niveau du bureau chef.

D'ailleurs, plusieurs gestionnaires questionnés ont affirmés que la gestion des opérations quotidiennes de leurs magasins est leur première priorité. Il est donc possible de dire que le rôle des directeurs des magasins interrogés est souvent opérationnel. Ainsi, la méthode de mesure ou d'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement suivi par les gestionnaires est dépendante des responsabilités qui sont attribuées à la fonction approvisionnement elle-même au sein de l'organisation ce qui est en accord avec l'affirmation de Van Weele (1984).

En somme, l'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement est une activité qui pourrait aider grandement les entreprises quel soit leur secteur d'activité à dégager un avantage concurrentiel, en obtenant des meilleurs prix par exemple auprès de leurs fournisseurs, ou encore à améliorer l'efficacité même de cette fonction.

Pour finir, les données recueillies auprès des établissements du secteur du commerce de détail et l'analyse des différents sujets de notre étude nous ont fournis une réponse à notre question de recherche.

CONCLUSION

L'objectif de la présente recherche était d'identifier les principaux critères d'évaluation de la fonction approvisionnement et de décrire le niveau d'importance et d'utilisation de chacun d'entre eux dans le secteur du commerce de détail au Québec.

Notre problématique était présentée au début de ce mémoire, à partir du quelle nous avons formulé notre question de recherche. Ensuite, nous avons faits la recension des écrits sur l'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement, ainsi que sur les systèmes de mesure recensés dans la revue de littérature.

Par la suite, nous avons choisi une méthodologie de recherche qui a été appliquée dans le but de nous fournir une réponse à la question principale, ainsi qu'aux questions secondaires de recherche. Puis, les résultats du sondage effectué par l'intermédiaire d'un questionnaire, auprès des organisations qui vendent des produits alimentaires au détail ont été présentés dans le chapitre 4, en mettant en évidence les éléments les plus pertinents.

Dans le chapitre 5, ces résultats ont fait l'objet d'une analyse, ce que nous mène ainsi à présenter les contributions de cette étude (section 6.1), les limites de cette recherche (section 6.2) et pour finir les avenues de recherche futures (section 6.3).

6.1 – Contribution de la recherche

Notre étude permet de point de vue académique d'améliorer la compréhension et d'approfondir les connaissances générales sur l'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement dans le secteur du commerce de détail au Canada.

Compte tenu de la nature exploratoire de notre recherche, cette dernière a permis également de mettre en lumière les pratiques qui encadrent la mesure de performance au sein des organisations de ventes des produits alimentaires au détail.

La littérature contient plusieurs écrits sur la mesure de la performance de la fonction approvisionnement dans le secteur manufacturier, mais si on se fie au nombre d'écrits recensé sur le sujet, peu d'auteurs se sont intéressés au secteur du commerce de détail, malgré qu'il présente des caractéristiques assez pertinentes pour le sujet choisi. En effet, cette recherche a examiné un secteur peu étudié, ce qui a permis de mieux comprendre les pratiques dans cette industrie.

En plus, au terme de cette étude, nous sommes en mesure d'identifier les critères utilisés dans ce secteur pour l'évaluation de la performance, ainsi faire la distinction parmi eux, des critères nécessitant de la part des gestionnaires d'approvisionnement un effort additionnel, tenant compte leur niveau d'importance pour ces derniers.

De point de vue managérial, ce présent travail de recherche constitue un outil managérial que les gestionnaires d'approvisionnement peuvent utiliser dans la mesure qu'il leur fournit un apport conceptuel en matière d'évaluation de la performance.

En effet, une liste est disponible dans cette étude comportant les critères d'évaluation classifiés selon si on veut mesurer l'efficacité ou l'efficience de la fonction approvisionnement, pourrait être un point de référence pour eux afin de mieux choisir ceux les plus pertinents pour eux. De plus, une recension dans la littérature des systèmes de mesure de la performance a été présentée dans notre travail que peut être vu comme un guide qui pourrait inspirer les gestionnaires voulant mettre en place leurs propres systèmes de mesure de la performance.

Nous retiendrons aussi que cette recherche permet de faire le lien entre le niveau d'importance des critères d'évaluation choisis et le niveau d'utilisation de ces critères. Tout cela devrait aussi permettre aux gestionnaires de prendre conscience du « pourquoi » ils font l'évaluation de la performance, ainsi de contribuer à mettre en place les actions adéquates si un écart est détecté pour l'un ou plusieurs critères et pouvoir mieux cibler leurs actions.

