

HEC MONTRÉAL

**Les tendances en approvisionnement :
regard sur l'achat local pour les moyennes entreprises québécoises**

par

Laurence Bourret

**Sciences de la gestion
(Option Gestion des opérations)**

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

Août 2019
© Laurence Bourret, 2019

Résumé

Qu'il soit volontaire ou non, le phénomène des tendances est inévitable en approvisionnement. Celui-ci vient constamment remettre en question les décisions des gestionnaires quant aux stratégies qu'ils choisissent d'implanter. Ce faisant, ils doivent faire l'analyse de leur environnement pour être en mesure de prévoir la nouvelle tendance, servant ultimement, à se démarquer de leurs concurrents. L'analyse de l'une des prochaines tendances significatives est l'objectif central de ce mémoire. Bien qu'elles ne soient pas toujours évidentes, lorsqu'elles s'amorcent à peine, l'habileté à reconnaître les tendances constitue un atout majeur pour tout gestionnaire.

En réponse aux dernières années où l'approvisionnement à l'étranger a été très en vogue, notre recherche vise à identifier si l'approvisionnement local sera l'une des prochaines tendances significatives. Pour y arriver, nous avons analysé quatre des principaux thèmes de l'approvisionnement soient : l'éthique et le développement durable, les relations étroites, la sélection des fournisseurs, ainsi que la décision relative à l'impartition et la désimpartition. Notre étude étant exploratoire, nous sommes appuyés sur la littérature existante à ces sujets ; ce qui nous a permis de dresser un portrait global servant d'éléments de base à nos discussions. Après avoir analysé chacun des thèmes individuellement, nous avons procédé à la mise en commun de leurs faits saillants, ce qui nous a permis de prendre position quant à notre objectif de recherche. Nous avons également contribué à l'enrichissement de la théorie concernant l'approvisionnement local, qui était jusqu'à maintenant quasi

inexistante dans la littérature.

Mots-clés

Approvisionnement local, tendances, relations étroites, client privilégié, impartition, désimpartition, stratégie, éthique, approvisionnement responsable, proximité

Table des matières

Résumé	i
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	ix
Liste des abréviations	xi
Remerciements	xiii
1 Introduction	1
1.1 Les tendances en approvisionnement	3
1.2 Après l’approvisionnement sans frontières... l’approvisionnement lo- cal?	6
1.3 Questions de recherche	9
1.4 Organisation du mémoire	10
2 Méthodologie	13
2.1 Sélection des thèmes clés	14
2.1.1 Analyse du potentiel d’exploration	14
2.1.2 Analyse des liens possibles entre les thèmes et l’achat local . .	18
2.2 Recherche dans la littérature	21
2.2.1 Théories de la littérature	23
2.3 Ordre de présentation des sujets retenus	25

3	La tendance à l'éthique et au développement durable	27
3.1	Recension des écrits	28
3.1.1	L'éthique en approvisionnement	28
3.1.2	Définition de l'éthique en approvisionnement	29
3.1.3	L'éthique : une compétence essentielle	31
3.1.4	Le développement durable en approvisionnement	32
3.1.5	Les pratiques durables dans un contexte d'approvisionnement	33
3.2	Discussion	35
3.2.1	L'achat local pas seulement que pour des considérations envi- ronnementales	39
4	Relations étroites avec les fournisseurs	43
4.1	Recension des écrits	44
4.1.1	Théorie de l'échange social	44
4.1.2	Définition d'une relation étroite	45
4.1.3	De fournisseur privilégié à client privilégié	47
4.1.4	Historique et définition du statut de client privilégié	49
4.1.5	Facteurs de contribution à l'atteinte du statut	51
4.2	Discussion	52
5	La sélection des fournisseurs	57
5.1	Recension des écrits	58
5.1.1	Le processus de sélection en quelques étapes	59
5.1.2	Critères de sélection des fournisseurs fréquemment utilisés	63
5.2	Discussion	65
5.2.1	Les failles du processus	65
5.2.2	La complexité des méthodes et l'utilisation des critères	67
6	L'impartition et la désimpartition	69
6.1	Recension des écrits	70

6.1.1	Théorie du management par ressources et Théorie des coûts de transaction	70
6.1.2	Définition de l'impartition	70
6.1.3	De l'impartition à la désimpartition	71
6.1.4	Facteurs d'influence décisionnels	75
6.2	Discussion	75
6.2.1	Un changement de paradigme à l'horizon ?	79
7	Implications pour les moyennes entreprises québécoises	81
7.1	Propositions générales	86
7.2	Schéma intégrateur	87
7.3	Recommandations pour les gestionnaires	88
7.4	Recommandations pour le gouvernement	89
8	Conclusion	91
8.1	Rappel de la problématique	91
8.2	Synthèses des thèmes abordés et leurs impacts	92
8.3	Présentation des principales contribution de recherche	94
8.4	Présentation des limites de l'étude	95
8.5	Avenues de recherche possibles	96
	Bibliographie	99
	Annexe A – Liste des 10 pays les moins corrompus au monde	xiv

Liste des tableaux

1	Évaluation des thèmes abordés	15
2	Présentation d'exemple de mots clés par concept utilisés dans nos recherches	22
3	Survol des théories principalement utilisées par chapitre	23
4	Classification des pays selon leur performance environnementale quant à la distance parcourue selon le mode de transport	41
5	Différences entre les échanges transactionnels et relationnels	46
6	Classification de certaines méthodes de sélection de fournisseurs	62

Liste des figures

1	Gestion durable de la chaîne d’approvisionnement	34
2	Le développement durable, la responsabilité sociale et l’éthique	36
3	L’achat local comme stratégie durable dans la gestion de la chaîne d’ap- provisionnement	42
4	Le développement du statut de client privilégié à travers le temps	50
5	L’incidence du risque et de la valeur sur la stratégie de l’approvisionnement	60
6	Cadre de sélection des fournisseurs	63
7	Cinq raisons de l’adoption du développement durable en entreprise	82
8	Raisons justifiant la relocalisation des activités de production au Canada	85
9	Représentation d’une potentielle tendance en approvisionnement : l’achat local	87
10	Classement des pays selon leur indice de corruption	xiv

Liste des abréviations

B.A.A	Baccalauréat en administration des affaires
CEST	Commission de l'éthique en science et en technologie
CP	Client privilégié
EDI	Échange de données informatisé
ERP	Progiciel de gestion intégré
FP	Fournisseur privilégié
GPS	Système mondial de positionnement
MBA	Maîtrise en administration des affaires
M.Sc.	Maîtrise ès sciences
RBV	Théorie du management par les ressources
RFID	Identification de fréquence radio
RSE	Responsabilité sociale d'entreprise
RSA	Responsabilité sociale des achats
SET	Théorie de l'échange social
TCE	Théorie des coûts de transactions

Remerciements

Au moment d'écrire ces dernières lignes, je peux vous confirmer que la rédaction d'un tel travail nous fait vivre une montagne russe d'émotions. C'est pourquoi je tiens à remercier les personnes suivantes :

Merci à M. Jean Nollet, d'avoir été le directeur de mémoire dont j'avais besoin. De par vos encouragements et vos conseils, j'ai accompli une chose, qu'il n'y a pas plus d'un an, je n'aurais jamais cru serait possible. Ce fut un honneur de travailler avec vous et vous souhaite la plus belle des retraites.

Merci à ma famille, plus particulièrement, merci à Lorraine, d'avoir toujours pris le temps de m'épauler lorsque j'en avais besoin, et ce, malgré ton quotidien bien occupé. C'est toute une chance de t'avoir. Tu es extraordinaire. Merci, également à Emmanuel, pour avoir répondu aux milles et une questions que j'avais par rapport à l'utilisation de \LaTeX .

Merci à Charles-Érik et Gabrielle, vous êtes des amis en or. Ainsi qu'à tous les autres, vous saurez vous reconnaître.

Finalement, merci à mes amours Julien, Olivia et à toi petit homme, d'avoir été aussi patients et compréhensifs au cours des huit derniers mois. Vous m'avez apporté l'équilibre nécessaire, afin de pouvoir persévérer, même dans les moments les plus

difficiles. Je vous en serai toujours reconnaissante.

Chapitre 1

Introduction

« Plus ça change, plus c'est la même chose »

Alphonse Karr, écrivain

Le monde change. Cette affirmation ne laisse personne indifférent. Naturellement, les ajustements requis quant aux nouvelles réalités peuvent en surprendre voire même en chambouler plusieurs. Si bien que dire qu'il y a autant de réponses (réactions) qu'il y a de personnes serait à peine exagéré. Même si chacun a sa propre façon de les voir et de les vivre, nul n'est en position de réfuter que le monde subit des changements majeurs. Au Québec, il y a quatre saisons, et à chacune d'elles, les changements sont autant inévitables, qu'essentiels.

Pour ma part, du plus loin que je me souvienne, le changement m'a toujours fascinée. Petite, je pouvais passer des heures à interroger mon grand-père pour savoir comment c'était « dans son temps ». Je me rends compte aujourd'hui que cette curiosité à propos du passé était suscitée par le désir que j'avais de comprendre pourquoi le monde dans lequel il avait grandi était si différent du mien. L'était-il réellement ? Sans doute un peu, mais l'était-il tant que ça ? Je me questionne encore. « Derrière ce qui change, il y a quelque chose qui ne change pas » disait Hubert Reeves. Plus j'y réfléchis, plus je constate que les propos de l'astrophysicien sont loin d'être banals.

Bien que l'arrivée des technologies soit venue bouleverser notre quotidien, l'homme derrière la machine évolue beaucoup moins rapidement. La technologie est un outil, comme une fourchette en est un. Les moyens changent peut-être, mais les besoins demeurent les mêmes. Certes, nous sommes dans une ère où tradition et modernité sont constamment mises en opposition. D'un côté, on exige de recevoir tout pour hier, et de l'autre on souhaite un produit fait à la main, écologique et durable. Avec la mondialisation, le rythme de vie s'est accéléré à un point tel, que le sentiment de devoir courir après le temps est devenu omniprésent. Après tout, cette situation quasi insoutenable à long terme porte à croire qu'un changement majeur s'impose non seulement dans nos vies, mais aussi dans la façon qu'ont les entreprises de faire des affaires.

Dans ce contexte de changement, dans lequel s'insèrent différentes tendances, les organisations se doivent d'être proactives. Trop souvent des décisions importantes (majeures) sont prises sous la pression qu'exercent l'empressement d'agir vis-à-vis les concurrents et/ou de l'engouement général pour la nouvelle tendance de l'heure (Nollet et Tchokogué, 2010). Pour éviter de tomber dans ce piège, une lecture solide de l'environnement est requise. Les décideurs ayant cette capacité d'analyse, seront sans doute plus enclins à évaluer adéquatement les impacts d'une tendance probable sur l'organisation en plus d'identifier si elle est cohérente ou non avec ses objectifs. Ainsi, ces décideurs qui seront positionnés par rapport à une tendance probable avant même qu'elle ne soit survenue, auront l'occasion de déployer une série d'actions visant à adopter ou non celle-ci, de par qu'elle leur permettent de maintenir ou d'atteindre un avantage concurrentiel. La capacité à mieux prévoir, dans ces conditions incertaines, est devenue nécessaire pour les organisations cherchant à se démarquer.

Longtemps, je me suis intéressée aux changements survenus dans le passé. Aujourd'hui, je me plais à vouloir prévoir ceux qui surviendront dans le futur, et ce,

surtout dans les domaines qui me captivent, tel que celui de la gestion des approvisionnements.

1.1 Les tendances en approvisionnement

Au cours des dernières décennies, les achats ont évolués considérablement. Dans le passé, le rôle des acheteurs était perçu comme étant secondaire et purement clérical, « ils ne faisaient que remplir des bons de commandes ». Ce n'est qu'à partir des années 1970, lorsqu'il y a eu une pénurie mondiale de plusieurs matières, que les entreprises ont commencé à reconnaître l'importance de la fonction. Cependant, il faudra attendre jusqu'au milieu des années 1980 avant que le lien entre la stratégie d'approvisionnement et la performance des entreprises soit établi (Carter et Narasimhan, 1996). Ces nombreux changements ont aussi amené les rôles et les responsabilités des acheteurs à être modifiés. En conséquence, entre 1987 et 1995, non seulement le nombre de responsables des achats ayant un MBA a fait un gain de 5%, 58% d'entre eux se sont fait attribuer un nouveau titre dans leur entreprise (Johnson *et al.*, 1998). Entre la fin des années 1990 et le début années 2000, plusieurs entreprises ont reconnu que la fonction des achats puisse être un élément clé à l'atteinte d'un avantage concurrentiel (Johnson et Leenders, 2009; Tchokogué *et al.*, 2017). Désormais reconnue comme composante stratégique de l'entreprise, la fonction approvisionnement se doit d'arrimer sa stratégie et ses objectifs avec la stratégie et les objectifs globaux de l'entreprise. Ainsi, tout changement au niveau de l'entreprise risque d'engendrer des changements au niveau de l'approvisionnement. Qu'ils soient de source interne ou externe, force est de constater que les changements sont fréquents en gestion des approvisionnements.

Pour qu'il se produise, un changement doit d'abord être initié par quelque chose, et c'est entre autre pourquoi on s'intéresse au phénomène des tendances. À ce sujet, l'un des auteurs les plus connus est l'économiste américain John Naisbitt. C'est dans

son livre *Megatrends* paru en 1982, qu'il tente de prévoir les dix transformations sociétales à venir, en se basant sur une analyse factuelle de la société de l'époque. Il prévoit notamment le passage de la société industrielle à une société basée sur la création et la diffusion de l'information (entraînant le déclin de la production de masse), la transition du court terme au long terme, la modification des structures hiérarchiques aux réseaux informels, et la dynamique décentralisatrice. Près de 40 ans plus tard, on peut confirmer qu'il avait vu juste. Avec des prévisions aussi exactes, bien des éléments sont à retenir de son travail.

"Trends, like horses, are easier to ride in the direction they are going." (1982 : 9) écrivait ce dernier dans son ouvrage devenu *bestseller*. Lorsqu'on y pense, c'est généralement dans cette optique que les décideurs vont vouloir suivre les tendances. Une fois celles-ci identifiées, soit par des consultants ou encore des experts, les décideurs adoptent régulièrement de nouvelles pratiques pour y adhérer dans le but d'égaliser ou encore dépasser leurs concurrents. Par contre, il est généralement déjà trop tard lorsqu'il s'agit de suivre une tendance déjà bien amorcée, car plusieurs l'ont fait auparavant. Elle n'est donc plus considérée comme un élément distinctif. Qui plus est, suivre une tendance sans réellement l'avoir étudiée pourrait grandement nuire à l'entreprise. Maintenant connu comme conférencier futuriste, John Naisbitt affirmait également ceci : *"The most reliable way to forecast the future is to try to understand the present"* (1982 : n.d). Pour qu'une tendance permette à une entreprise d'atteindre un avantage concurrentiel, deux conditions sont nécessaires. D'abord, il faut l'avoir prévue en analysant l'environnement d'affaires actuel, ensuite, celle-ci doit être en arrimage avec la stratégie de l'entreprise. Analyser ce qui s'en vient est donc primordial et permet ultimement d'orienter nos décisions, afin de pouvoir tirer plus facilement notre épingle du jeu. Il n'y a donc pas que les changements dus à la haute direction qui surviennent, certains changements ne sont nul autre que conséquences du phénomène de tendances.

En gestion des approvisionnements, le thème "tendances" a suscité de l'intérêt de plusieurs auteurs surtout depuis le milieu des années 1990. Qu'on en parle comme d'un mouvement de pendule ou encore qu'on se questionne à savoir s'il s'agit d'un retour du balancier, il faut savoir une chose à propos d'une tendance : lorsqu'elle arrive au sommet, elle est déjà dépassée puisque la nouvelle tendance (son opposée) a déjà été amorcée (Nollet et Tchokogué, 2010). L'impartition, qui consiste à confier une partie de ses activités à une entreprise externe, et la désimpartition, son contraire, en sont un bon exemple. En effet, une vague d'impartition a débuté dans les années 1990, pour que les entreprises puissent se concentrer sur les activités dites à valeurs ajoutée. En réponse à cet engouement pour l'impartition, plusieurs cas d'entreprises ont démontré avoir eu recours à la désimpartition dans l'intervalle des cinq années suivant la décision initiale. Certains dirigeants ont d'ailleurs considéré cette pratique comme étant l'occasion de corriger les erreurs du passé, qui étaient basées entre autres sur des décisions prises trop spontanément (Nollet et Ponce, 2004). Certes l'impartition de certaines activités a été avantageuse pour quelques entreprises, mais on ne peut en dire autant pour celles qui n'ont fait que suivre la tendance. Au Canada, 20,6% des entreprises (toutes tailles confondues) ont procédé à l'impartition d'activités commerciales entre 2010 et 2012. Il s'agit d'une augmentation de 3,8% par rapport aux années 2007 à 2009. Par contre, au Québec, cette statistique est passée de 20,5% entre 2007 et 2009 à 13,4% entre 2010 et 2012, une diminution considérable¹. Il va sans dire que : « l'un des défis [pour les décideurs] est donc de ne pas se laisser influencer par les tendances et de bien comprendre le passé, afin de mieux cibler l'étendue et la portée des changements appropriés. » (Nollet et Tchokogué, 2010). Au cours des dernières années, les tendances s'appliquant à l'approvisionnement, identifiées dans la littérature, ont été à l'impartition, la centralisation, la réduction du nombre de fournisseurs et à l'internationalisation des sources d'approvisionnement (Nollet et Tchokogué, 2010). Pour les identifier, il

1. Statistique Canada. Tableau 27-10-0116-01 Innovation et les stratégies d'entreprise, l'impartition des activités commerciales du Canada vers l'étranger au cours des trois dernières années

s'agit notamment d'observer de près la dynamique et l'environnement dans lesquels les composantes de la stratégie des achats se développent.

1.2 Après l'approvisionnement sans frontières... l'approvisionnement local ?

Une des tendances importantes dans le milieu des achats, a été la diversification des fournisseurs avec des sources situées à l'international, ou autrement dit, l'approvisionnement sans frontières. En effet, une étude du *Center for Advanced Purchasing Studies Strategy* (CAPS) menée au début des années 2000, disait que la majorité des entreprises dépensaient moins de 20% de leur budget d'approvisionnement à l'international. Toutefois, le CAPS prévoyait qu'en 2010, ce pourcentage serait passé au-dessus de la barre des 40% et que pour près du cinquième des entreprises, ce pourcentage serait à hauteur de 80% (Atkinson, 2008). Au cours des 15 dernières années, l'adoption de cette tendance s'est d'abord amorcée lentement puis, a rapidement atteint un niveau tel d'achat à l'international, qu'elle est maintenant pratique commune dans une grande partie des entreprises. Selon l'enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprises menée par Statistique Canada, 38,5% des entreprises, toutes tailles confondues, ont eu recours à l'importation de biens ou de services en 2017. Par tailles d'entreprises, ceci correspond respectivement à 36,3% pour les petites (20 à 99 employés), à 45,8% pour les moyennes (100 à 249 employés) et à 58,4% pour les grandes (250 employés et plus). Si on exclut les petites entreprises, qui ont souvent moins de moyens et ressources pour accéder aux marchés internationaux, les prévisions du CAPS semblent concluantes également pour le Canada, même si l'étude portait sur les entreprises américaines. En revanche, avec la vitesse et la force à laquelle la tendance à l'achat international a gagné les entreprises, il est probable que le retour du balancier soit déjà amorcé, mais qu'il devienne encore plus évident au cours des prochaines années, et ce, pas seulement pour des raisons associées à

l'écologie. Si on reprend l'idée de la pendule, d'un côté se trouve l'achat à international, et de l'autre tout à fait l'inverse, se trouve l'achat local. Théoriquement, dans le domaine de la physique, la pendule oscillera entre les deux extrémités avant de s'arrêter sur son point d'équilibre, faute d'impulsion (ère d'aller). En réalité, lorsqu'appliqué au domaine de l'approvisionnement, l'atteinte de ce point d'équilibre, est quasi impossible puisque des pressions opposées sont à l'oeuvre sans toutefois être freinées par ce phénomène.

Au cours des dernières années, l'approvisionnement sans frontières semble avoir atteint certaines limites. D'ailleurs, quelques auteurs (Stanczyk *et al.*, 2017; Steinle et Schiele, 2008) semblent démontrer les conséquences néfastes que peut avoir l'internationalisation des pratiques commerciales. Parmi celles-ci, se trouve entre autres les coûts additionnels pouvant s'ajouter en ce qui concerne le transport, l'entreposage et la qualité, les difficultés éprouvées à établir des relations privilégiées avec les fournisseurs, et l'augmentation significative du *supply risk* pouvant mener à elle seule son lot de défis organisationnels. En d'autres mots, bas prix ne veut pas nécessairement dire plus bas coût total d'acquisition. Sans relations privilégiées, les entreprises se privent potentiellement d'un avantage concurrentiel, en plus de plausiblement rendre leur chaîne d'approvisionnement plus vulnérable. Heureusement, lorsque possible, l'alternative est de favoriser l'approvisionnement local. Selon Porter (cité dans Steinle et Schiele (2008, p.4)) "*having a competitive domestic supplier industry is far preferable to relying even on well-qualified foreign suppliers*". Cependant, aucun des auteurs ci-dessus mentionnés ne se positionne à savoir si l'effet de balancier renversera cette tendance, pour retourner vers ce qui a été longtemps le seul choix des entreprises, c'est-à-dire l'achat local. Pourtant certains signes avant-coureurs semblent pointer vers cette tendance.

D'abord au niveau individuel, les habitudes de consommation subissent de grands changements. Nos recherches ont identifié une vaste littérature dans laquelle les ex-

perts en marketing s'entendent pour dire que les tendances comportementales sont à la consommation responsable (Durif *et al.*, 2013; Robinot *et al.*, 2017; Papaoikonomou *et al.*, 2012; Webb *et al.*, 2008). Ceci dit, ces pratiques responsables incluent bien évidemment le phénomène de l'heure, à savoir l'achat local. Qui plus est, nombreuses sont les campagnes de sensibilisation à ce sujet. Résultat, les Québécois sont de plus en plus préoccupés quant aux impacts environnementaux et les retombés économiques de leurs achats. Non seulement, ceux-ci se questionnent sur les bonnes habitudes à adopter, il semble que privilégier l'achat de produits locaux est dans la mire de plusieurs (Durif et Boivin, 2017). D'ailleurs les entreprises l'ont très bien compris, et ce, dans plusieurs types d'industries. Qu'elles soient dans le secteur de l'alimentation, du textile, de la quincaillerie, ou encore dans celui du meuble, celles-ci mettent en place des stratégies marketing dans le but de promouvoir le mouvement « acheter local » qui est en plein essor. Pour répondre au désir des consommateurs sensibilisés, et pour garder une bonne image de marque, les entreprises n'ont d'autres choix que de mettre en place, elles aussi des pratiques responsables. Ceci met en lumière l'importance des entreprises à être cohérentes dans leurs stratégies, autant du côté marketing que de celui de l'approvisionnement. En effet, l'étroite collaboration entre les deux fonctions est primordiale, puisqu'elles sont le pont entre les intrants et les extrants de l'entreprise. D'une certaine façon, la fonction marketing est à l'entreprise ce que les influx nerveux sont au cerveau. Ils assurent l'échange de signaux afin de permettre à l'humain d'identifier (et traiter) l'information provenant de l'environnement ce qui l'aide à reconnaître ce dont il a besoin. Quant à l'approvisionnement, il est à l'entreprise ce que la nutrition est à l'humain; à court terme sa fonction a pour objectif principal de survivre, tandis qu'à long terme son objectif est de se maintenir en bonne santé (Nollet et Leenders, 1991). Si les entreprises veulent promouvoir le « fait au Québec », elles ont tout intérêt à se tourner vers des stratégies d'approvisionnement locales, car ce sont celles-ci qui en bout de ligne permettront à l'entreprise d'apposer le "fait au Québec" qui plait tant aux consommateurs finaux.

Ensuite, dans les dernières années, il y a eu d'importants changements en ce qui concerne les contextes géopolitiques de nombreux pays. Par exemple, l'arrivée de Trump chez nos voisins du sud, a eu plusieurs répercussions, dont les négociations de l'ALÉNA, maintenant l'Accord États-Unis-Mexique-Canada (AEUMC). Quoique non ratifié au moment d'écrire ces lignes, le nouvel accord négocié a laissé plusieurs entreprises canadiennes sur le qui-vive. Une fois entré en vigueur, ce nouvel accord a de bonnes chances d'apporter des changements majeurs dans les activités quotidiennes des entreprises puisqu'il risque de faciliter l'arrivée de nouveaux joueurs sur le marché. L'arrivée de nouveaux concurrents a de fortes chances d'apporter certaines modifications à la stratégie d'entreprise, ce qui constitue un facteur de changement considérable. Bien que l'instabilité politique a toujours été un risque connu, les mesures protectionnistes (ex : tarifs douaniers par É-U) ont récemment fait monter les tensions entre la Chine et les États-Unis, si bien qu'on parle maintenant de guerre commerciale. Ayant comme principal partenaire commerciale les États-Unis², le Canada n'est guère à l'abri des répercussions possibles de cette guerre. Ailleurs dans le monde, que ce soit en Europe, ou en Asie avec la montée des salaires en Chine, plusieurs entreprises ont choisi de relocaliser leurs activités (Fratocchi *et al.*, 2014). Ces facteurs géopolitiques sont susceptibles d'augmenter les coûts totaux d'acquisition ainsi que l'incertitude liée aux sources d'approvisionnement, surtout si elles sont situées dans un pays étranger. En conséquence, certaines entreprises préfèrent retourner dans leur pays d'origine.

1.3 Questions de recherche

Bien que la littérature sur les tendances et l'approvisionnement sans frontières soit abondante, nos recherches ont permis de déceler que le sujet de l'achat local par les organisations n'a été que très peu exploré. Pourtant l'analyse de cette tendance

2. Statistique Canada. Tableau 12-10-0011-01 Commerce international de marchandises pour tous les pays et les principaux partenaires commerciaux, mensuel (x 1 000 000)

mérite une attention particulière puisqu'elle pourrait compromettre la santé d'une entreprise, si elle est mal gérée. En approfondissant la recherche dans cette direction, ce mémoire contribue à combler à tout le moins un petit peu ce vide dans la littérature. Dans les pages précédentes, nous avons abordé le phénomène du pendule, ainsi que la tendance possible vers l'achat local. Si elle s'avère réelle, celle-ci aura certainement un impact sur certaines pratiques en approvisionnement.

Certes, ces changements montrent la pertinence de ce mémoire à analyser et approfondir les recherches à savoir **quel sera l'impact de la tendance d'achat local sur certains thèmes majeurs en approvisionnement ?** D'où l'utilité de se demander : **comment, s'il y a lieu, et jusqu'à quel point, les caractéristiques de chacun de ces thèmes pourraient avoir un impact sur l'approvisionnement local ?** Le portrait que prendra l'approvisionnement dans dix ans est encore incertain, mais plusieurs signes portent à croire qu'une tendance vers l'achat local, même si à peine amorcée, est en train de se dessiner et c'est ce que nous voulons étudier dans ce mémoire.

1.4 Organisation du mémoire

Pour atteindre les objectifs fixés par les questions ci-dessus nous avons décidé de réaliser ce mémoire en le répartissant en huit chapitres. Dans ce chapitre d'introduction, nous avons présenté le phénomène de tendance en approvisionnement et nous avons mis en évidence la possibilité d'un retour vers l'achat local. La méthodologie que nous avons choisi pour répondre à notre question de recherche sera présentée dans le second chapitre. Les chapitres trois à six porteront sur les quatre thèmes majeurs sélectionnés pour déterminer jusqu'à quel point ils ont un impact sur l'achat local. Ensuite, la mise en commun des faits saillants recueillis sera effectuée dans le chapitre sept. Ce chapitre d'intégration a pour but d'illustrer les impacts auxquelles les moyennes entreprises québécoises risquent d'être exposées. De plus, une section

de ce chapitre sera consacrée aux recommandations dirigées aux gestionnaires et au gouvernement pour aider les moyennes entreprises québécoises à l'intégration, s'il y a lieu, de cette tendance. Enfin, ce mémoire se terminera par une synthèse du travail effectué, ainsi que par une discussion quant aux contributions et aux limites qui s'appliquent à celui-ci.

Chapitre 2

Méthodologie

Dans le précédent chapitre, nous avons exposé notre problématique et démontré sa pertinence en la positionnant dans la littérature scientifique. Ce deuxième chapitre se consacre à la présentation de la méthodologie utilisée aux fins de cette recherche. Les sections qui suivent ont pour but de présenter le cadre contextuel dans lequel l'ensemble des chapitres ont été sélectionnés. Dans ce chapitre, nous présenterons la structure des chapitres, les critères de sélection des thèmes clés, les outils de recherche utilisés, la sélection des articles dans la littérature, ainsi que l'ordre de présentation dans lequel les thèmes seront traités.

Dans le but de répondre à la question de recherche centrale, nous avons choisi de structurer ce mémoire de façon à ce qu'il repose sur quatre piliers. Ces piliers correspondent aux chapitres trois à six portant sur différents aspects clés de l'approvisionnement. Puisque les chapitres centraux auront chacun un thème différent, chacun d'eux débutera avec une recension des écrits issue des recherches énumérées plus bas. Étant donné les points communs (similitudes) que pourraient présenter les différents chapitres, nous sommes conscients que certains thèmes abordés risquent de s'entrecroiser. Pour cette raison, chaque chapitre sera écrit indépendamment des autres, afin d'analyser à fond chacun des thèmes retenus en lien avec l'approvision-

nement local. Par ailleurs, c'est au chapitre sept que nous intégrerons l'ensemble des piliers.

2.1 Sélection des thèmes clés

Afin de s'assurer de sélectionner des piliers parmi les plus utiles aux fins de cette recherche, nous avons utilisé la démarche qui sera présentée dans cette section. Ainsi que le révèle le tableau 1, parmi tous les thèmes abordés dans la littérature rattachée au domaine de l'approvisionnement, nous avons, dans un premier temps, fait ressortir 16 des thèmes majeurs ayant eu des apports scientifiques significatifs au cours des 30 dernières années (Spina *et al.*, 2013). Ensuite, nous avons établi des critères de sélection afin de pouvoir identifier les plus pertinents dans le cadre de notre recherche. Nous avons par la suite examiné le potentiel de développement pour chacun des volets présentés dans le contexte de l'approvisionnement local. Seuls ceux présentant un potentiel élevé ont été soumis au second critère d'évaluation.

2.1.1 Analyse du potentiel d'exploration

Cette sous-section portera sur l'évaluation du premier critère. De ce fait, chaque thème sera accompagné d'une brève description tirée de connaissances générales sur l'approvisionnement. Quoique brève, cette description initiale a permis de catégoriser de « faible » à « élevé » le potentiel d'exploration des sujets. Notez bien que l'évaluation des thèmes s'est faite de manière subjective et avant nos recherches dans la littérature pour d'une part respecter des contraintes de temps et d'autre part de soutenir nos suppositions. Ainsi que le souligne Meredith, (1993, p.7) dans Carter et Rogers (2008), la méthode utilisée semble adéquate pour les fins de ce mémoire : *"Conceptual theory-building methods can create a balance between inductive and deductive reasoning and research and can help academics to lead and guide managerial practice "*.

Tableau 1 – Évaluation des thèmes abordés

Thèmes	Critères de sélection		
	Potentiel d'exploration	Pourrait-il y avoir un lien entre la tendance et le thème retenu ?	Intérêt personnel
Évolution de la profession	faible		
Stratégie	élevé	probable	moyen
Centralisation et décentralisation	faible		
Sélection de fournisseur	élevé	probable	grand
Impartition et désimpartition	élevé	probable	grand
Portefeuille d'achats	modéré		
Relations de pouvoir	faible		
Collaboration et partenariat	modéré		
Relations étroites acheteur-fournisseur	élevé	très probable	grand
Éthique et développement durable	élevé		grand
Commerce électronique	modéré		
Groupe d'achats	modéré		
Gestion de la performance	faible		
Chaîne logistique	modéré		
Innovation	élevé	peu probable	moyen
Gestion du risque	élevé	très probable	petit

En s'appuyant sur le cours de Stratégie des approvisionnements (6-530-03.A2018), enseigné par Jean Nollet, à HEC Montréal, j'ai évalué les thèmes en tentant de respecter la logique de séquençement présentée dans le plan de cours lui-même s'appuyant sur la 3e édition du livre de Leenders, Johnson, Flynn, Fearon et Nollet, (2006).

Évolution de la profession : les rôles et responsabilités de l'approvisionnement ont grandement évolué depuis les années 1970. Le sujet semble avoir été étudié en long et en large, le potentiel de développement pour ce mémoire est donc plutôt restreint.

Stratégie : En approvisionnement, tout peut être ramené à la stratégie. En effet, celle-ci prend une grande place dans l'approvisionnement qui, elle est une composante essentielle à la bonne santé de l'entreprise. La notion de stratégie est toujours pertinente et s'intègre bien avec tous les thèmes ci-dessus.

Centralisation et décentralisation : La question de structure des départements d'approvisionnement a été le sujet de plusieurs recherches. Il y a plus ou moins de potentiel de développement puisqu'il a été observé que la structure suit un mouvement de balancier. De plus ce sujet ne semble pas nécessairement avoir de lien avec l'achat local.

Sélection de fournisseur : analyser l'évolution de ceux-ci, à savoir s'ils favorisent davantage ou non l'achat local est une avenue digne d'intérêt.

Impartition/désimpartition : Lorsque la décision de faire ou de faire-faire se pose, l'aspect local semble être à considérer, même chose pour la décision de désimpartir soit localement ou à l'extérieur. Bref, ce sujet mériterait qu'on fasse une analyse plus approfondie.

Portefeuille d'achats : ce dernier est un outil régulièrement utilisé en entreprise. Par contre, le potentiel de développement de celui-ci en lien avec l'achat local semble limité.

Relations de pouvoir : celles-ci s'exercent généralement entre les gros acteurs et les plus petits, dans le contexte où notre recherche s'intéresse aux moyennes entreprises québécoises, ce sujet est moins pertinent.