De plus, une méthode quantitative était utilisée pour analyser les résultats de cette étude, il faut rappeler ici que notre étude est qualitative de type exploratoire descriptive. Enfin, cela a permis de fournir aux gestionnaires d'approvisionnement de l'industrie étudiée, un portrait clair sur les critères sur lesquels devront mettre davantage l'accent et sur ceux qu'ils devront maintenir et continuer leur pratiques actuelles.

6.2 – Limites de la recherche

Malgré le fait que la présente étude a permis d'identifier et de décrire les principaux critères d'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement dans le secteur de vente des produits alimentaires au détail, il est important de mentionner que ces résultats comportent certaines limites.

D'abord, notre échantillon, bien qu'il soit représentatif et satisfait à notre objectif de recherche, nous le trouvons restreint, si on s'est fié au nombre existant des détaillants au Canada. Ainsi, la collecte des données auprès d'un tel échantillon limite la légitimité des données collectées par un sondage.

De plus, lors de notre étude nous avons constatés que les participants ne s'occupent pas de toutes les tâches liées à l'évaluation de la fonction approvisionnement, car certains volets de cette activité étaient centralisés ou plutôt l'essor du bureau chef, ce que représente une autre limite de notre étude, dans la mesure où les personnes interrogées ont été en mesure d'apporter des réponses approximatives par rapport au niveau d'importance ou d'utilisation de ces critères en question.

Ajoutant à cela, que les personnes qui ont répondu à notre questionnaire n'ont pas été ramenés à développer davantage sur les actions menées après l'évaluation, car l'objectif était d'identifier les actions possibles. Ainsi, ceci pourrait constituer une autre piste de recherche future.

Une autre limite reliée à la collecte des données est que les personnes questionnées font partie des différentes bannières appartenant à différents grossistes, mais le fait que plusieurs répondants font partie de la même bannière pourrait réduire la diversité des réponses et par conséquent influencer la richesse du contenu.

Toutefois, cela fut compensé en partie par le fait que nous avons rencontrés plusieurs répondants en personne et nous avons pu apporter au besoin, des éclaircissements sur les questions posées dans notre questionnaire.

Étant donné qu'il s'agit d'une étude qualitative ou la collecte des données étaient effectuée par le biais d'un sondage par questionnaire. Rappelons qu'un questionnaire représente l'avantage d'être un moyen rapide et abordable d'obtenir des données auprès d'un grand nombre de personnes dispersés géographiquement (Fortin, 2010). Cependant, cette méthode de collecte de données comporte l'inconvénient d'un faible taux de réponse ou encore la difficulté d'obtenir des éclaircissements pour la portion de questions autoadministrés, une chose que l'auteur a pu constater lors de cette recherche.

En plus, nous avons choisi pour notre étude l'industrie de vente des produits alimentaires au détail, par conséquent nous ne pouvons pas généraliser les résultats pour les autres industries du secteur du commerce de détail.

6.3 – Avenues de recherche

Tout d'abord, il serait préférable de faire la même étude, mais d'élargir la taille de l'échantillon. A partir d'un échantillon plus entendu, les résultats pourront se voir généraliser et ce qu'en même temps pourrait amener à développer davantage les connaissances théoriques.

Ensuite, il sera pertinent de faire d'autres recherches sur le même sujet, mais dans d'autres industries du secteur du commerce de détail, comme la vente d'automobiles, la vente des vêtements ou encore le domaine de la quincaillerie.

Puis, il s'avère important de réaliser une étude comparative pour le même sujet, mais entre deux industries du secteur du commerce de détail. Il s'agirait ainsi de vérifier s'il existe une corrélation entre l'utilisation des critères et l'importance accordée par les répondants à ces critères, tout en faisant une comparaison par type d'industrie du secteur du commerce de détail.

En fait, l'absence d'un programme incitatif qui récompense la performance des acheteurs pourrait constituer une avenue de recherche dans l'optique de vérifier comment la mise en place d'un tel programme de récompense pourrait influencer la performance du personnel d'approvisionnement et d'une manière générale la performance de la fonction approvisionnement.

La possibilité d'étudier les plans d'actions possibles de mettre en place suite à l'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement ou encore l'élaboration d'un plan de contingence spécifique à l'industrie de détail pourrait être une avenue de recherche supplémentaire.

En guise de conclusion, nous suggérons en tant qu'autre piste de recherche de vérifier pour les entreprises qui ont optées pour une stratégie d'encourager la production locale et d'acheter auprès des fournisseurs locaux par exemple de légumes et fruits, dans quelle mesure ce choix stratégique affecte la sélection des critères d'évaluation de la performance utilisés en générale et ceux pour la sélection et l'évaluation des fournisseurs en particulier, vu que certains auteurs affirment qu'il faut de nos jours que le fournisseur soit considéré par l'entreprise en tant que client du choix.

Il serait aussi souhaitable de faire une comparaison avec les entreprises qui ont fait ce même choix stratégique, mais favorisent plutôt les fournisseurs écoresponsables.

Annexe A – Questionnaire

Étude sur la contribution de la fonction approvisionnement à la performance des entreprises du commerce de détail**Questionnaire****A - Informations générales**

I. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste?

Moins de 2 ans 2 à 5 ans 5 et plus

II. Scolarité, niveau d'études et affiliation à une association

Scolarité

Secondaire

Collégiale

Universitaire

Association

Corporation des approvisionneurs du Québec CAP

Association pour la gestion des opérations APICS

Conseil québécois du commerce de détail CQCD

III. Chiffre d'affaires de l'entreprise

Moins de 1 M \$ 1 M \$ à 5 M \$ 5 M \$ à 10 M \$

10 M \$ à 25 M \$ 25M \$ et plus

IV. Nombre d'employés

Moins de 10 10 à 50 50 à 100 100 et plus

V. Total des achats par année

Moins de 499 999 \$ 500 000 \$ à 999 999 \$ 1 M \$ à 5 M \$

5 M \$ à 10 M \$ 10 M \$ et plus

B - Informations spécifiques à la fonction approvisionnement

1. Afin d'évaluer la performance de la fonction approvisionnement, plusieurs critères sont souvent utilisés. Selon vous quel est le niveau d'importance de chacun des critères ci-après, (1 : pas important, 5 : Très important)?

5 : très important 4 : important 3 : plutôt important 2 : peu important 1 : pas important

Critères d'évaluation de la performance	Importance
Taux de couverture des ventes / famille de produits /année	
Évaluation des fournisseurs (prix, délai, qualité, etc.)	
Nombre des ruptures de stock/ mois (ayant causé une interruption des activités de production ou des pertes des ventes)	
Productivité des employés	
Pourcentage des livraisons réalisées à temps / fournisseur / mois	
Pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats / année	
Réduction en \$ / année des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement (recherche de nouveaux fournisseurs, nouveaux produits, etc.)	
Taux de rotation de stock / année	
Autre, veuillez préciser et indiquer leur degré importance :	

2 - Parmi les critères d'évaluation suivants, veuillez cocher ceux que vous utilisez et indiquer pour chacun, sur une échelle de 1 à 5, le niveau d'utilisation.

5 : très souvent 4 : souvent 3 : quelquefois 2 : rarement 1 : jamais

Critères d'évaluation de la performance	Niveau d'utilisation
Taux de couverture des ventes / famille de produits /année	
Évaluation des fournisseurs (prix, délai, qualité, etc.)	
Nombre des ruptures de stock/ mois (ayant causé une interruption des activités de production ou des pertes des ventes)	
Productivité des employés	
Pourcentage des livraisons réalisées à temps / fournisseur / mois	
Pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats / année	
Réduction en \$ / année des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement (exp. recherche de nouveaux fournisseurs, nouveaux produits, etc.)	
Taux de rotation de stock / année	
Autre, veuillez préciser :	

3- Les critères de mesure de performance que vous utilisez sont mis à jour chaque:

Mois Trois mois Six mois Année autre, précisez:

4- Selon vous, pour chacun des critères suivants quel est le niveau d'importance pour votre supérieur hiérarchique ou pour la haute direction *sur une échelle de 1 à 5?*

5 : très important 4 : important 3 : plutôt important 2 : peu important 1 : pas important

Critères d'évaluation de la performance	Importance
Taux de couverture des ventes / famille de produits /année	
Évaluation des fournisseurs (prix, délai, qualité, etc.)	
Nombre des ruptures de stock/ mois (ayant causé une interruption des activités de production ou des pertes des ventes)	
Productivité des employés	
Pourcentage des livraisons réalisées à temps / fournisseur / mois	
Pourcentage des frais d'exploitation par rapport au montant total des achats / année	
Réduction en \$ / année des coûts attribuables à la recherche en approvisionnement (recherche de nouveaux fournisseurs, nouveaux produits, etc.)	
Taux de rotation de stock / année	
Autre, veuillez préciser et indiquer leur degré d'importance :	

- 5 - Suite à l'évaluation de la performance de la fonction approvisionnement les entreprises engagent souvent différentes actions d'amélioration. Pour chacune des actions énoncées ci-après, veuillez indiquer quelle action est prise dans votre organisation, sur une échelle de 1 à 5, ou 5= très souvent entreprise et 1= jamais.