Collaboration et partenariat : Ce thème très vaste aborde notamment les relations de pouvoir et les relations étroites. En raison de son étendue, nous croyons

qu'il serait plus approprié de le subdiviser.

Relations étroites acheteur-fournisseur : Les relations étroites semblent être une nouvelle façon de faire des affaires. Son importance grandissante dans les dernières années mérite qu'on s'y attarde.

Éthique et développement durable : ce sujet est au coeur des préoccupations des entreprises puisqu'il affecte considérablement leur réputation. Les groupes de pressions, et les intérêts des consommateurs vers la consommation responsable, favorisent l'utilisation de pratiques responsables, notamment une réduction de l'utilisation des transports, l'encouragement de l'économie de locale, la réutilisation des matières etc. Le concept d'économie circulaire est également relié, donc le potentiel de développement est super élevé.

Commerce électronique : au rythme où vont les affaires, les clients (utilisateurs finaux) veulent les produits pour hier donc, les gros joueurs (Amazon) ont intérêt à trouver des fournisseurs locaux, afin de respecter leurs promesses de livraison en 24 heures. En contrepartie, les PME semble avoir un gros retard à rattraper sur le commerce en-ligne. Ceci dit, nous considérons que le potentiel de développement se voit donc limité.

Groupes d'achat : Les groupes d'achat sont assez présents au Québec surtout dans le milieu hospitalier, la question à savoir si ceux-ci pourraient favoriser les achats locaux est légitime. Par contre, les groupes d'achat ne sont pas nécessairement utilisés dans le contexte de PME, ce qui limite le potentiel de recherche.

Gestion de la performance : Quoique très importante pour l'approvisionnement dans un contexte d'achat local, la gestion de la performance ne semble pas avoir de différences significatives à explorer, que l'on décide d'acheter localement ou

non, d'où le faible potentiel de développement.

Chaîne logistique : l'approvisionnement est l'un des maillons essentiels à celle-ci. La mondialisation des échanges a eu des répercussions importantes sur la chaîne d'approvisionnement. Nous croyons qu'il serait préférable d'intégrer des notions de celle-ci dans un chapitre plutôt que d'y dédier un chapitre au complet.

Innovation : L'innovation est primordiale pour les entreprises et est un sujet de recherche très en vogue. L'une des façon d'y accéder est par l'approvisionnement, puisque cette activité permet entre autre l'acquisition de matériaux de qualité supérieure (et autres produits stratégiques). L'approvisionnement favorise aussi la collaboration avec des fournisseurs, qui peut dans certains cas mener à l'innovation. Étant un facteur de succès dans les entreprises, il est intéressant de regarder le rôle que prend l'approvisionnement dans l'accès à l'innovation.

Gestion du risque : celle-ci est constamment évaluée puisqu'elle se trouve derrière chaque décision. La gestion du risque et l'achat local semble avoir un bon potentiel de développement.

2.1.2 Analyse des liens possibles entre les thèmes et l'achat local

Pour le second critère, il s'agissait simplement de répondre à la question suivante : Pourrait-il y avoir un lien entre la tendance et le thème en question ? Encore une fois, nos suppositions sont basées sur des connaissances personnelles acquises au cours du parcours universitaire. Des 16 thèmes sélectionnés, sept ont été évalués, soit : l'impartition et la désimpartition, l'innovation, les relations étroites acheteurs fournisseurs, l'éthique et le développement durable, la sélection de fournisseurs, la gestion du risque et puis finalement la stratégie.

Impartition et désimpartition : La tendance à l'achat sans frontière coïncident drôlement avec la vague d'impartition qui a eu lieu il y a quelques années ; nous croyons donc qu'il est probable que les décisions d'impartition ou de désimpartition soient liées et ce, qu'on se trouve d'un côté ou de l'autre du balancier. Si une tendance vers l'achat local se dessine, elle pourrait venir changer la donne quant aux décisions qui sont prises.

Innovation : Par le passé, certaines innovations nous ont permis d'améliorer la vitesse de conception des produits en les rendant disponibles plus rapidement auprès des consommateurs. La robotisation des processus en est un bon exemple et il permet en plus une réduction au niveau des coûts de main-d'oeuvre. Les attentes des consommateurs à se faire livrer les produits très rapidement pourraient provoquer la conception de nouvelles technologies permettant de les produire localement. Par contre, il serait poussé de dire que l'innovation est liée à la tendance à l'achat local.

Relations étroites : Qui dit relation étroite dit aussi "rapprochement". Pour des raisons d'affinités culturelles, de proximité géographique ainsi que de facilité de communication, nous croyons qu'il est très probable que la décision d'achat local soit reliée au désir d'établir des relations étroites avec un fournisseur.

Éthique et développement durable : La conscientisation de la population aux changements climatiques à amené plusieurs individus à se tourner vers les pratiques de consommation responsables. En ce sens, l'une des pratiques encouragées et relativement facile à adopter est celle de l'achat local. Ainsi nous croyons qu'il est probable que tout comme la tendance à l'achat local au niveau individuel, les pratiques d'approvisionnement responsables des entreprises soient également reliées à cette tendance.

Sélection de fournisseurs : Le processus de sélection des fournisseurs implique que l'on doive se poser des questions quant à la stratégie d'approvisionnement à utiliser. La question de faire affaires avec des fournisseurs nationaux ou étrangers revient régulièrement. Nous croyons donc qu'il est probable que la sélection des fournisseurs exerce une quelconque influence sur la tendance à l'achat local.

Gestion du risque : Plus la chaîne d'approvisionnement comporte d'intermédiaires, plus les risques sont élevés. D'ailleurs, plus le fournisseur est éloigné, plus le nombre d'intermédiaires augmente. Nous croyons donc qu'il est très probable que la gestion du risque soit liée à la tendance vers l'achat local. Cependant, puisque ce sujet s'intègre à tous les chapitres, ce thème sera pris en compte à l'intérieure des autres problématiques.

Stratégie : Pour les mêmes raisons que celles mentionnées ci-dessus, aucun chapitre sera uniquement dédié à la stratégie.

Le dernier critère concerne nos intérêts personnels. Bien que totalement subjectif, celui-ci a été retenu puisqu'il s'agit d'un travail de longue haleine. Nous croyons que l'intérêt personnel peut avoir une influence positive sur la motivation et la créativité, deux éléments essentiels à l'aboutissement d'un tel projet. C'est pour cette raison que nous avons choisi de considérer nos intérêts personnels comme dernier critère de sélection.

Après ce processus de sélection, les quatre sujets centraux abordés aux fins de ce mémoire seront donc : 1)l'éthique et le développement durable, 2)les relations étroites acheteur-fournisseur, 3)la sélection des fournisseurs et, finalement, 4)l'impartition et la désimpartition.

2.2 Recherche dans la littérature

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il faut reconnaître qu'un travail de recherche empirique avec une collecte de données directement issues de moyennes entreprises québécoises aurait été fort intéressant. Cependant, puisqu'il s'agit d'un mémoire exploratoire ayant pour but de prévoir ce qui viendra, aller directement sur le terrain aurait eu pratiquement le même effet que de passer la ligne d'arrivée sans avoir pris position dans le bloc de départ. Pour cette raison, et toujours dans le but de répondre à notre question de recherche centrale, nous avons choisi d'utiliser les études empiriques et les articles conceptuels disponibles dans les bases de données scientifiques. Faisant état des connaissances actuelles sur les différents sujets liés aux concepts clés de l'approvisionnement mentionnés un peu plus haut, elles sont des sources d'informations suffisantes et pertinentes pour répondre à notre objectif.

Puisque le sujet de l'approvisionnement local semble être relativement inexploré, la recherche d'articles n'a pas été limitée à un groupe de revues. Dans les faits, nous avons commencé par une recherche de mot clés dans les bases de données *ABI/Inform Global*, *Business Source Complete* et *Science Direct (Elsevier)*. Les mots clés auxquels nous avons eu recours sont les suivants : *purchasing*, *corporate purchasing*, *local products*, *purchasing trends*, *buy local trends*. Nous avons également cherché des articles dans les revues académiques renommées en approvisionnement c'est-à-dire, *Journal of Purchasing and Supply Management*, *Journal of Supply Chain Management*, *Journal of Operations Management*, *Industrial Marketing Management*, etc. En utilisant ces mot clés, très peu d'articles sont ressortis dans les moteurs de recherche et nous avons donc décidé d'élargir nos champs de recherche en utilisant de nouveaux mots clés tels que *strategic sourcing*, *procurement*, *supply management*, *supply chain*. Malgré le peu de contraintes et la grande étendue de nos recherches, très peu d'articles avaient comme sujet l'achat local ou les tendances, et encore moins l'achat local et les tendances. Nous avons donc décidé de décorti-

quer chaque thème en effectuant des recherches spécifiques pour chacun d’eux. Nous avons procédé de la même manière que mentionné ci-dessus, à l’exception que nous avons changé les mots-clés de façon à ce qu’ils soient plus spécifiques. Ainsi, le tableau 2 présente une liste non-exhaustive d’exemples de mots clés ayant été utilisés. De plus, dans certains cas, nous avons eu recours aux opérateurs booléens de proximité. Par exemple dans ABI/inform, puisque le terme *preferred customer* n’était pas reconnu par le thesaurus, nous avons lancé la recherche suivante : NOFT(preferred N/2 customer). Dans cet exemple, l’opérateur de proximité N/2 permet d’identifier des documents dans lesquels se trouvent les mots *preferred* et *customer*, peu importe leur ordre, et dans lesquels un maximum de 2 mots les sépare et ce dans NOFT c’est-à-dire partout à l’exception du texte intégral. Cette technique nous a permis d’obtenir de meilleurs résultats de recherche en identifiant 85 documents dont une dizaine ont été retenus. Finalement, après avoir trouvé quelques articles intéressants, nous avons analysé leur liste de références, ce qui s’est avéré à être une très bonne façon de découvrir des articles supplémentaires.

Tableau 2 – Présentation d’exemple de mots clés par concept utilisés dans nos recherches

Concepts	Mots clés
Termes généraux	<i>strategic sourcing, supply management, procurement, supply chain, trends, sourcing, purchasing, corporate purchas*, supply management</i>
Fournisseurs	<i>suppliers, vendors, providers</i>
Approvisionnement local	<i>local supply, local purchas*, buy local*</i>
Éthique et développement durable	<i>corporate social responsib*, CSR, ethic* sourcing, sustainab*, social*, responsib*,</i>
Relations étroites	<i>buyer-supplier relationship*, close relationship*, preferred supplier, preferred customer</i>
Critère de selection	<i>selection criteria, supplier selection, selection tools</i>
impartition/désimpartition	<i>outsourcing, insourcing, make or buy decision, relocalisation,</i>

Note : Nous avons eu recours aux troncatures (*) pour s’assurer d’inclure tous les termes semblables.

2.2.1 Théories de la littérature

Concernant les articles retenus, il est essentiel de mentionner que les travaux de recherche en approvisionnement s'appuient principalement sur trois théories, lesquelles sont la théorie de l'échange social (SET), la théorie du management par les ressources (RBV), ainsi que la théorie des coûts de transactions (TCE). La section 2.2.1 fera un survol de celles-ci. De plus, le tableau 3 précisera à quel chapitre les théories correspondent, puisque leur importance est relative dépendamment du contexte dans lequel elles seront utilisées.

Tableau 3 – Survol des théories principalement utilisées par chapitre

Chapitre	Théories principales		
	Théorie de l'échange social (SET)	Théorie des res- sources (RBV)	Théorie des coûts de transaction (TCE)
Chapitre 3 - L'éthique et le développement durable	✓	✓	
Chapitre 4 - Les relations étroites acheteur-fournisseur	✓		✓
Chapitre 5 - Les critères de sélections de fournisseurs	✓	✓	✓
Chapitre 6 - L'impartition et la désimpartition	✓	✓	✓

Note : Les petits crochets correspondent à un degré d'importance moindre que les crochets de taille supérieure.

La théorie de l'échange social ou "*social exchange theory*" (SET) provient du domaine des sciences sociales. Celle-ci a été développée par les sociologues George C. Homans (1958) et Peter M. Blau (1964) et les psychologues John W. Thibault et Harold H. Kelley (1959), dans les années 1960. En effet, la théorie de l'échange social part du postulat que des individus s'engagent et entretiennent des relations dans

l'espoir d'en dégager quelque chose de gratifiant. Dans cette perspective, toute interaction entre deux individus est en quelque sorte un échange de ressources. Celles-ci peuvent tout autant être de nature intangible que tangible (Lambe *et al.*, 2001). Bien que théoriquement développée dans un contexte de relations interpersonnelles, Homans (1958) laisse entendre que la SET rapproche la sociologie à l'économie comme avantage additionnel. On doit admettre que ce dernier avait vu juste à l'époque puisque la SET est largement utilisée aujourd'hui dans la recherche portant sur les relations entreprise à entreprise ou *business-to-business* (B2B). En effet, la SET s'applique également aux entreprises puisque celles-ci cherchent à obtenir des bénéfices économiques et/ou sociaux, par la voie des interactions d'échange. Au fil du temps, les retombées positives ont pour effet de renforcer la confiance mutuelle des partenaires et leur engagement à maintenir la relation (Lambe *et al.*, 2001). À cet égard, la SET met en lumière que l'entièreté des relations se créent, se maintiennent ou se terminent à la suite d'une comparaison entre ce qu'elles rapportent, les efforts qu'elles consomment et ce, qu'elles impliquent des individus ou des entités.

La théorie du management par les ressources ou "*resource based-view theory*" (RBV) a été mise de l'avant au début des années 1990. Les travaux de Barney (1991) ont joué un rôle prépondérant dans l'adoption de la RBV et son application pour la stratégie d'entreprise. Celle-ci consiste à analyser toutes les activités d'une entreprise afin que cette dernière se concentre sur ses activités clés. Cette théorie est interdisciplinaire, puisqu'elle tient compte de toutes les ressources probables d'une firme. Ultimement, l'objectif est de réussir à développer un avantage concurrentiel durable ce qui rejoint les travaux de Porter. Toujours selon la RBV, les ressources d'une entreprise peuvent mener à l'obtention d'un avantage concurrentiel seulement si elles répondent aux critères VRIN à savoir si elles sont *valuable*, *rare*, *imperfectly imitable* et *non-substituable*. Autrement dit, une activité clé devrait améliorer l'efficacité et l'efficience d'une entreprise, être difficilement accessible pour la concurrence, être difficile à implanter ailleurs, ou encore qui ne peut être remplacée

par une activité courante. Une fois passée sous la loupe, seules les ressources identifiées comme clés devraient être au coeur des préoccupations managériales. Cette théorie a été un tournant substantiel dans le domaine de la stratégie d'entreprise et est encore aujourd'hui très pratiquée.

La théorie des coûts de transactions ou *Transaction Cost Economics* (TCE) est en grande partie connue grâce au travail de Oliver E. Williamson (1975) récipiendaire du prix Nobel d'économie en 2009. Ce dernier s'intéresse particulièrement aux pratiques de gestion interne de l'entreprise et postule que pour chaque décision impliquant une transaction économique, celle-ci engendrera des coûts préliminaires à sa concrétisation, et ce, pour toute transaction économique, peu importe sa nature. Les coûts engendrés peuvent être reliés à la recherche d'informations, à la négociation, aux d'opportunités renoncées, aux défaillances de marché etc. D'après Ghertman (2003, p.43), Williamson dépeint « qu'économiser sur les coûts de transaction est préférable au gaspillage résultant de choix guidés par le hasard ou « l'intuition managériale ». En effet, certaines transactions ayant des coûts élevés, il est nécessaire que les agents économiques les prennent en considération et cherchent à en réduire les coûts.

2.3 Ordre de présentation des sujets retenus

Afin d'établir un meilleur portrait de la situation, l'étude en parallèle de différents sujets clés en approvisionnement est nécessaire. Puisque dans cette discipline l'aspect relationnel est spécifiquement essentiel, ce mémoire se focalisera davantage sur le volet humain de l'approvisionnement, car cela n'est pas fait dans la plupart des écrits, puisque celui-ci est encore trop sous-estimé.

En ce sens, le premier sujet que nous avons choisi d'aborder est celui de l'éthique

et du développement durable. D'abord parce que ce sujet gagne en importance, mais aussi parce que cette décision est avant tout une question d'individus. Le chapitre 3 a pour but d'explorer si la question de l'éthique et du développement durable exercera une influence sur le mouvement de balancier. Comme il est souvent plus facile de discuter de ces facteurs [éthique et développement durable] avec les fournisseurs lorsqu'on possède une relation étroite avec ceux-ci, les relations étroites seront le sujet du chapitre 4. Dans ce chapitre, les notions de clients et de fournisseurs privilégiés seront évaluées quant aux possibles impacts qu'elles pourraient avoir sur la décision d'acheter localement ou non. Le chapitre 5 quant à lui aura pour sujet les critères de sélection des fournisseurs. Comme certains critères sont davantage intangibles, l'évaluation de ces critères peut être influencée par la subjectivité des décideurs. Dans certain cas, même la stratégie globale de l'approvisionnement peut en être affectée. C'est pourquoi le chapitre 6 abordera la décision d'impartition et de désimpartition.

Chapitre 3

La tendance à l'éthique et au développement durable

« Ce qui compte ne peut pas toujours être compté,
et ce qui peut être compté ne compte pas forcément. »

Albert Einstein

Le dossier de l'éthique en approvisionnement ne date pas d'hier. À l'heure où les dénonciations sur les médias sociaux gagnent en importance et que les mobilisations citoyennes sont de plus en plus fréquentes, les entreprises sont plus que jamais examinées à la loupe quant à leurs pratiques. Nul est besoin de mentionner que les scandales peuvent être très coûteux pour les entreprises. Il suffit de prendre l'exemple de la compagnie Nike qui a été la cible des militants pendant de nombreuses années suite à la publication d'une photo, en 1997, sur laquelle on pouvait observer que la confection d'un ballon, portant le logo de la compagnie, était exécutée par un enfant pakistanais. En conséquence de quoi, la multinationale aux méthodes jugées douteuses a vu ses ventes diminuer de 44% entre 1997 et 2000 (Gasmi et Grolleau, 2005). Avec la technologie au bout des doigts, il ne suffit désormais que de quelques secondes avant qu'une nouvelle fasse le tour du monde. Les entreprises doivent donc constamment rester vigilantes quant à leurs pratiques afin d'éviter de faire les man-

chettes. Fait inquiétant, on rapporte que moins de la moitié des 10 455 milléniaux¹ de 36 pays différents ayant répondu au sondage mené par Deloitte croient que les entreprises se comportent en général de manière éthique (Deloitte, 2018). Ce sondage met en lumière qu’une génération complète est en train de remettre en question le monde des affaires tel qu’il est présentement. Plus que jamais, les entreprises sont tenues de faire de l’éthique et du développement durable une priorité. Pour y arriver, plusieurs d’entre elles débutent là où leurs activités commencent, c’est-à-dire en passant en revue leur chaîne d’approvisionnement. Rappelons ici que l’approvisionnement est à l’entreprise ce qu’est l’alimentation à l’humain. S’il ne s’agissait que de survivre (horizon court terme), les entreprises ne se soucieraient pas de ces enjeux, mais règle générale lorsqu’on parle de leur santé (horizon long terme), celles-ci n’ont pas le choix de s’en préoccuper. Pour performer, elles doivent s’approvisionner de la meilleure façon possible, en incorporant bien évidemment l’éthique et le développement durable. Dans ce chapitre, nous analyserons ces volets de l’approvisionnement à savoir plus précisément, si la volonté des entreprises à utiliser de meilleures pratiques les pousseront davantage à utiliser l’approvisionnement local.

3.1 Recension des écrits

3.1.1 L’éthique en approvisionnement

D’abord, puisqu’il s’agit d’un domaine d’étude assez vaste, il est important de préciser que la littérature sur l’approvisionnement éthique est encore en développement. Même si les premières études ont été publiées en 1979, l’intérêt des académiciens vers l’approvisionnement éthique a réellement débuté vers le milieu des années 2000. Les auteurs Soengtae, Colicchia et Menachof (2016) se sont récemment penchés sur cet aspect en faisant l’analyse de l’évolution de cette littérature au cours des

1. Personnes nées entre janvier 1983 et décembre 1994

35 dernières années. Selon eux, une tendance claire se dessine quant à la popularité grandissante des études ayant pour sujet l'approvisionnement éthique. Ils prévoient d'ailleurs qu'elle s'accroîtra jusqu'en 2025. Même si le nombre de publications se multiplie depuis les dernières années, jusqu'à maintenant, nos recherches n'ont permis d'identifier aucun article mettant spécifiquement en relation le volet local au volet éthique de l'approvisionnement. Par contre, si la tendance se maintient, il est fort à parier que ça ne saura tarder. Ceci dit, cette section a pour but d'explorer ce qui s'est fait dans la littérature afin de bien installer les bases de notre discussion.

3.1.2 Définition de l'éthique en approvisionnement

Dans la littérature, on se réfère habituellement à l'approvisionnement éthique comme étant : *"managing all processes of supplying the firm with required materials and services from a set of suppliers in an ethical and socially responsible manner"* (Seongtae *et al.*, 2018, p.1033). Comme le soulignent Nollet et Ouellette (2007), nous sommes encore loin d'une définition claire et reconnue de l'éthique appliquée à l'approvisionnement. À l'évidence, la définition est encore très large et laisse place à l'interprétation puisque les concepts d'éthique et de responsabilité sociale n'y sont pas définis. Avant de pouvoir aller plus loin, nous trouvons opportun d'examiner ces deux éléments.

En ce qui a trait à l'éthique, celle-ci est généralement définie comme étant l'ensemble des valeurs et des règles morales propres à un milieu, une culture ou à un groupe. Cependant, cette définition est bien élémentaire et ne prend pas en compte l'importance des questionnements qui s'inscrivent derrière ce concept. Parmi les auteurs connus dans le domaine de la recherche en éthique, Beauchamp et Childress font un pas dans cette direction. En effet, ils définissent l'éthique comme étant : *"A generic term for various ways of understanding and examining the moral life"* (1994, p,4). Dans leur définition, les notions de compréhension et d'analyse impliquent le

recours à la réflexion, ce qui démontre l'importance de cette dimension. Quant à la Commission de l'éthique en science et en technologie (CEST) du Québec, elle se positionne du côté des auteurs en soutenant que :

l'éthique, n'est pas un ensemble de valeurs ni de principes en particulier. Il s'agit d'une réflexion argumentée en vue du bien-agir. Elle propose de s'interroger sur les valeurs morales et les principes moraux qui devraient orienter nos actions, dans différentes situations, dans le but d'agir conformément à ceux-ci².

Dans cette perspective, l'éthique est relative à l'individu tout dépendamment des conclusions qu'il tirera de ses réflexions. Bien que plusieurs décisions soient généralement reconnues de tous comme étant non-éthiques, il n'en demeure pas moins que dans la majorité des cas, la ligne est difficile à tracer entre ce qui est éthique et ce qui ne l'est pas ; c'est rarement noir ou blanc, ce qui laisse place à une zone grise, concept présenté par Nollet et Leenders (1984), tout en reconnaissant que la notion de zone grise est utilisée par ces auteurs dans un contexte autre.

Maintenant que nous avons établi ce à quoi pouvait correspondre le concept de l'éthique, regardons de plus près la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Celle-ci est définie comme étant "*the firm's consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical and legal requirements of the firms*" (Davis, 1973, p.312). Bien que cette définition rejoigne plusieurs auteurs (Freeman, 1984; Carrol, 1991), Wartick et Cochran (1985) reconnaissent que la performance économique est un élément fondamental à la RSE. Ceci dit, Carter et Jennings (2004) retiennent après l'analyse de plusieurs définitions que la RSE consiste à répondre aux responsabilités discrétionnaires attendues par la société. Du point de vue de l'approvisionnement, la responsabilité sociale des achats (RSA), consiste à appliquer les règles non-écrites des normes sociétales dans ses activités. Générale-

2. <http://www.ethique.gouv.qc.ca/fr/ethique/quest-ce-que-lethique/quelle-est-la-difference-entre-ethique-et-morale.html> (page consultée le 22 juin 2019)

ment, ces règles sont connues comme des comportements à éviter, tels que ne pas mentir, ne pas accepter de cadeaux, ou encore ne pas avoir un comportement qui risquerait de venir à l'encontre des activités relatives à la diversité, l'environnement, les droits de l'homme, la philanthropie et la sécurité (Carter, 2004).

Suite à l'analyse de ces éléments, il y aurait lieu de formuler une définition plus adéquate. En considérant les éléments ci-dessus, nous proposons la définition suivante : l'approvisionnement éthique est une **activité qui consiste à assurer l'approvisionnement en matériaux et en services d'une entreprise en respectant des normes, des valeurs, des principes moraux en évaluant constamment les répercussions des choix effectués et en intégrant le tout dans les activités de la chaîne d'approvisionnement.**

3.1.3 L'éthique : une compétence essentielle

Les gestionnaires peuvent significativement avoir un effet sur la réputation d'une entreprise. En effet, Carter (2000, p.192) dont la réputation n'est plus à faire dans ce domaine précise pourquoi :

These individuals sit at the firm's boundary and interact frequently with suppliers and other upstream channel members. Their behavior can and does influence how the firms viewed by suppliers and other outside organizations (Dobler and Burt, 1996). The purchasing function controls over 60% of a firm's costs in some industries; considerable temptation can exist when such large amounts of money are involved (Leeders and Fearon, 1993). Like marketing and sales, purchasing is a boundary spanning function (Webster, 1992; Williams et al., 1994) that, because it does interact with other members of the supply chain and is thus exposed to a firm's external environment, may be under considerable pressure to depart from accepted norms of behavior and ethics set by the firm (Osborn and Hunt, 1974; Ferrell and Gresham, 1985). Fur-

ther, unethical practices by purchasing managers might influence production performance and ultimately a firm's overall competitiveness if, for example, buyers purchase substandard inputs from suppliers in exchange for kickbacks (Turner et al., 1994).

Suite à quoi les auteurs Giunipero et Handfield (2004) ont mené une étude confirmant que l'éthique était la compétence la plus recherchée chez les acheteurs, devant la négociation et les habiletés de prise de décision. Ces résultats démontrent une prise de conscience chez les gestionnaires de haut niveau des achats quant à l'importance grandissante de l'éthique en approvisionnement (Nollet et Ouellette, 2007). Bien que l'éthique et l'achat local ne soient pas directement reliés, nous nous interrogeons à savoir si les considérations actuelles en matière d'éthique pourraient favoriser l'achat local et nous aborderons ces sujets dans nos discussions du présent chapitre, mais d'abord, il reste à examiner le volet du développement durable.

3.1.4 Le développement durable en approvisionnement

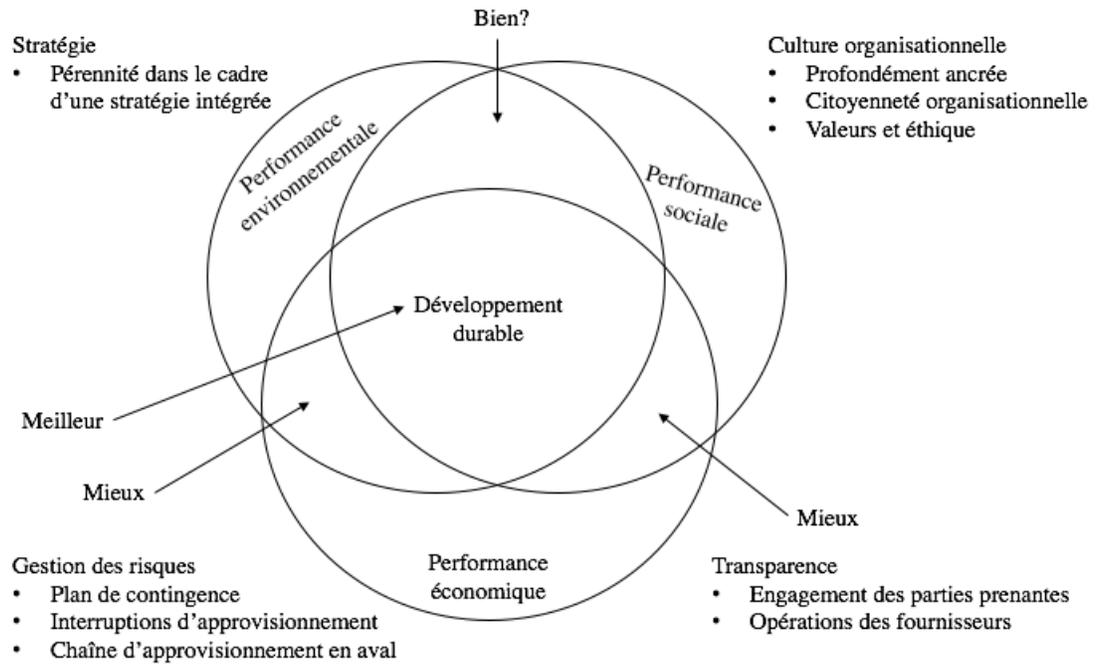
Il est attendu que le développement durable repose sur trois piliers : le volet économique, écologique et social. La définition la plus reconnue du développement durable est celle du rapport Brundtland publiée dans le cadre de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement tenue par l'Organisation des Nations unies (ONU) en 1987. Celle-ci va ainsi : « le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (1987, p.40). Devant une définition aussi large, il peut s'avérer difficile pour les entreprises de déterminer le rôle qu'elles ont à jouer vis-à-vis cet enjeu. C'est pourquoi, d'autres auteurs ont amené quelques précisions. Pour sa part, Shrivastava (1995, p.955) présente la notion de durabilité comme étant la capacité d'action d'une entreprise quant à la réduction des risques reliés à l'épuisement des ressources, la variation des coûts énergétiques, la responsabilité des produits, la pollution et la gestion des matières ré-

siduelles. Basé sur le concept du *"triple bottom line"* de Elkington (1999), les auteurs Carter et Rogers (2008) ont voulu rendre cette définition encore plus accessible aux gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement, en développant le modèle présenté à la figure 1. L'objectif de celui-ci consiste à améliorer les performances économiques à long terme de l'entreprise et de sa chaîne d'approvisionnement. Pour y arriver, les auteurs suggèrent la mise en place de facilitateurs lesquels sont la stratégie, la culture organisationnelle, la gestion des risques et la transparence. Pour simplifier la chose, les auteurs avancent que le modèle pourrait se résumer à la question suivante : *"What is it that we need to do, not just to survive, but to thrive, and not just one year, three years, or five years from now, but in ten years, 20 years, and beyond?"* (Carter et Easton, 2011, p.49). La littérature propose que les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement doivent s'engager consciencieusement dans la mise en place d'objectifs sociaux et environnementaux, sans toutefois compromettre la performance économique qui pourrait être laissée de côté dans les efforts visant l'atteinte des deux autres dimensions du développement durable (Tite, 2018). Ultiment, le schéma de la figure 1 vise à aider les gestionnaires à adopter une vision stratégique et durable dans leur prise de décision, une adaptation nécessaire à la réalité d'aujourd'hui.

3.1.5 Les pratiques durables dans un contexte d'approvisionnement

Bien que les termes achat et approvisionnement soient souvent interchangeables, l'approvisionnement englobe beaucoup plus que l'achat principalement associé au processus d'acquisition. En effet, l'approvisionnement comprend l'achat et les autres responsabilités qui y sont rattachées c'est-à-dire, la réception, l'inspection, l'entreposage et la manipulation des matières, le transport, ainsi que leur mise au rebut (Johnson *et al.*, 1998). Ceci dit, la possibilité d'instaurer des pratiques durables en approvisionnement permettant de réduire les coûts et d'améliorer la réputation

FIGURE 1 – Gestion durable de la chaîne d’approvisionnement



Source : traduction libre de Carter et Rogers (2008 : 369)

de l’entreprise sont diverses. Celles-ci incluent notamment la réduction des emballages, l’utilisation de moyens de transports économes en carburant, l’amélioration des conditions de travail dans les entrepôts, l’augmentation des exigences vis-à-vis les fournisseurs, l’obtention de la certification ISO 140001 etc. (Carter et Rogers, 2008; Meehan et Bryde, 2011; Björklund, 2011; Akhavan et Beckmann, 2017).

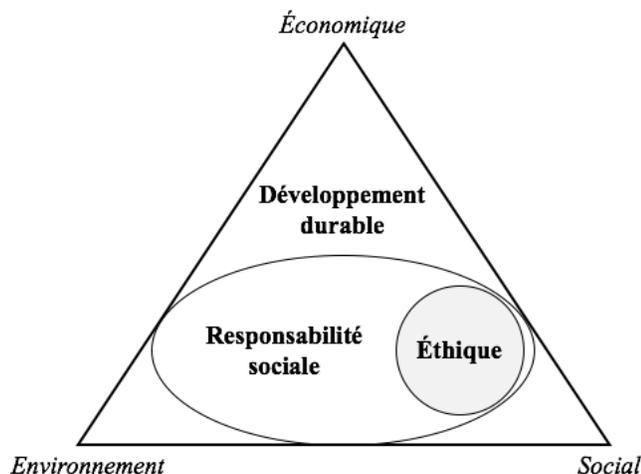
Quant à eux, Tchokogué *et al.* (2018) se sont intéressés à la contribution réelle de l’approvisionnement dans la mise en place de certaines pratiques, à savoir jusqu’à quel point elles contribuaient à l’atteinte des objectifs liés au développement durable des entreprises. Autrement dit, les auteurs s’interrogent si les pratiques d’approvisionnement peuvent réellement être un levier au développement durable. En utilisant une méthode d’étude de cas, ceux-ci présentent un modèle de maturité en cinq niveaux afin d’établir le niveau des organisations dans l’opérationnalisation

de leur stratégie d’approvisionnement durable. Dans cette étude, deux organisations ayant une bonne réputation à l’échelle internationale côté développement durable sont analysées. Il en ressort que ces entreprises se situaient globalement au niveau 2 et 3, et ce malgré le support et la volonté de la haute direction. En effet, les auteurs mentionnent certaines difficultés au niveau de l’intégration des trois dimensions du développement durable puisque les gestionnaires ont tendances à mettre l’accent sur les considérations environnementales. De plus, un manque de clarté dans les politiques internes ainsi que l’absence de considération pour l’identification des besoins, sont d’autres facteurs pouvant expliquer pourquoi des compagnies prises comme exemple dans leur secteur d’activité se situent seulement aux niveaux 2 et 3. Malgré tout, cette étude fait ressortir la volonté des entreprises à utiliser de meilleures pratiques, notre discussion sera orientée à savoir si celles-ci les mèneront à utiliser davantage l’approvisionnement local.