5 : Très souvent 4 : Souvent 3 : Quelquefois 2 : Rarement 1 : Jamais

Actions possibles	De 1 à 5
Améliorer le savoir-faire des acheteurs (formation, coaching, séminaire, etc.)	
Améliorer la communication entre les différentes entités de l'entreprise	
Détecter les problèmes et Mener des actions correctives (programme d'amélioration du processus)	
Mis en place des programmes d'incitation (récompenser la performance individuelle et augmenter la motivation du personnel)	
Mesurer le progrès réalisé par rapport aux objectifs prédéterminés	
Rendre visible la contribution ou/et la valeur ajoutée de l'approvisionnement dans l'entreprise	
Harmoniser les objectifs à court, à moyen et à long terme	
Autre, SVP précisez:	

Merci pour votre participation.

Annexe B – lettre d’invitation et de consentement

Invitation à participer à une enquête

Madame, Monsieur,

Dans le cadre du programme de Maîtrise en logistique internationale auquel je suis inscrit aux HEC Montréal, mon mémoire porte sur la **contribution de la fonction approvisionnement à la performance des entreprises dans le secteur du commerce de détail**. Cette étude qui est réalisée sous la direction du professeur André Tchokogué, vise à décrire les différentes façons par lesquelles les entreprises du commerce de détail procèdent à l’évaluation de la performance de la fonction approvisionnement.

J’aimerais vous dire combien j’apprécierais votre participation à mon enquête. Le succès de cette étude dépend du nombre de réponses. **Votre participation est essentielle**. Nous comptons sur vous pour nous aider à développer les connaissances sur le commerce de détail, à améliorer les usages actuels et à faire ressortir les pratiques exemplaires.

Vous trouverez dans les prochaines pages, un questionnaire anonyme dont je vous prie de compléter. Il faut généralement entre 8 et 10 minutes pour remplir le questionnaire. Aucun renseignement nominatif ou permettant d’identifier un individu n’est demandé dans le questionnaire. Les informations recueillies resteront strictement confidentielles; elles ne seront utilisées que pour l’avancement des connaissances dans le domaine de la gestion des approvisionnements du commerce de détail.

Le questionnaire devrait être complété par un gestionnaire des achats (un responsable des achats ou des approvisionnements) et ce avant le **08 Août 2014**. Le questionnaire est composé des questions à choix multiple et Il est divisé en deux grandes parties: la première partie du questionnaire contient des questions d’ordre général, tandis que la deuxième est composée des questions spécifiques à la fonction approvisionnement.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d’arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce

questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche et à l'utilisation des données recueillies dans ce questionnaire pour d'éventuelles recherches.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte d'information liée à la présente étude répond aux critères d'éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez joindre le secrétariat de ce comité au (514) 340-7182 ou au cer@hec.ca.

Pour toute question sur cette enquête, vous pouvez nous joindre aux numéros de téléphone ou adresses courriel apparaissant plus bas.

Merci de votre précieuse collaboration !

Directeur du recherche M. André Tchokogué *Tél.* 514-340-6676,
courriel: andre.tchokogue@hec.ca

Étudiant en M.SC. M. Naceur Ayara *Tél.* XXX-XXX-XXXX
courriel: naceur.ayara@hec.ca

Références

Ammer, D.S (1974). « Is Your Purchasing Department a Good Buy? », *Havard Business Review*, vol.52, n°2, p. 36-42.

Anderson Jamie et Marie Woolley (2002). «Towards Strategic Sourcing: The Unilever Experience », *Business Strategy Review*, Vol. 13, n°2, p. 65-73.

Anderson, Jamie, Graham Opie et John Watton (2003). «The corporate spend agenda», *Business Strategie Review*, vol.14, n°2, 2003, p. 5-7.

Atkinsson, Anthony A., John H. WATERHOUSE et Robert B. WELLS (1997). « A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement», *Sloan Management Review*, vol.38, n°3, (printemps), p. 25-38.

Atkinson, A. (1997a). « Linking Performance Measurement to Strategy: The Roles of Financial and Non-financial Information », *Journal of Strategic Performance Measurement*, vol. 1, n° 14, (August/September), p. 5–13.

Beidelman, Kevin (1987). « Purchasing and Profit: Contributions Worth Measuring », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 23, n° 3, p. 2.

Bernard et Salviac (2009). « Fonction achats : contrôle interne et gestion des risques», 298 p.

Blascovich, John D et William J Markham (2005). « How Procurement Excellence CREATES VALUE », *Supply Chain Management Review*, (Jul/Aug), vol.9, n°5, p. 44.

Blanchard, D. (2005). « RFID is off and running at Walmart », *Logistics Today*, vol 46, no 2, pp 1-2.

Bruel O. et Petit F. (2005). « Fonction Achats: Mesure et Pilotage des Performances-Benchmarking des pratiques», HEC PARIS, p. 1-24.

Carter, Joseph R. et Ram Narasimhan (1996). «Is Purchasing Really Strategic? », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol.32, n°1, (hiver), p. 20-28.

Carter, Joseph R. et Ram Narasimhan (1996). « Is purchasing really strategic? », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 32, n° 1, p. 20.

Cavinato, Joseph L. (1987). « Purchasing Performance: What Makes the Magic? », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 23, n° 3, p. 10.

Chan F. T.S. Chan, H.K. Chan et H.J.Qi (2006). « A review of performance measurement systems for supply chain management », *International Journal Business, Performance Management*, vol.8, n° 2/3, p. 110-131.

Charnes A. , W.W. Cooper et E. Rhodes (1978). «Measuring the efficiency of decision-making units », *European Journal of Operational Research*, n° 2, p. 429-444.

Chao, Chiang-nan, Eberhard E. Scheuing et William A. Ruch (1993) . « Purchasing Performance Evaluation: An Investigation of Different Perspectives », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 29, no. 3, p.32-39.

Dumond, E.J. (1994). « Making Best Use of Performance Measures and Information », *International Journal of Operations and Production Management*, vol.14, n°9, p.16-31.

Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation (CSMOCA) (2011). « Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre dans le commerce de l'alimentation au Québec » [En ligne], Montréal, [Réf du 12 juillet 2014]. 32 p. <http://csmoca.org/pdf/Rapport_CSMOCA_MAJ2010.pdf>.

Chapman Randall G. (1993). « Brand Performance Comparatives », *Journal of Product & Brand Management*, vol. 2, n°1, p.42 – 50.

Cheron, E. J., McTavish, R., et Perrien, J. (1989). « Segmentation of bank commercial markets », *International Journal of Bank Marketing*, vol. 7, n°6, p. 25-30.

Cooper, Martha C. et Lisa M. Ellram (1993). « Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy», *The International Journal of Logistics Management*, vol.4, n°2, p. 13-24.

Donthu, N., Yoo, B. (1998). «Retail productivity assessment using data envelopment analysis», *Journal of Retailing*, vol. 74, n°1, (printemps), p. 89–105.

Dyer, Jeffery H. (1996). « How Chrysler Created an American Keiretsu», *Havard Business Review*, vol.74, n°4, (juillet-août), p.42-56.

De Toni, A., Nassimbeni, G. et S. Tonchia (1994). « *New trends in the supply environment* », *Logistics Information Management* , vol 7, n° 4, p. 41.

Ellram, Lisa (1990). « The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships », *Journal of Purchasing and Materials Management*, (Fall), p. 8-14.

Ellram, L.M. et Carr, A. (1994). «Strategic Purchasing: A history and review of the literature», *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol.30, n° 2, p.10-18.

Easton, L., David J. Murphy et John N. Pearson (2002). «Purchasing performance evaluation: with data envelopment analysis», *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol.8, n°3, p. 123-134.

Erridge A., Fee R. et Mcilroy J. (2001). « Best Practice Procurement sector perspectives: public and private », Gower Published Limited, 257p.

Evans, James R. (2004). « An Exploratory Study of Performance Measurement Systems and Relationships with Performance Results », *Journal of Operations Management*, vol.22, p.219-232.

Evans, M. R. et K. S. Chon (1989). « Formulating and evaluating tourism policy using importance- performance analysis», *Hospitality Education and Research Journal*, vol.13, p. 203-213.

Fearon, Harold E. et William A. Bales (1997). « Measures of Purchasing Effectiveness », Centre for Advanced Purchasing Studies (Tempe, Ariz), Business & Economics, 97 p.

Fortin, Marie-Fabienne, José, côté et Françoise, Filion (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche, chènevière éducation*. 485 p.

Fortin, Marie-Fabienne, José, côté et Françoise, Filion (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives, chenelière éducation*, 632 p.

Fortin, Marie-Fabienne, José, côté et Françoise, Filion (1996). *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation*, Décarie Éditeur, 379 p.

Fearon, H.E. (1988). «Organizational relationships in purchasing», *Journal of purchasing and Materials Management*, vol.24, n°4, p.2-12.

Flipo, J.P.(1988). «On the intangibility of services », *The Service Industries Journal*, vol.8, n°3, p. 286-298.

Gély, Patricia et Jacques Watter (2009). « Piloter le processus achat: les achats au service de la performance », AFNOR éditions, 200 p.

Ghalalyini, Alaa M. et James S. Noble (1996). « The changing basis of performance measurement», *International Journal of Operations & production Management*, vol. 16, n°8, p.63.

Goldman, A. (1992). « Evaluating the performance of the Japanese distribution system », *Journal of Retailing*, vol. 68, n°1, p. 11-39.