3.2 Discussion

Voulant améliorer l’image (ou la réputation) de leur organisation, plusieurs dirigeants accentuent les efforts quant aux déploiement de la RSE au sein de celle-ci. Pour faciliter l’adoption de telles pratiques, les entreprises se dotent généralement de normes et de règles de conduite afin d’instaurer une culture organisationnelle reflétant les valeurs qu’elles souhaitent véhiculer. Celles-ci se retrouvent régulièrement sous forme de code de déontologie (ou code d’éthique). Ce dernier régit essentiellement les comportements que devraient avoir chacun des membres d’une organisation, et ce, peu importe la position qu’il occupe. Pour mieux comprendre la complexité qu’engendrent l’éthique, et le développement durable pour certaines entreprises, une discussion plus approfondie est requise. Ainsi, nous aborderons sous le regard de l’approvisionnement le sujet de l’éthique, une dimension importante et complémentaire au développement durable (voir figure 2).

FIGURE 2 – Le développement durable, la responsabilité sociale et l'éthique



Source : Véronique Goupil (2008, p.20)

Du côté de l'approvisionnement, une recherche précédemment mentionnée a indiqué que l'éthique était non seulement une compétence essentielle, mais bien la plus recherchée pour les gestionnaires des achats. Ce faisant, on attend d'eux qu'ils accordent plus d'importance à l'éthique que quiconque. De plus, nous avons établi précédemment que l'éthique est avant tout une question d'individus. Or, chaque individu a ses propres principes moraux qui lui permettent de différencier le bien du mal, le juste de l'injuste ou encore, l'acceptable de l'inacceptable. Ces principes moraux diffèrent un peu d'une personne à l'autre, mais souvent quelques individus développeront une certaine affinité, puisqu'ils auront des valeurs et principes semblables et se formeront un groupe (camarades ou amis). Lorsque plusieurs individus se rassemblent, on dit alors qu'ils partagent une même culture, et ce, que ce soit une culture nationale ou encore une culture d'entreprise. C'est entre autres pour créer une culture organisationnelle profondément ancrée, facteur identifié par Carter et Rogers (2008) comme facilitateur au déploiement du développement durable, que les codes de déontologie (ou d'éthique) sont importants. D'ailleurs, Hofstede (2018) soutient que :

[la culture] *constitutes the unwritten rules of the social game. These rules do not specify any details, but they specify the basic structure of the social landscape. They are about things such as independence, belonging, love, hate, respect, fear, and loyalty. They specify which contrasts matter in life [...] Note that culture is about what we share with others*³ (page consultée le 8 juin 2019).

Il est vrai que plusieurs principes moraux sont partagés par un bon nombre de groupes culturels, par exemple, tous s'entendent pour dire qu'il est mal de voler, mais certains sujets, tels que le travail des enfants ne font pas l'unanimité. En Amérique du Nord, il est strictement interdit de faire travailler les enfants, tandis que dans plusieurs pays du monde, si ceux-ci ne contribuent pas aux revenus du ménage, ils n'auront pas de quoi se nourrir ; donc, pour ces gens la question éthique à ce sujet ne se pose pas. Selon la théorie des dimensions culturelles, la culture nord-américaine, la culture canadienne (anglophone) et la culture québécoise (canadienne francophone) auraient des différences qui leur sont propres au niveau de leurs normes sociales. Conséquemment, les principes moraux des individus faisant partie d'un même milieu sont plus susceptibles d'être semblables, et donc ces personnes sont plus susceptibles de se mettre d'accord sur ce qui est éthique ou non. Autrement dit, plus on se rapproche de notre milieu, meilleures sont les chances que notre propre code d'éthique soit respecté. C'est un peu le même principe pour les organisations et leur code de déontologie. Par conséquent, si l'on demandait à un gestionnaire d'approvisionnement quel est le fournisseur le plus éthique entre un fournisseur local et un fournisseur d'un pays étranger, il est probable que l'entreprise locale serait celle retenue. Quoique difficile à quantifier, le niveau d'éthique d'un fournisseur dépend de la perception de l'individu à son égard. Tel que mentionné dans la littérature, la préoccupation de l'éthique en approvisionnement est une tendance croissante. Suite à ce que nous venons de discuter, il importe de souligner que cette dernière pourrait

3. <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/definition-culture/>

mener les gestionnaires à favoriser l'achat local.

Fait intéressant, pour les deux organisations étudiées par Tchokogué *et al.* (2018), on retrouve l'intégration du volet local dans leurs principes et politiques d'approvisionnement durable. Dans l'entreprise A le volet local est associé aux dimensions sociales et économiques tandis qu'il est strictement associé à la dimension économique pour l'entreprise B. La pensée de René Dubos (1977) dans (Gianinazzi, 2018), selon quoi l'idéal est de penser globalement, mais d'agir localement, semble être ancrée dans la philosophie durable des entreprises.

D'ailleurs, nous avons été en mesure de le confirmer en analysant les informations divulguées par certaines entreprises sur leur site internet. Voici ce que nous avons recueilli des entreprises québécoises de tailles et d'industries différentes. Sur sa boutique en ligne, l'entreprise Trois fois par jours (une PME) affirme faire du commerce local puisque : « tous les produits sont fièrement fabriqués au Québec ». De leur côté, Cascades et Groupe Métro ont respectivement mis en place des pratiques d'approvisionnement responsables et une politique d'achat local. Pour ce qui est de la brasserie Glutenberg, elle affirme que 90% des grains qu'elle utilise proviennent d'une ferme québécoise située tout près de leurs installations. Quant à Biovert, elle dit faire affaire avec des fournisseurs locaux pour réduire les distances parcourues des matières afin d'améliorer sa performance environnementale. Bien que les entreprises semblent mettre de l'avant la volonté de s'approvisionner localement, nous gardons certaines réserves puisque d'aucune façon nous prétendons que ces pratiques sont bel et bien appliquées, car aucune vérification n'a été fait auprès des entreprises en question.

3.2.1 L'achat local pas seulement que pour des considérations environnementales

Tel que présentée dans la littérature, l'éthique est ultimement une question de perception individuelle. Il est donc fort probable que l'évaluation des pratiques d'une entreprise relativement aux questions éthiques soit difficile à évaluer. Quoiqu'il en soit, afin d'être le plus objectif possible, des outils développés par des organisations non gouvernementales (ONG) tel que *Transparency International*⁴ pourraient servir aux gestionnaires des achats dans leur prise de décisions. Ainsi, l'indice de corruption d'un pays semble être un bon point de départ parce que celui-ci a été établi par un organisme neutre.

Selon le dernier classement publié en 2018 par *Transparency international*, le Canada figure dans le top 10 des pays les moins corrompus au monde avec un pointage de 81 sur un total 100. En considérant l'indice de corruption, les acheteurs ayant un souci particulier pour l'éthique ne devraient théoriquement que s'approvisionner dans les pays ayant obtenu une note supérieure ou égale à celle du Canada (voir annexe A). Parmi la liste des pays correspondant à cette catégorie figurent le Danemark, la Nouvelle-Zélande, la Finlande, Singapour, la Suède, la Suisse, la Norvège, les Pays-Bas et le Luxembourg. Selon l'indice, il serait préférable d'avoir un fournisseurs provenant du Danemark, puisqu'il représente le plus faible risque d'avoir des pratiques non éthiques et, par conséquent, cela diminue le risque de répercussions négatives sur la réputation de l'entreprise cliente. En supposant que l'achat en question n'est pas disponible localement, la meilleure option serait de s'approvisionner dans un pays ayant obtenu un indice élevé. Cependant, plus les décideurs sont physiquement près des opérations, plus ils risquent d'être empathiques à la réalité quotidienne des travailleurs, car ils sont avant tout des êtres humains. Ainsi, s'assurer que les droits des travailleurs sont respectés, que ceux-ci aient de

4. *Transparency International* est une organisation anticorruption publiant annuellement le classement des 180 pays et régions selon leur indice de corruption.

bonnes conditions de travail, qu'ils obtiennent une rémunération adéquate et qu'ils soient satisfaits, s'avère beaucoup plus accessible lorsque les achats se font chez des fournisseurs locaux.

Ensuite, dans l'optique de stratégie durable, vient la question de performance environnementale. Bien que les compagnies danoises obtiennent la première position pour le volet social, c'est aux compagnies locales que revient la palme côté environnemental. En effet, en cherchant sur ce sujet, nous avons constaté que le principe du mouvement local en achat est d'abord perçu comme étant un moyen qui permet de réduire la distance parcourue des matériaux et des matières. De plus, dans la majorité des cas, seul le transport routier suffit pour acheminer la marchandise locale comparativement à celle provenant de l'international, qui doit utiliser en plus le transport maritime ou aérien. De ce fait, un des autres avantages mis de l'avant, est que l'achat local permet de diminuer significativement les émissions de gaz à effets de serres (GES). Qui dit moins de transport, dit généralement aussi moins d'emballage et de protection. Si l'on reprend la liste des pays et qu'on les évalue en termes de transport, les Pays-Bas sont à favoriser (voir Tableau 4), suivi du Danemark et de la Suède. Cependant, les distances parcourues demeurent nettement supérieures à ce qu'on aurait localement et nécessitent l'utilisation d'au moins deux types de transport, puisqu'une fois rendus au port ou à l'aéroport, les achats doivent être livrés à leur destination finale, et ce, souvent par voie terrestre.

Bien évidemment, le dernier volet du développement durable concerne les performances économiques. Les pays figurant parmi la liste des bons choix éthiques sont économiquement développés. Ainsi, les salaires et les conditions de travail y sont généralement élevés. Ceci étant dit, il est fort probable qu'il soit moins rentable pour une compagnie située au Québec de faire affaire avec une compagnie située dans l'un de ces pays. À ceci, s'ajoutent les coûts de transport, de douane, de manutention, ainsi que ceux reliés à la conversion de devises. Qui plus est, en jetant un coup

Tableau 4 – Classification des pays selon leur performance environnementale quant à la distance parcourue selon le mode de transport

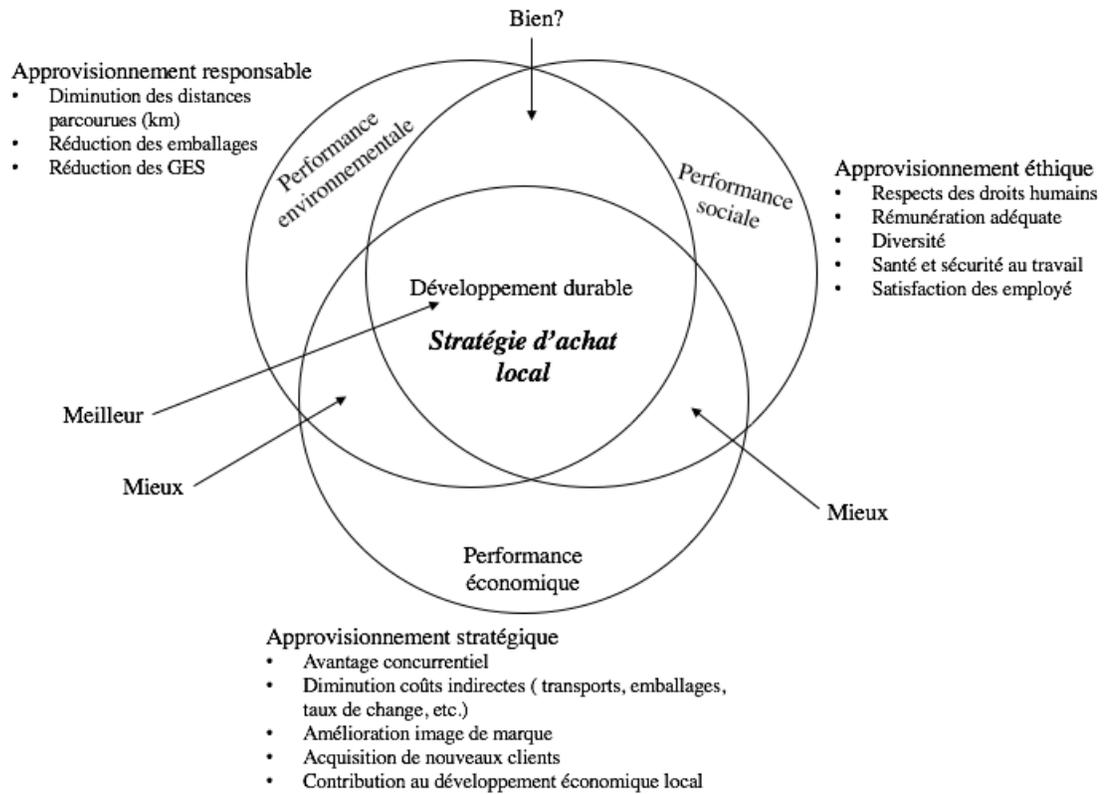
Pays	Maritime (km)	Délais (jours)	#	Aérien (km)	Délais	#
Danemark	6 420	14	2	5 803	7h20	3
Nouvelle-Zélande	18 046	40	7	14 633	17h42	7
Finlande	7 439	16	4	6 178	7h46	6
Singapour	18 718	42	8	14 800	17h54	8
Suède	7 202	16	3	5 887	7h25	4
Suisse	via train	n/a	6	5 997	7h33	5
Pays-Bas	6 144	13	1	5 505	6h58	1
Luxembourg	via train	n/a	5	5 729	7h14	2

Note : distance approximative de Montréal

d’oeil à la perspective macroéconomique : « Les conséquences seront encore plus fâcheuses pour la santé du tissu social et la performance économique de la nation si la décision d’achat se fait au profit d’entreprises situées au-delà des frontières » (Nollet *et al.*, 2000, p.45). Selon ce qui précède, seule la non-disponibilité locale d’un produit justifierait l’achat à l’étranger, puisque dans les autres cas les performances environnementales et économiques ne justifient pas l’achat à l’étranger.

Ainsi que le met en évidence la figure 3, en intégrant le cas ci-dessus au cadre conceptuel développé par Carter et Rogers (2008), l’achat local semble être une stratégie qui s’inscrit au coeur du développement durable, en prenant en considération les trois dimensions. Ceci étant dit, ça ne veut pas dire qu’elle sera adoptée instantanément et encore moins qu’elle s’applique à tout type d’entreprise, puisque certains matériaux ou matières sont tout simplement impossibles à trouver localement. Cependant, le professeur Fabien Durif affirme que : « Même les consommateurs peu allumés par la consommation responsable vibrent pour l’achat local » (Bérard, 2019, p.7). Il se pourrait qu’il en soit de même pour les professionnels de l’approvisionnement, qui pourraient progressivement se focaliser de plus en plus vers l’humain plutôt que presque uniquement sur le volet économique.

FIGURE 3 – L'achat local comme stratégie durable dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement



Source : Adapté de Carter et Rogers (2008 : 369)

Chapitre 4

Relations étroites avec les fournisseurs

« Se réunir est un début ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble est la réussite. »

Henry Ford

Si par le passé, la disponibilité des matières et les moyens de communication peu développés faisaient en sorte que la majorité des approvisionnements se faisait par contrat verbal, les relations-acheteurs fournisseurs ont, depuis ce temps, grandement évolué, si bien que leur succès est devenu l'une des façons par excellence d'obtenir un avantage concurrentiel durable (Dwyer *et al.*, 1987; Ganesan, 1994). Ceci dit, avant d'en arriver là, les relations acheteurs-fournisseurs ont subi de nombreux changements au cours des dernières années. D'abord, il y a eu des modifications majeures quant à la liste des sources d'approvisionnement. À compter du milieu des années 1980, plutôt que de faire affaires avec de nombreux fournisseurs pour un même produit, les entreprises optent davantage pour une source d'approvisionnement unique. Après quoi, plusieurs entreprises ont réalisé que c'était souvent trop risqué et ont eu tendance à revenir à plus d'une source. Cependant, le nombre de fournisseurs a tout de même diminué considérablement. La raison est bien simple, les entre-

prises cherchent à développer une alliance ou un partenariat avec leurs fournisseurs, permettant ainsi un meilleur échange d'informations. Dans le même ordre d'idées, les organisations privilégient de plus en plus des contrats à long terme pour les articles considérés comme stratégiques afin d'assurer la continuité d'une d'alliance ou d'un partenariat sur un horizon qui est passé d'un an à plusieurs années. Un autre des changements importants au cours des dernières années a été celui des relations étroites acheteurs-fournisseurs, celles-ci exigent un transfert de connaissances techniques de l'entreprise à son fournisseur ou vice-versa, ce qui théoriquement favoriserait les rapprochements. C'est d'ailleurs sur ce dernier aspect que nous approfondirons nos recherches, afin de discuter dans la section suivante sur l'impact probable des relations étroites quant au choix de s'approvisionner localement.