Grewal; D., Levy, M., A. Mehrotra et A. Sharma (1999). «Planning Merchandising Decisions to Account for Regional and Product Assortment Differences », *Journal of Retailing*, vol. 75, n° 3, p. 405-424.

Grand dictionnaire terminologique (Le), office Québécois de la langue française, [En ligne], Québec [réf. du 14 Juillet 2013]. <<http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/>>

Harrington, J.H. (1991). « Business Process Improvement – The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness », McGraw-Hill, New York, 267p.

Halley, A. (2000). « La contribution des fournisseurs privilégiés à l'intégration de la chaîne d'approvisionnement: mythe ou réalité? », Groupe de recherche CHAINE, cahier de recherche n°00-003, pp. 1-15.

Hayes F.A. et G.A. Renard (1962). « Evaluating Purchasing Performance», American Management Association, New York.

Hemmasi, M., K. C. Strong et S. A Taylor (1994). « Measuring service quality for strategies planning and analysis in service firms », *Journal of Applied Business Research*, vol.10, n°4, p. 24-34.

Ho, W., Xu, X., et Dey, P.K. (2010). « Multi-criteria decision making approach for supplier evaluation and selection: A literature review », *Eur. J. Oper. Res.*, vol.202, p.16-24.

Ho W. (2008). « Integrated analytic hierarchy process and its applications – A Literature review ». *European Journal of Operational Research*, vol.186, n°1, p.211–228.

Industrie canada, (2009). Gestion de la chaîne d'approvisionnement verte, Perspective canadienne du commerce de détail et des produits de consommation, [En ligne], Canada, [réf. du 14 Juillet 2013]. <http://www.ic.gc.ca/eic/site/dsib-logi.nsf/fra/h_pj00490.html>.

Industrie Canada (2010). «Renseignements par secteur industriel». «Industrie canadienne - Commerce de détail». « Profil de l'industrie», L'état du commerce de détail : Le rapport canadien 2010, canada [En ligne] (Réf. du 18 février 2012). <http://www.ic.gc.ca/eic/site/retra-comde.nsf/fra/h_qn00281.html>.

Industrie Canada (2004). « Information pour les consommateurs», «Le Bureau de la consommation (BC)», *Rapport sur les tendances en consommation, Canada 2004 [En ligne]*, [réf. du 14 Juillet 2013]. <<http://www.ic.gc.ca/eic/site/oca-bc.nsf/fra/ca02096.html>>.

Industrie Canada (2012),« Renseignements par secteur industriel », «Industrie canadienne - Logistique», [En ligne], Canada [réf. du 14 Juillet 2013]. < <http://www.ic.gc.ca/eic/site/dsib-logi.nsf/fra/accueil> >.

Industrie Canada (2011). « Renseignements par secteur industriel», «Industrie canadienne - Logistique», « Analyses et profils industriels», « Gestion de la chaîne d'approvisionnement verte», «Commerce de détail et des produits de consommation» [En ligne], Canada [réf. du 14 Juillet 2013]. <http://www.ic.gc.ca/eic/site/dsib-logi.nsf/fra/h_pj00490.html/>.

Industrie Canada (2006), Logistique et gestion de la chaîne d'approvisionnement : Analyse des indicateurs de rendement clés : *Secteur du commerce de détail et des produits de consommation, Canada et États-Unis*,[en ligne], Canada [réf. du 14 Juillet 2013]. <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/indsib-logi.nsf/fr/h_pj00195f.html >.

Kanter, J. (2008), «Customer of choice crucial», *Supply Management*, vol.13 n°7, p.11.

Kaplan, R et D. Norton (1992). « The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance », *Havard Business Review*, (Jan/Feb), vol. 70, n° 1, p71-79.

Karpak, B., K.G. Rammohan et R. Kasuganti (2001). « Purchasing materials in the supply chain: managing a multi-objective task », *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol.7, p. 209-216.

Krause, Daniel R., Pagell, Mark et Curkovic Sime (2001). «Toward a measure of competitive priorities for purchasing», *Journal of Operations Management*, n°19, p. 497–512.

Krause, D.R. (1997). « Supplier development: Current practices and outcomes», *International journal of purchasing and materials management*, p.12-19.

Krause, D. R. et L. M. Ellram (1997a). « Success factors in supplier development », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol.27, n° 1, p. 39–52.

Kanplan Financial (2012). The Performance Pyramid, [En ligne], [réf. du 14 Juillet 2013]. < <http://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/>>.

Kelada, Joseph, « *La gestion des opérations* », IV édition, éditions Quafec, Pierrefonds, 2000, 150 p.

Keith, Bagot (1968). «The Profit Potential of Purchasing Negotiations », American Management Association (AMA), Purchasing division, bulletin n°124, 15 p.

Keyt, J. C., Yavas U, et G. Riecken (1994). « Importance-performance analysis: A case study in restaurant positioning », *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol.22, n°5, p. 35-40.

Labrecque, JoAnne (2012). Commerce de détail : gestion et tendances, éditions JFD, 183 p.

Lardenoije, E.J.H., Raaij, E.M. van et A.J. van Weele (2005). « Performance management models and purchasing: Relevance still lost ». *Researches in purchasing and supply management*. Archamps, France, Proceedings of the 14th IPSERA Conference, p.687-697.

Lewis, H.T. (1948). «Evaluating Purchasing Departmental Efficiency», *Havard Business Review*, p. 313-28.

Leenders, M.R., H.E Fearon et Jean, Nollet (1998). « La gestion des approvisionnements et des matières », 2e édition, Boucherville: Gaëtan Morin Éditeur, 481 p.

Leenders, M.R., H.E Fearon et Jean, Nollet (2006). «La gestion des approvisionnements et des matières », 3e édition, Boucherville: Gaëtan Morin Éditeur, 481 pages.

Leenders, M.R. H.E Fearon, A.E Flynn et Johnson Fraser (2002). «Purchasing and Supply Management», 12e édition, USA: McGraw-Hill.

Lewin, A. Y. et J.W. Minton (1986). « Determining organizational effectiveness: another look and an agenda for research », *Management Science*, vol.32, n°5, p. 514.

Lokesh Vijayvagy (2012). « Decision Framework for Supplier Selection through MultiCriteria Evaluation Models in Supply Chain », *Jaipuria Institute of Management, India*, International Journal of Management and Innovation, vol. 4, n° 2, p.16.

Lynch R L, and Cross K F (1991). « Measure up!: Yardsticks for Continuous Improvement », Blackwell Publishers, Cambridge.

Lynch, R.L. and Cross, K.F. (1991a). « *Measure Up – The Essential Guide to Measuring Business, Performance* », Mandarin, London.

Martilla, J. et J. James (1977). « Importance-Performance Analysis», *Journal of Marketing*, vol.41, n°1, p.77-79.

Medori D. and D. Steeple (2000). « A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems». *International Journal of Operations and Production Management*, vol.20, n°5, p.520-533.

Millen A. (1990). « Purchasing 2000, how effective is purchasing? », *Purchasing*, vol.109, n° 6, p. 58–62

Morgan, C., Dewh, A. (2008) « Multiple retailer supplier performance: An exploratory investigation into using SPC techniques » *International Journal of Production Economics*, vol.111, p. 13-26

Monczka, R.M, P.L Carter, J.R. Carter, T.H. Slight, A.J Swan (1998). « The future of purchasing and supply: a five- and ten year forecast ». CAPS Research Report.

Monczka, R.M., Trent, R.J., Handfield, R.B. (2005). « Purchasing and Supply Chain Management », third edition, Thomson South-Western, London.

Morgan, Jim (2000), «*How effective are your measurement systems?* », *Purchasing*, vol.129, n°10 , p.26-28.

Monika, A. (2009) « Performance in retail. A Theoretical Approach », *International Conference « Marketing from information to decision »*, p53 -64.

Moec, Chrisotophe (2011). « La fonction achats en entreprise, politique et stratégie », décision Achats- Le guide n°4, [en ligne], [réf. du 14 Avril 2013].
< <http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats-Le-guide/Article/La-fonction-achats-en-entreprise-politique-et-strategie-d-achats-38759-1.htm>>.

Marie-Pier PETIT, Lucie MORISSETTE et Anne BOURHIS (2014). Revue International du Cas en Gestion – HEC Montréal, (mars), vol 12, n°1.

Ministère de l'agriculture, des pêches et de l'alimentation du Québec (MAPAQ) (2013). Bottin statistique de l'alimentation, édition 2013, [en ligne], Québec [réf. du 14 Juillet 2013].

<http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Bottin_statistique_alimentation.pdf>.

Neely, A.D., M. Gregory and K. Platts (1995). « Performance measurement system design – a literature review and research agenda », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 15, n° 4, p. 80-116.

Neely, A. (1999). « The performance measurement revolution: why now and where next », *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 19, n° 2, p. 205-28.

Neely, A.D. Kennerley, M.P. and Adams, C.A. (2000), *The New Measurement Crisis: the Performance Prism as a Solution*, Cranfield School of Management, Cranfield.

Neely A., J. F. Platts Mills, A. H Richards, M. J Gregory, M. Bourne and M. Kennerley (2000). « Performance measurement system design, developing & testing a process based approach ». *International Journal of Operations & Production Management*, vol.20, N°10, p.1119-1145.