4.1 Recension des écrits

4.1.1 Théorie de l'échange social

Tel que mentionné dans le chapitre 2, la théorie de l'échange social (SET), de par ses origines sociologiques (Blau, 1964; Emerson, 1976) et psychologiques (Thibaut et Kelley, 1959), s'adresse de prime abord aux relations interpersonnelles. Comme les relations acheteurs-fournisseurs ont évolué pour devenir ce qui ressemble grandement à ce type de relation, la SET s'applique tout autant au contexte de l'approvisionnement. Ceci s'explique d'une certaine façon du fait que celle-ci aide à comprendre ce qui motive les acheteurs et les fournisseurs à développer des relations étroites. Sa popularité provient entre autres du fait qu'elle englobe les grandes étapes d'une relation, c'est-à-dire son initiation, sa continuation et sa fin. Quoiqu'il en soit, la littérature sur les relations étroites repose dans la majorité des cas sur la théorie de l'échange social (*social exchange theory*) (Ellis *et al.*, 2012; Schiele *et al.*, 2012a; Tanskanen, 2015; Pulles *et al.*, 2016; Hammerschmidt *et al.*, 2018). Celle-ci découle du principe que les interactions d'échanges contribueraient au fil du temps à l'achève-

ment de bénéfices sociaux et/ou économiques. C'est pourquoi, elle est généralement utilisée comme fondation (structure) pour encadrer les variables qui interviennent dans le processus d'obtention d'une relation étroite (Merminod *et al.*, 2017).

4.1.2 Définition d'une relation étroite

Parmi les auteurs à s'intéresser à l'évolution de la relation acheteur-fournisseur, on trouve F. Robert Dwyer, Paul H. Schurr et Sejo Oh. Connus dans le domaine du marketing industriel, l'une des contributions de ces auteurs a été de démontrer que les relations acheteurs-fournisseurs se sont transformées au fil du temps. Plutôt que de traiter les échanges comme étant transactionnelles et discrètes, les auteurs mettent en lumière que les échanges peuvent être fait sur la base d'une relation continue. Ultimement, ils développent un cadre conceptuel permettant d'établir des relations acheteur-fournisseur plus solides en considérant le volet relationnel des échanges (Dwyer *et al.*, 1987). Le tableau 2 ci-dessous illustre brièvement les différences entre les deux types d'échanges. Tandis qu'ils présentent l'échange transactionnel comme étant ponctuel et ne nécessitant que très peu de communications, ces auteurs comparent l'échange relationnel au mariage. Selon eux, ce type de relation implique de nombreux bénéfices, mais requiert aussi du temps et de l'investissement. Ceci rejoint les propos de plusieurs auteurs, qui semblent s'entendre sur le fait que les relations étroites se développent généralement dans l'intention d'établir une profonde collaboration sur un horizon à long terme (Cv et Routroy, 2018).

En approvisionnement, une relation étroite se caractérise, par deux éléments incontournables ; d'abord, elle implique le partage (ou l'échange) d'informations clés. Le second élément concerne la durée de la relation qui doit être établie sur une orientation à long terme (Kawai *et al.*, 2013). Pour que ces deux éléments fonctionnent, la notion de confiance joue quant à elle un rôle important. Shankar Ganesan (1994, p.3) s'est justement intéressé à cet aspect de confiance :

Tableau 5 – Différences entre les échanges transactionnels et relationnels

Aspect	Transactionnel	Relationnel
Compétition	Plusieurs alternatives	Une seule ou peu d'alternatives
Approche tactique	Chaque transaction est une nouvelle affaire; les performances passées sont ignorées, les marchés sont indépendants et discrets	Une transaction fait partir d'une relation et la relation fait partie d'un réseau; les marchés sont dépendants et continus
Attitude relationnel	Mise sur la potentielle compétition, l'anonymat et l'efficacité du marché	Mise sur la coopération et les nombreux réseaux d'affaires
Horizon temporel	Court-terme; sans attache	Long-terme; grande exigence
Intention	Orientée sur le prix	Orientée sur la création de valeur

Source : adapté de Lindgreen *et al.*, (2012)

*A retailer's trust in a vendor affects the the long-term orientation of a retailer in three ways : (1) it reduces the perception of risk associated with opportunistic behaviors by the vendor, (2) it increases the confidence of the retailer that short-terme inequities will be resolved over a long-period, and (3) it reduces the transaction costs.*¹

Tout comme dans les relations interpersonnelles, la confiance est un élément essentiel à la création de relation étroite. La définition de confiance couramment reprise dans la littérature est la suivante : "*Trust is defined as a willingness to rely on an exchange partner in whom one as confidence*" (Moorman *et al.*, 1993, p.82). Autrement dit, c'est d'abord de croire fermement en la fiabilité et en l'intégrité du partenaire, pour qu'à long terme puisse s'installer la loyauté. De plus, la confiance est reconnue comme étant un facteur primordial à l'engagement dans une relation (Morgan et Hunt, 1994), puisque souvent les entreprises voulant développer des partenariats sont en position de vulnérabilité. Sans cette notion de confiance, l'engagement dans une relation étroite serait sans doute ardu d'un côté comme de l'autre.

Maintenant que les éléments de base ont été mentionnés, on observe deux types

1. Les coûts de transactions sont ceux engendrés par les négociations, la signature de l'entente, et ce que ça prendra pour la faire respecté (Ganesan, 1994).

de situations connues dans les relations étroites : la première lorsqu'un fournisseur obtient le statut de fournisseur privilégié (FP) auprès de l'entreprise cliente et la seconde lorsque l'entreprise cliente obtient le statut de client privilégié (CP) auprès du fournisseur. Étant constamment en relation, que ce soit le fournisseur ou le client à qui le statut est attribué, pour qu'une telle situation se produise, il y doit avoir un déséquilibre au niveau du pouvoir et que l'un se retrouve en position de vulnérabilité face à l'autre. Généralement, un client ayant un énorme volume d'achat sera en position d'attribuer le statut de FP, même chose si le marché est saturé et qu'il y a énormément de fournisseurs. Inversement, lorsque le client a un petit volume d'achat, ou encore qu'il y a très peu de fournisseurs, le pouvoir se retrouve entre les mains des fournisseurs qui seront dans ces conditions en mesure d'attribuer le statut de CP. Il importe toutefois de ne pas perdre de vue qu'un client peut évidemment être considéré privilégié même s'il a un gros pouvoir d'achat. En effet, ce statut n'est pas exclusivement réservé aux clients ayant un faible pouvoir d'achat et réussissant à utiliser les moyens appropriés pour devenir un CP.

4.1.3 De fournisseur privilégié à client privilégié

De plus en plus, les relations étroites semblent prendre un virage passant de l'obtention du statut de fournisseur privilégié vers l'obtention du statut de client privilégié. Cette transition se produit en raison de quelques facteurs, notamment les changements survenus dans les marchés.

Dans les années où les marchés se sont internationalisés et que l'accès au commerce international s'est vu facilité, les entreprises acheteuses avaient, en général, beaucoup plus de pouvoir que leur fournisseurs, puisque si un fournisseur ne faisait pas l'affaire, l'entreprise n'avait qu'à prendre le prochain sur sa liste. La situation permettait aux entreprises clientes d'avoir une sélection de fournisseurs privilégiés. La seule chose avec le pouvoir, c'est que de par sa nature, il est situationnel, dy-

namique (relatif à l'évolution, et au mouvement du marché) donc, celui-ci est potentiellement instable (Meehan et Wright, 2011). Il oscille tel un balancier entre les mains des acheteurs et celles des fournisseurs.

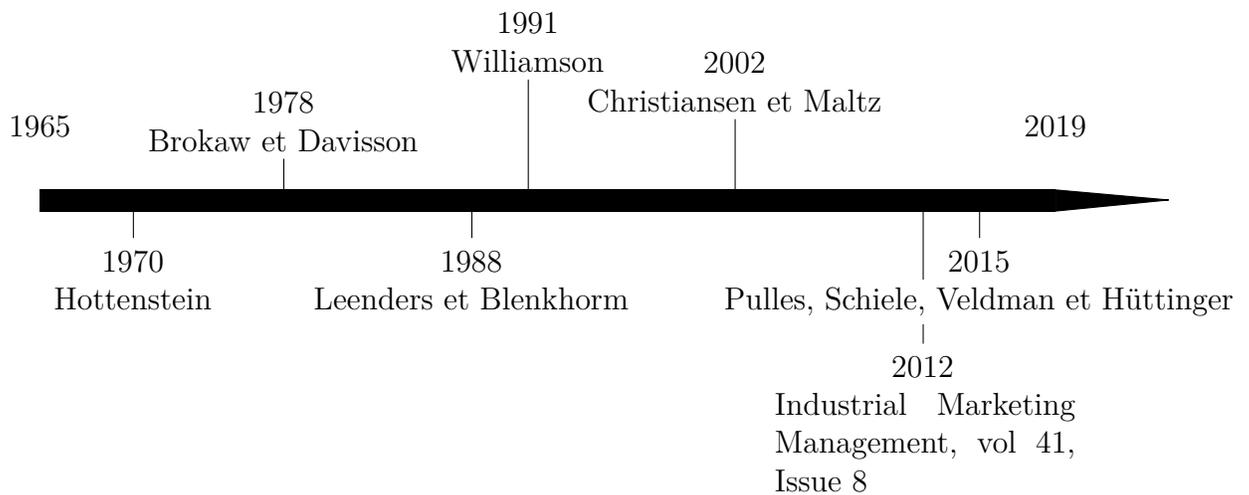
Nous avons mentionné antérieurement que l'une des stratégies qu'ont mise en place les entreprises pour réduire leurs coûts d'acquisition, relativement à la théorie des coûts de transaction, a été la réduction du nombre de leurs fournisseurs (Canon et Perreault, 1999) en souhaitant, bien évidemment, garder leurs fournisseurs les plus performants. Il y a alors un changement dans la demande. Conséquence, seuls les meilleurs fournisseurs obtiennent des contrats, les moins bons ont soit disparu, ou ont été acquis. Ultiment, les marchés semblent se consolider davantage. Peu à peu, les fournisseurs prennent conscience de leur pouvoir. Ils sont en position de sélectionner à quelles entreprises leurs ressources seront prioritairement allouées. La question ici n'est pas de démontrer si l'oeuf est venu avant la poule, mais bien d'illustrer que ce sont les changements survenus dans les marchés qui ont facilité ce virage. Étant donné que les fournisseurs les plus compétents se retrouvent régulièrement dans des marchés de type oligopolistiques, les fournisseurs exceptionnels se font rares et sont donc plus ardues à trouver. Dans une telle situation, les entreprises acheteuses et leurs concurrents entrent en compétition pour l'obtention de ces ressources. À l'avantage des fournisseurs, puisqu'ils sont dans l'impossibilité d'allouer leurs ressources également aux clients intéressés à cause de la trop forte demande, ils se retrouvent en position de contrôle et peuvent devenir très sélectifs vis-à-vis leurs clients. À la suite de ces considérations, nous saisissons mieux les motifs expliquant cette transition. Mentionnons en outre que, dans cette optique, nous portons un intérêt particulier à la citation suivante : "*[...] the most successful firms will be those that actively try to become Preferred Customers of leading suppliers, as suppliers tend to grant their favourite customers a more preferential treatment than their other customers*" (Schiele *et al.*, 2012b, p.124).

4.1.4 Historique et définition du statut de client privilégié

Ainsi que le met en évidence la figure 4, le concept de client privilégié (CP) est peu présent dans la littérature. L'origine du concept remonte aux années 1970, lorsque Hottenstein (1970) mentionne que la majorité des entreprises a une liste de clients privilégiés basée sur des commandes passées et des prévisions de ventes futures. Peu après, en 1978, les auteurs Brokaw et Davisson, publient la première recherche académique s'intéressant à la logique soutenant le concept de client privilégié. L'expression "*preferred customer*" est d'ailleurs utilisée dans le titre de leur article, une première dans le domaine. Dans leur travail, les auteurs précisent qu'en tant que client, une entreprise aurait intérêt à utiliser des outils marketing dans le but de se vendre auprès de fournisseurs. Toujours dans l'idée que le client doit « séduire » ses fournisseurs, le concept de *reverse marketing* en français marketing à rebours, est introduit par Blenkhorn et Leenders (1988). En 1991, Williamson fait remarquer qu'un fournisseur répondra en premier aux besoins de ses clients privilégiés, tandis que les autres clients sont contraints d'attendre en file. Cette étude constitue un tournant dans l'histoire de l'approvisionnement puisque comparativement à ses prédécesseurs, qui mettent l'accent sur les pratiques de marketing, ce dernier fait valoir les bénéfices possibles qu'une firme avec un tel statut pourrait retirer sur le long terme. Il suggère aussi qu'une façon d'obtenir le statut de CP est entre autres par la mise en place des contrats formels de longue durée, ce qui s'apparente à ce que proposent Dwyer, Shurr et Oh (1987). Un peu plus tard, Christiansen et Maltz (2002) ont voulu démontrer par l'entremise d'études de cas, que de petites entreprises n'ayant pas un volume d'achat assez élevé afin de susciter l'intérêt chez leur fournisseur, pouvaient compter sur d'autres facteurs en vue de développer leur attractivité. En utilisant de réels cas d'entreprises, cette étude vient rapprocher la théorie à la pratique, un jalon considérable dans la littérature du CP. À la suite de ces constatations, il faudra attendre jusqu'en 2012 avant que le sujet de CP soit davantage approfondi. De toute évidence, la sortie d'un numéro complet sur le client

privilegié dans la revue *Industrial Marketing Management* n'est pas passé inaperçue. Au total, ce sont 12 articles qui ont été publiés, ce qui représente une avancée considérable pour le domaine de l'approvisionnement. Dans ce numéro, les auteurs s'accordent sur plusieurs aspects dont la définition du statut de client privilégié, qui va comme suit : **client qui obtient une meilleure allocation de ressources de son fournisseur par rapport à ses compétiteurs.**

FIGURE 4 – Le développement du statut de client privilégié à travers le temps



Parmi tous les aspects abordés dans ce dossier spécial, nous avons fait deux constats. D'abord, celui que les recherches portent principalement sur la façon d'obtenir le statut de CP. Ensuite, une fois attribué, le statut de client privilégié n'est pas acquis, les entreprises doivent faire des efforts continus pour le maintenir ou le réobtenir (Nollet *et al.*, 2012). Depuis la parution de 2012, 134 nouveaux articles citant au moins l'un des douze articles présentés, ont été publiés dont 33 par au moins un des auteurs dont l'article avait été publié en 2012.

4.1.5 Facteurs de contribution à l'atteinte du statut

Concernant le premier constat mentionné ci-haut, les deux principaux facteurs contribuant à l'atteinte du statut de CP identifiés dans la littérature sont l'attractivité du client et la satisfaction du fournisseur. En effet, selon Christiansen et Maltz (2002), afin d'avoir accès à la meilleure technologie et à l'innovation, les petites entreprises niches doivent obtenir les ressources des meilleurs fournisseurs, sans toutefois pouvoir jouer la carte du volume d'achat. Ils doivent donc se démarquer autrement en développant leur attractivité. Pour y arriver, l'entreprise peut mettre en place différentes tactiques, ce qui lui permettra de montrer au fournisseur qu'elle existe et de lui créer des attentes favorables à son égard. D'ailleurs, ce type de situations pourrait devenir de plus en plus fréquent si la tendance se maintient : « Les concentrations de marché et les raréfactions de ressources pousseront encore plus les acheteurs à développer des stratégies relatives à l'attractivité dans les années à venir » (Merminod *et al.*, 2017, p.266). Une fois que le fournisseur signale son intérêt pour l'entreprise, celle-ci doit passer en mode performance afin de lui procurer une grande satisfaction sans quoi la relation risque de stagner ou encore, de se terminer. Rappelons ici que l'objectif de la firme est de se faire accorder le statut client privilégié, la satisfaction du fournisseur est donc primordiale. Cette satisfaction est variable d'un fournisseur à l'autre et peut provenir de différents éléments : la qualité de la relation, l'échange d'informations, le niveau de support en cas de problème, le comportement éthique et respectueux, etc. (Trent et Zacharia, 2012). Une fois cette satisfaction atteinte, le client pourrait réussir à obtenir le statut qu'il recherche. Entre en jeu le second constat, pour que cette relation soit durable, Nollet *et al.* (2012) mettent en lumière que l'entreprise devra continuellement faire des efforts pour répondre aux besoins du fournisseur, puisque le statut de CP n'est jamais réellement acquis. D'autres entreprises rivales voudront elles aussi recevoir un traitement préférentiel et feront des efforts pour s'approprier le statut. Dans la section suivante, puisque les recherches tournent surtout autour de l'attractivité du client et la satisfaction du fournisseur,

nous avons décidé de nous concentrer davantage sur le deuxième constat à savoir si l'effet « local » peut aider l'entretien de ces relations afin d'assurer le maintien du statut de CP après l'avoir obtenu.