Neely Andy, Chris Adams et Mike Kennerley (2002). « The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success », Pearson Education, 377 p.

Nollet, Jean et Michiel R. Leenders(1994). « Purchasing as a service provider: a disservice to the profession? », Direction de la recherche, École des hautes études commerciales, Montréal (Québec), Cahier de recherche, vol. 94-19., p. 6 f.

Nollet, J., Kélada J. et M.O. Diorio (1994). *La gestion des opérations et de la production: une approche systémique*, Gaëtan Morin Éditeurs, Boucherville, Québec, 682 p.

Nollet Jean et Martin Beaulieu (2006). « La gestion des fournisseurs : subir ou accompagner le changement? », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 31, p. 64-69.

Neely, Andy, Chris Adams et Mike Kennerley (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Pearson Education 2002, 377 p.

Prahinski, C. et W.C. Benton (2004). « Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance », *Journal of Operations Management*, vol.22, p. 39–62

Parsons, L. (1992). « Productivity versus relative efficiency in marketing: past and future? », *Research Traditions in Marketing*, édition Lilien, G., Laurent, G., Pras, B. Kluwer, Amsterdam, p. 169 -196.

Petit, Marie-Pier, Lucie Morissette et Anne Bourhis (2014). « Portrait du secteur des magasins d'alimentation au Québec », *Revue International de cas en gestion*, vol12, n°1, 2014.

Performance zoom. *ZOOM sur les systèmes de mesure de la performance des entreprises*, [En ligne], [réf. du 14 Juillet 2013]. <<http://www.performancezoom.com/performance-entreprise.php/>>.

Ratchford, B. T. (2003). « Has the productivity of retail food stores really declined? », *Journal of Retailing*, vol.79, n°3, p. 171-182.

Ratchford, B. T. et Stoops G.T. (1988). « A model and measurement approach for studying retail productivity », *Journal of Retailing*, vol.64, n°3, p. 242-263.

Rhonda R Thomas, Richard S Barr, William L Cron et John W Slocum Jr. (1998). « A process for evaluating retail store efficiency: a restricted DEA approach » *International Journal of Research in Marketing*, vol.15, n°5, p. 487–503.

Reardon, J. et Vida, I. (1998): « Measuring retail productivity: monetary vs physical input measures », *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol 8, n°4, p. 399-413.

Steers, R.M (1975) « Problems in the Management of Organizational Effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, vol.20, p.546-58.

Sellers-Rubio, R. et F. Mas-Ruiz (2007). « Different Approaches to the Evaluation of Performance in Retailing », *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 17, n°5, p.503 -522.

St-Pierre, J., B. Lavigne et H. Bergeron (2005). « Les Indicateurs de la Performance Financière et non Financière: complémentarité ou Substitution, Étude Exploratoire sur des PME», Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.

Silvance O. Abeka et Evance Ochieng' Abeka (2012). « Percieved Importance and Perfomance of Information Systems in Azam Company- Dar Es Salaam », *International Journal of Learning & Development*, vol. 2, n° 3, p.9-23.

Statistique Canada (2012). Enquête annuelle sur le commerce de détail, [en ligne], Canada, [réf. du 04 octobre 2014]. <http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=2447>.

Shams Rahman et Laura Yang (2012). « Skill Requirements for Logistics Professionals in China: An Importance-Expertise Matrix Analysis », *An International Journal*, vol 13, n° 2. [en ligne], Shanghai Institute of Foreign Trade, China [réf. du 04 octobre 2014]. <www.supplychain-forum.com>.

Tracey, M et T. Leng (2001). « Empirical analysis of supplier selection and involvement, customer satisfaction, and firm performance », *Supply Chain Management* vol 6, n°3/4, p. 174.

Van Weele, Arjan J. (1984). « Purchasing Performance Measurement and Evaluation », *Journal of Purchasing and Materials Management*, p. 16-22.

Van Weele, A.J. (2005). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice*, fourth edition. Thomson International, London.

Vyt, Dany, (2008). « Retail network performance evaluation: a DEA approach considering retails' geomarketing », *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol.18, n°2, p. 235-253.

Waggoner, D.B., A.D. Neely et M.P. Keenerley (1999). « The forces that shape organizational performance measurement systems: an interdisciplinary review », *International Journal of Production Economics*, vol.60, p.53-60.

Waterhouse, John (1999). « Bien mesurer la performance de l'entreprise », *Camagazine*, (mars), p. 37-39.

Weber, C.A., J.R. Current et W.C Benton (1991). « Vendor selection criteria and methods », *European Journal of Operational Research*, vol. 50, n°2, p.18.

Zenz Gary J. (1981). «Purchasing and The Management of Materials», (New York: John Wiley, p8.