4.2 Discussion

Suite à l'analyse de la littérature, on remarque que l'achat local ne semble pas avoir de place particulière dans la littérature. Par contre quelques auteurs mentionnent qu'elle pourrait faciliter l'obtention du statut de CP. C'est le cas de Schiele *et al.* (2012a, p.1183), en suggérant que "*firms might find it easier to become a preferred customer of their domestic suppliers because suppliers may evaluate domestic customers more favorable than international customers*". Malgré ces allégations, aucune étude empirique ne confirme ces propos, c'est pourquoi la notion de proximité sera discutée dans cette section.

La question de proximité ne date pas d'hier, Porter l'une des grande sommité en stratégie d'entreprise a dit : "*having a competitive domestic supplier industry is far preferable to relying even on well-qualified foreign suppliers*" (Porter, 1990, p.103). Malgré tout, nombreuses sont les entreprises qui sont allées vers l'étranger pour subvenir à leurs besoins d'approvisionnement, et ce, même si ces propos quant à la proximité étaient déjà relatés il y a 20 ans. En revanche, celle-ci semble gagner en importance depuis peu. En effet, certaines entreprises vont même jusqu'à changer leur stratégie d'approvisionnement pour l'intégrer. Discutons des facteurs qui pourraient être à l'origine de ce phénomène.

Selon nous, deux enjeux laissent paraître une certaine influence sur les changements stratégiques liés à l'approvisionnement. D'une part, il y a la menace provenant de la raréfaction progressive des ressources et, d'autre part, l'arrivée probable d'évènements ponctuels majeurs d'origine géopolitique (guerres commerciales, conflits

internationaux) ou encore naturelle (catastrophes : séisme, glissement de terrain, ouragan, etc) risquant de perturber la chaîne d’approvisionnement. Dans les deux cas, le risque d’approvisionnement augmente. Bien que le risque d’approvisionnement soit omniprésent, les entreprises cherchent à le mitiger le plus possible.

Regardons d’abord le premier enjeu. À l’aube d’une pénurie mondiale de sable, provoquée par une demande en croissance exponentielle (développement rapide et utilisation massive par le Moyen-orient et l’Asie), les entreprises devront développer des stratégies efficaces afin d’atténuer l’impact de celle-ci sur leurs activités. L’un des moyens d’y arriver est sans doute d’obtenir le statut de client privilégié. En effet, tel que mentionné auparavant, les experts prévoient que les entreprises chercheront à tisser des liens de plus en plus serrés avec leurs fournisseurs pour obtenir ces ressources de plus en plus rares. Devant toutes ces opportunités d’affaires, discutons de la question à savoir auquel des potentiels clients le fournisseur grandement sollicité décernera le statut de CP.

Selon ce que nous avons mentionné précédemment, il apparaît évident que le client qui obtiendra le statut de CP devra, dans un premier temps, manifester de l’attractivité aux yeux du fournisseur, puis dans un deuxième temps, répondre à ses exigences de satisfaction. En dépit du fait que ces étapes soient nécessaires, une situation particulière et probable semble avoir été laissée de côté. Du point de vue du fournisseur, supposons que deux clients potentiels soient également attrayants et qu’ils le satisfassent de la même façon, rien ne nous permet de déterminer lequel se verra attribuer le statut de CP. Jusqu’ici, nous nous sommes limités à ce qui était présenté dans la littérature ; il nous reste à envisager ce qu’il adviendrait dans un tel cas.

Pour explorer cet aspect, notre prémisse de base est que la proximité a plus d’importance que ce qu’on laisse paraître dans la littérature. Celle-ci est définie

comme suit : **situation d'une chose qui est à peu de distance d'une autre**, ce qui s'arrime parfaitement au concept de relation étroite. L'idée derrière la notion de proximité c'est qu'elle s'applique non seulement au contexte géographique mais aussi culturel, administratif et économique (Ghemawat, 2001).

Culturellement parlant, la proximité s'applique à la langue, aux normes sociales et à la facilité d'intégrer certains réseaux. Du côté administratif, celle-ci se traduit par l'utilisation des mêmes devises, les réglementations gouvernementales, ainsi que par la micropolitique des entreprises. Économiquement parlant, c'est au coût et à la qualité des ressources naturelles, financières, humaines que l'on attribue à la proximité. Ces facteurs supplémentaires ont un rôle à jouer dans l'atteinte du statut de CP puisque plus ils sont similaires, plus les chances de développer une relation étroite sont élevées. La notion de distance explique notamment le mouvement des firmes dans les parcs industriels et la tendance qu'ont les entreprises à s'agglomérer en grappes par secteurs d'activités.

Par ailleurs, dans la littérature sur l'innovation ouverte (Bathelt *et al.*, 2004), la notion de proximité est un facteur déterminant dans le partage de savoirs et de pratiques entre les organisations et le processus de création de connaissances. Cette création de connaissances est notamment expliquée lorsqu'on remonte à 1927 par Marshall, qui fait ressortir la notion d'atmosphère industrielle dans les grappes. Selon lui, il s'agit d'une atmosphère unique qui procure un certain avantage concurrentiel aux firmes qui en font partie. Cette atmosphère est notamment expliquée par un partage de connaissances qui permet aux firmes de continuellement combiner et recombinaison des ressources similaires ou non afin d'acquérir de nouvelles connaissances et de produire des innovations, se traduisant par exemple en de nouvelles aptitudes.

Au final, selon Ghemawat (2001) la proximité est un facteur non-négligeable facilitant les échanges commerciaux. Ceci met en lumière que seules les entreprises

ayant des affinités risquent de développer des relations étroites, ultimement c'est une question de *"fit"*. Compte tenu de ces considérations, nous croyons que la proximité est un atout majeur à l'atteinte du statut de CP.

Ceci dit, il est venu le temps d'aborder le deuxième enjeu, celui lié aux événements ponctuels majeurs. La mondialisation des échanges commerciaux a provoqué de nombreux changements au niveau de la chaîne logistique, tel que l'augmentation du nombre d'intermédiaires impliqués, la rendant de plus en plus complexe à gérer. Malgré l'utilisation des technologies (RFID, GPS) et l'utilisation de systèmes d'informations (EDI, ERP) visant à assurer la transmission de l'information quant au cheminement des matières, l'augmentation du nombre d'intermédiaires impliqués fragilise la chaîne logistique, tout en rendant son intégration plus difficile. Qui plus est, aucune entreprise n'est à l'abri des événements ponctuels majeurs. Par contre, celles-ci peuvent réduire leur risque d'approvisionnement, entre autres en reconfigurant leurs réseaux. Dans cette optique, pour venir mitiger le risque, la stratégie d'approvisionnement peut être modifiée en intégrant certaines pratiques. D'abord, en réduisant le nombre d'intermédiaires impliqués. Ensuite en rapprochant les sources d'approvisionnement et finalement en établissant des relations étroites avec les fournisseurs considérés comme stratégiques. Au bout du compte, ce qu'il faut garder en tête c'est que les organisations possèdent une influence seulement sur ce qu'elles contrôlent. En termes d'approvisionnement, le facteur de succès se trouve dans la capacité à maintenir la relation privilégiée pour qu'en cas d'événement ponctuel majeur, le fournisseur continue de prioriser l'organisation quant à l'allocation des ressources.

Si le risque d'approvisionnement du premier enjeu présenté n'est pas forcément diminué avec la proximité locale (géographique), il en est tout autre pour le second. À la suite de ces constatations, il ressort qu'il est moins profitable pour une entreprise (en terme d'avantage concurrentiel) d'être dans un marché international

(grand marché) que si elle se trouve dans un marché où son fournisseur est à proximité. Cette dernière permet l'étroite collaboration des deux agents, provoquant ainsi des synergies de différentes formes, ce qui indirectement, pousse les entreprises vers l'achat local. Ainsi, même si aucun lien n'a été clairement préétabli entre le statut privilégié et l'achat local, le fait d'être un client local peut avoir son lot d'avantages lesquels sont : accès au statut de CP facilité, amélioration de l'image de marque, collaboration facilitée, meilleur contrôle, etc. De plus, les événements ponctuels majeurs, tels que des conflits internationaux ou encore des guerres commerciales, sont susceptibles de provoquer des pénuries. Par contre, si les fournisseurs stratégiques sont près de l'entreprise cliente, le risque d'approvisionnement est grandement diminué. Il est donc possible de prévoir qu'un intérêt vers le mouvement local continuera de s'accroître dans les prochaines années.

Chapitre 5

La sélection des fournisseurs

« Le vrai génie réside dans l'aptitude à évaluer l'incertain,
le hasardeux, les informations conflictuelles. »

Winston Churchill

La sélection des fournisseurs est un incontournable dans la stratégie d'approvisionnement. En effet, celle-ci constitue la pierre angulaire de la fonction approvisionnement. Qui plus est, les processus de sélection sont désormais reconnus par la plupart des entreprises comme étant stratégiques, ce qui « présuppose que les fournisseurs font partie intégrante de l'avantage concurrentiel d'une organisation » (Leenders *et al.*, 2006, p.204).

Dans les dernières années, plusieurs facteurs dont l'accès à l'information, le resserrement des réglementations gouvernementales, la tendance à l'impartition et les préoccupations environnementales, ont eu des répercussions majeures pour la stratégie d'approvisionnement. À vrai dire, les facteurs énumérés ci-dessus ont contribué à l'intensification de la complexité et de l'envergure des décisions concernant la sélection des fournisseurs (de Boer *et al.*, 2001). Trop longtemps le facteur principal sur lequel les dirigeants ont basé leurs décisions a été l'aspect financier (étant l'un des seuls éléments tangibles). Bien qu'à court terme, l'impact de leurs décisions sur

le bénéfice de l'entreprise ou les dividendes aux actionnaires reste encore et toujours très important, de plus en plus de décideurs réalisent qu'à moyen ou long terme, ces décisions puissent être plus dommageables. En effet, en mettant de côté les autres facteurs clés, tels que la qualité, la flexibilité, les délais de livraison, la fiabilité et la capacité d'innovation de leurs fournisseurs, les décisions prises uniquement sur des bases financières finissent par avoir un impact négatif sur leurs avantages concurrentiels (Nollet *et al.*, 2000). En ce sens, les éléments intangibles (parfois difficiles à évaluer) sont maintenant partie intégrante de la sélection des fournisseurs. Par ailleurs, l'accès à l'information a notamment permis la découverte de nouveaux fournisseurs et a ouvert les portes sur l'achat sans frontières. Aujourd'hui, avec les nombreux fournisseurs potentiels, le processus de sélection est de plus en plus élaboré et permet de considérer de nombreux critères. C'est pourquoi, au fil du temps, tant les gestionnaires des approvisionnement que les universitaires, ont développé différentes méthodes d'analyse multicritères incluant à la fois les volets quantitatifs et qualitatifs. Quoiqu'encore imparfaites, pour des raisons qui seront mentionnées un peu plus tard, celles-ci semblent utilisées par la grande majorité des entreprises. Quant à ce chapitre, il vise à explorer si les critères de sélection couramment utilisés, favorisent davantage la mise en place de stratégies d'approvisionnement locales ou non par les entreprises.

5.1 Recension des écrits

Selon Taherdoost et Brard (2019), la recherche sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement, plus particulièrement celle sur l'approvisionnement stratégique, a été l'une des plus florissantes dans le domaine de la gestion au cours des dernières décennies. Sa légitimité ayant à être moins souvent défendue, la fonction approvisionnement a vu certaines de ses responsabilités, dont les décisions concernant les achats, s'accroître (ou s'élever) jusqu'à atteindre un niveau stratégique. Bien entendu, ce ne sont pas tous les achats qui requièrent une analyse approfondie ; En

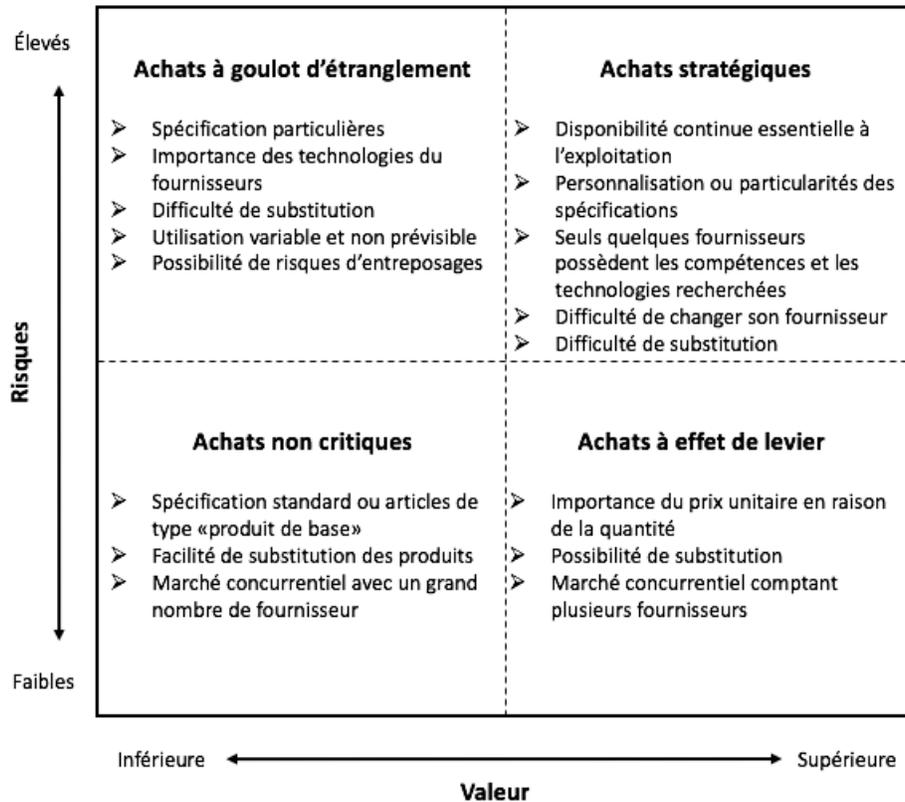
effet, l'évaluation des risques servira à identifier les achats nécessitant un plus grand niveau d'efforts. C'est pourquoi, avant d'élaborer une stratégie, de plus en plus de gestionnaires en approvisionnement procèdent à une analyse de portefeuille (Nellore et Söderquist, 2000). Celle-ci sert à mettre en lumière si un achat a la capacité de créer suffisamment de valeur pour en surpasser les risques qui y sont associés. Pour ce faire, plusieurs types de matrice 2x2 sont utilisées, mais celle développée par Kraljic (1983) demeure un grand classique. Tel qu'illustré à la figure 5, la matrice est un outil d'aide à la décision composé de quatre quadrants. Chaque quadrant correspond à une catégorie d'achats et permet d'identifier ceux qui requièrent une attention particulière de la part des décideurs. Ainsi, les achats se retrouvant dans le quadrant supérieur droit sont les plus importants du portefeuille. En effet, ces derniers sont les plus susceptibles d'aider l'entreprise à l'obtention d'un avantage concurrentiel ou encore de lui nuire. C'est donc pour ce type d'achat que les processus de sélection sont les plus exigeants autant en temps qu'en ressources.

Devant la disponibilité de fournisseurs, le rôle du gestionnaire de l'approvisionnement consiste à évaluer adéquatement la capacité du fournisseurs à rejoindre les cibles quant à la qualité, à la livraison, au prix, au coût et en service (Leenders *et al.*, 2006). Pour y arriver, plusieurs méthodes d'analyses multicritères peuvent être utilisées, mais les entreprises utilisent généralement des grilles d'évaluation pondérées.

5.1.1 Le processus de sélection en quelques étapes

Puisque la sélection des fournisseurs est l'une des activités cruciales de la fonction d'approvisionnement, l'instauration d'un processus de sélection clair et rigoureux doit être mis en place. Dans la 4e édition de leur livre intitulé *Purchasing & Supply Chain Management*, Monczka *et al.* (2009) suggèrent un processus d'approvisionnement en sept étapes, lesquelles seront brièvement présentées dans cette

FIGURE 5 – L’incidence du risque et de la valeur sur la stratégie de l’approvisionnement



Source : Kraljic (1983) dans Leenders et al (2006)

section.

Étape 1 : Reconnaissance du besoin de sélectionner un fournisseur

D’abord, tout débute avec le désir d’obtenir un produit ou un service. Par exemple, le développement de nouveaux produits nécessite souvent de nouveaux matériaux. Bien évidemment, la catégorie (voir figure 5) dans laquelle se situe l’achat en question aura une influence sur les prochaines étapes.

Étape 2 : Identification des exigences clés

Tout au long du processus de sélection, il est primordial de garder en tête quelles sont les exigences essentielles pour cet achat. Étant souvent déterminées par les autres départements (marketing, ingénierie, finance, production), le responsable du processus doit miser sur une communication efficace afin d’obtenir les informations

nécessaires à la priorisation des exigences.

Étape 3 : Détermination de la stratégie d'approvisionnement

Dépendamment du type d'achat, les responsables de l'approvisionnement doivent prendre les bonnes décisions afin de répondre aux objectifs concurrentiels. Dans cette étape, les décideurs ont à examiner des questions d'ordre stratégiques telles que :

- Est-il préférable d'avoir une source d'approvisionnement unique ou encore avoir plusieurs fournisseurs ?
 - Est-il préférable de faire affaire avec un fournisseur national ou étranger ?
 - Est-il souhaitable de développer une relation privilégiée avec le fournisseur ?
- Les réponses à ces questions influenceront les tactiques et les efforts qui seront déployés tout au long du processus de sélection.

Étape 4 : Identification des fournisseurs potentiels

Plus que jamais auparavant, les responsables des achats ont accès à de nombreuses sources d'informations leur permettant de trouver des fournisseurs potentiels. L'accès à ces sources d'informations peut sembler être un avantage, or trop d'informations est aussi nuisible que pas assez. Ainsi savoir quand, comment et où chercher est un atout à cette étape du processus.

Étape 5 : Mise en place de balises pour réduire le nombre de fournisseurs

En raison de ressources limitées, il est souvent préférable de procéder à une présélection des fournisseurs qui seront soumis à une analyse formelle et plus approfondie. Plusieurs critères peuvent alors soutenir le rétrécissement de la liste des fournisseurs dont la situation financière, les capacités techniques ou de gestion, leur expertise en matière de fabrication ou la distribution etc.

Étape 6 : Détermination des méthodes d'évaluation et de sélection

Ensuite, les décideurs doivent déterminer quelle sera la méthode retenue pour procéder à l'analyse des fournisseurs qualifiés. Bien évidemment, il existe plusieurs méthodes de sélection, dont les grilles d'évaluation pondérées et chacune d'elles présente ses avantages. Le tableau 6 présenté ci-dessous classe les différentes méthodes

par catégorie. Leur complexité les rendent toutefois moins susceptibles d'être utilisées par les organisations.

Tableau 6 – Classification de certaines méthodes de sélection de fournisseurs

Catégories de méthode	Méthodes
Statistique et probabiliste (analyse par grappes)	théorie des ensembles flous <i>fuzzy set theory</i>
Prise de décision multi-attribut (méthode catégorique)	<i>Analytical Hierarchy Process (AHP), Analytic Network Process (ANP), Technique for Order of Preference Similarity to Ideal Solution (TOPSIS), Elimination and Choice Expressing Reality (ELECTREE), Preference ranking Organizations Method For Enrichment Evaluations (PROMETHEE), Multi-Attribute Utility Theory (MAUT)</i>
Programmation mathématique	Programmation linéaire, <i>Multi-Objective Linear Programming (MOLP)</i> ,
Intelligence artificielle	<i>Case-Based Reasoning (CBR), Artificial Neural Network (ANN)</i>
Méthodes combinées	<i>Fuzzy TOPSIS, ANP + TOPSIS, MAUT + LP, etc.</i>

Étape 7 : Sélection d'un fournisseur et conclusion d'un accord

Ultimement, le processus de sélection sert à identifier le fournisseur idéal conformément aux exigences établies par les décideurs. Une fois sélectionné, le fournisseur ayant obtenu le meilleur résultat sera contacté et les négociations seront entamées. Après quoi, la signature du contrat aura lieu.

Bien que ce modèle soit celui que recommande Monczka et al. (2008), chaque entreprise a ses propres spécificités, ce qui peut amener des variations dans les processus (et manières d'exécuter ses tâches). Par contre, ces étapes peuvent certainement servir de lignes directrices afin d'élaborer un processus de sélection efficace. Par ailleurs, basé sur la catégorisation des achats de Kraljic, le travail de Boer (1998), présenté à la figure 6, met en relation diverses situations possibles dans lesquels une décision concernant les achats doit être prise avec les étapes d'un processus simplifié de sélection des fournisseurs. Cette figure est intéressante puisqu'elle suggère le niveau d'implication requis selon le type d'achat.

FIGURE 6 – Cadre de sélection des fournisseurs

	<i>New task</i>	<i>Modified rebuy (leverage items)</i>	<i>Straight rebuy (routine items)</i>	<i>Straight rebuy (strategic/bottleneck)</i>
Problem definition	<i>Use a supplier or not?</i>	<i>Use more, fewer or other suppliers?</i>	<i>Replacing the current supplier?</i>	<i>How to deal with the supplier?</i>
Formulation of criteria	<i>Varying importance</i>	<i>Moderate/high importance</i>	<i>Low/moderate importance</i>	<i>High importance</i>
	<i>One-off decision</i>	<i>Repeating decision</i>	<i>Repeating decision</i>	<i>Repeating decision</i>
	<i>No historical data on suppliers available</i>	<i>Historical data on suppliers available</i>	<i>Historical data on suppliers available</i>	<i>Historical data on suppliers available, yet very few actual selections</i>
Qualification	<i>No previously used criteria available</i>	<i>Previously used criteria available</i>	<i>Previously used criteria available</i>	<i>Previously used criteria available</i>
	<i>Varying importance</i>			
	<i>Small initial set of suppliers</i>	<i>Large set of initial suppliers</i>	<i>Large set of initial suppliers</i>	<i>Very small set of suppliers</i>
Choice	<i>Sorting rather than raking</i>	<i>Sorting as well as raking</i>	<i>Sorting rather than raking</i>	<i>Sorting rather than raking</i>
	<i>No historical records available</i>	<i>Historical data available</i>	<i>Historical data available</i>	<i>Historical data available</i>
	<i>Small initial set of suppliers</i>	<i>Small to moderate set of initial suppliers</i>	<i>Small to moderate set of initial suppliers</i>	<i>Very small set of suppliers (often only one)</i>
Choice	<i>Ranking rather than sorting</i>	<i>Ranking rather than sorting</i>	<i>Ranking rather than sorting</i>	<i>Historical data available</i>
	<i>Many criteria</i>	<i>Also: how to allocate volume?</i>	<i>Fewer criteria</i>	<i>Evaluation rather selection</i>
	<i>Much interaction</i>	<i>Fewer criteria</i>	<i>Less interaction</i>	<i>Sole sourcing</i>
	<i>No historical records available</i>	<i>Less interaction</i>	<i>Historical data available</i>	
	<i>Varying importance</i>	<i>Historical data available</i>	<i>Model used again</i>	
	<i>Model used once</i>	<i>Model used again</i>	<i>Single sourcing rather than multiple sourcing</i>	

Source : de Boer, 1998 dans de Boer, Labro et Morlacchi, 2001, p.77

5.1.2 Critères de sélection des fournisseurs fréquemment utilisés

Comme la sélection des fournisseurs est un problème de prise de décision multicritère ou *multiple criterion decision-making* (MCDM) dans laquelle un nombre limité de fournisseurs retenus est évalué par rapport à un ensemble de critères sélectionnés (en compétition les uns aux autres) (Haeri et Rezaei, 2019), examiner l'évolution de ces critères s'avère pertinent. Bien évidemment, le coût, la qualité et la livraison sont encore les dimensions les plus considérées lors de la sélection des fournisseurs, mais elles ne sont toutefois pas les seules. C'est ce que nous confirment Thanaraksakul et Phruksphanrat (2009) après avoir examiné 76 articles sur la sélection des fournisseurs dans la littérature de l'approvisionnement. Selon les auteurs, dans la catégorie des dimensions fréquemment évaluées on trouve : la capacité de production et la flexibilité, les capacités techniques et support, les systèmes d'informations et de communication utilisés, la situation financière et l'innovation et le R&D.

Bien que les critères traditionnels soient encore très présents dans l'analyse des fournisseurs, Guarnieri et Trojan (2019) mentionnent que les plus récents articles présentent l'ajout de critères d'ordre social, éthique et environnemental, ce qui suppose que les entreprises ont un intérêt vers l'approvisionnement responsable et durable. Toujours selon ces auteurs, la montée de ces considérations serait une réponse aux nouvelles exigences législatives et à la plus grande sensibilisation de la population vis-à-vis la protection de l'environnement. D'ailleurs, aux fins de leurs recherches sur ce sujet, les auteurs ont sondé des clients ainsi que des décideurs issus de différentes fonctions dans une organisation afin de connaître les critères de sélection les plus importants. Pour y arriver, les répondants devaient répondre aux 62 questions en utilisant l'échelle de Likert (1 à 5) selon laquelle les valeurs étaient associées comme suit :

1 = Pas important, 2 = Peu important, 3 = Indifférent, 4 = Important, 5 = Très important

Sur un score maximal de 5,0, les résultats font ressortir que d'abord, aux yeux de clients les critères les plus importants seraient l'impact environnemental (3,6) ainsi que la gestion des matières dangereuses (3,6). Ensuite, selon le département marketing, la communication efficace (4,3) et la gestion des matières dangereuses (3,9) suivi de près par l'impact environnemental (3,8) exæquo avec la qualité. Quant aux finances, les coûts (4,8), la stabilité financière(4,4) et le critère de conformité à la loi sont les plus importants. Du côté de la production, la livraison à temps (4,9), les délais de livraison (4,6), suivi de près par la qualité (4,5) ainsi que par la capacité de production et la productivité (4,5), sont les critères clés. Finalement, le département d'ingénierie favorise les critères suivants : répondre aux exigences des clients (4,5), l'efficacité du service (4,5), les capacités techniques et organisationnelles (4,4) et compatibilité culturelle (4,3). Parmi les critères les plus importants considérés par les clients et les experts, huit sont d'ordre économiques tandis que six correspondent au volet social et environnemental ce qui démontre un changement clair puisque par le passé, l'évaluation des fournisseurs était uniquement basée sur des critères ayant

des conséquences économiques sur les organisations (Haeri et Rezaei, 2019).

Pour ajouter à la complexité d'avoir à choisir parmi tous ces critères, Leenders *et al.* (2006, p.219), mentionnent que « la plupart des acheteurs préfèrent recourir à des sources d'approvisionnement locales », ce qui met l'accent sur l'un des critères en particulier. Ces préférences s'expliquent par une plus grande fiabilité, des meilleurs rapports entre acheteurs-fournisseurs dus entre autres à la proximité, tel que vu dans le précédent chapitre, mais aussi pour d'autres raisons lesquelles sont moins tangibles dont l'appartenance au milieu et à son impact sur le milieu, tant au niveau économique que social. Par contre, il ne faut pas perdre de vue que la principale responsabilité (ou la principale raison d'être) de l'approvisionnement est de réaliser des transactions rentables.

5.2 Discussion

Suite à cette rescension des écrits, il est intéressant de constater que la place qu'occupe l'achat local dans les critères de sélection de fournisseurs semble être très mince, et ce, bien qu'un des critères régulièrement utilisé soit la localisation (position) géographique du fournisseur (Thanaraksakul et Phruksphanrat, 2009). Par contre, ce n'est pas parce que sa place est limitée dans les critères de sélection qu'elle l'est nécessairement dans ce processus et c'est entre autres ce qui sera discuté ci-dessous.

5.2.1 Les failles du processus

Afin d'approfondir notre discussion, il est primordial de mentionner que celle-ci sera basée sur la prémisse, soutenue par Leenders *et al.* (2006), selon laquelle les acheteurs auraient des préjugés favorables (préférences) pour les fournisseurs locaux. Ceci étant dit, voyons comment ceci peut se répercuter au niveau du processus de

sélection.

D'abord, en regardant les étapes du processus de sélection, nous croyons que certaines sont plus susceptibles d'être soumises à la subjectivité des décideurs que d'autres. Parmi celles identifiées, on retrouve la troisième étape qui consiste à déterminer la stratégie, la quatrième étape qui consiste à identifier les fournisseurs potentiels ainsi que la cinquième, qui consiste à soumettre le nombre de fournisseurs potentiels à des préqualifications dans le but de réduire la taille du bassin d'évaluation. Maintenant regardons comment cette affirmation s'applique à chacune d'elles.

Avant de déterminer la « bonne » stratégie à mettre en place, les décideurs doivent se poser un certain nombre de questions dont celles concernant l'emplacement du fournisseur. Il est fort probable que l'emplacement idéal soit le plus près possible des installations de l'entreprise, favorisant ainsi dans de nombreux cas les fournisseurs locaux. En ce qui a trait à la recherche de fournisseurs potentiels, elle est imputable aux préférences de l'individu qui la réalisera. En effet, les fournisseurs potentiels varieront en fonction des sources d'informations utilisées. Il est donc probable que les préférences des acheteurs pour les fournisseurs locaux influence les recherches de ceux-ci. De plus, lorsqu'arrivera l'étape suivante, les fournisseurs potentiels retenus risquent de se retrouver à l'intérieur d'un certain rayon géographique, puisque pour des installations, une expertise et une stabilité financière similaires, les fournisseurs plus éloignés ne seront pas retenus. Ceci dit, ça ne veut pas dire qu'un fournisseur étranger ne sera pas retenu, surtout dans le cas où le bien ou le service en question n'est pas disponible localement. Par contre, il devra sans doute mettre plus d'énergie pour arriver à se démarquer des fournisseurs locaux lors de la préqualification, sans quoi, il risque d'être disqualifié.

Malgré le fait qu'une grande partie des entreprises mettent en place un processus de sélection visant à être plus objectifs, ceux-ci quoiqu'ils soient nécessaires sont souvent

imparfaits et laissent presque toujours quand même place à la subjectivité des décideurs, de par le type de critères retenu. Effectivement, il est difficile de séparer les valeurs profondément ancrées en soi ; donc, la montée de la popularité de l'achat local au niveau individuel pourrait avoir des répercussions au niveau des choix faits dans les différentes étapes du processus de sélection des fournisseurs.

5.2.2 La complexité des méthodes et l'utilisation des critères

Dans les dernières années, plusieurs méthodes ont été développées afin de considérer les différents critères. Cependant, certaines d'entre elles peuvent s'avérer tellement complexes, que des experts peuvent être requis, ce qui peut être intimidant ou même hors de portée pour plusieurs entreprises. Malgré l'élaboration de toutes ces méthodes, la plus intuitive demeure la grille d'évaluation pondérée ; c'est donc en considérant celle-ci que se poursuivra notre discussion.

Si l'on se penche du côté des critères de sélection, malgré l'intérêt pour l'approvisionnement responsable, les trois principaux critères demeurent les critères traditionnels soient le coût, la livraison et la qualité. Il est vrai que de nombreux critères d'ordre social et environnemental ont été ajoutés dans les grilles d'évaluation. Cependant, dans ce contexte, plus on ajoute des critères, moins les variables sont significatives puisqu'elles viennent réduire la pondération accordée à chacun des critères. De plus, les critères traditionnels sont généralement ceux qui se voient attribuer la plus grande pondération, ce qui fait en sorte que les autres aient moins de retombées sur le résultat final. D'un autre côté, il y a toujours la possibilité d'ajouter des critères de conformité afin que ces critères est réellement un impact, d'une part pour éviter qu'un fournisseur nous mette dans l'embarras et d'autre part pour éliminer certains fournisseurs indésirables. Néanmoins, nous croyons que les critères émergents sont généralement bien desservis par l'achat local. Pourtant, leur

impact reste relativement moindre considérant que les grilles d'évaluations ont une pondération supérieure pour les critères traditionnels. Toutefois, on peut faire le pari qu'au fur et à mesure que les valeurs de consommation responsable au niveau individuel s'accroîtront, les critères émergents gagneront eux aussi en importance. Ce qui nous amène à pouvoir penser, qu'à moyen terme, une modifications au niveau de la pondérations des critères émergents se fera ressentir dans les grilles d'évaluations des entreprises, ce qui à pourrait éventuellement favoriser l'achat local.

Au final, en examinant les critères de sélection des fournisseurs ainsi que les méthodes qui sont utilisées, il est difficile de se positionner quant à l'effet de ceux-ci sur une quelconque tendance. Par contre, à l'inverse nous croyons que les critères de sélection pourraient fortement être influencés par la tendance en question.

Chapitre 6

L'impartition et la désimpartition

« On n'est jamais si bien servi que par soi-même. »

Charles-Guillaume Étienne, auteur dramatique

La décision de faire ou de faire faire ne date pas d'hier. À dire vrai, la sous-traitance est utilisée depuis longtemps pour effectuer une multitude de responsabilités surtout reliées à la prestation de services du type entretien ménager, jardinage, ou encore sécurité. Sur le plan stratégique, l'impartition est l'une des décisions les plus importantes pour une organisation, car cette dernière aide à définir le genre d'entreprise que la haute direction souhaite façonner et gouverner. Pour assurer son bon fonctionnement, Jobin *et al.* (1997) soutiennent que la stratégie d'impartition requiert « une interdépendance étroite entre les activités de la chaîne d'approvisionnement » d'où l'incitation d'aborder ce thème dans ce mémoire. Vu la portée de cette décision, et son caractère tendanciel, ce chapitre portera sur l'influence probable de la décision de faire ou de faire faire sur l'implantation possible d'une stratégie d'approvisionnement local.

6.1 Recension des écrits

6.1.1 Théorie du management par ressources et Théorie des coûts de transaction

Tel que souligné au chapitre 2, l'impartition s'inscrit dans le courant de pensée de la théorie des ressources (RBV), ainsi que dans celui de la théorie des coûts de transaction (ETC). En ce qui a trait à la première théorie, Nollet *et al.* (2000, p.41) décrivent l'impartition comme étant « un outil stratégique qui permet de modeler l'entreprise de façon à concentrer les forces sur les activités les plus rentables ou les plus importantes » ce qui rejoint exactement les travaux de Barney (1991) discutés dans le chapitre 2. Pour ce qui concerne la seconde théorie, la décision d'impartir ou non des activités entraînent plusieurs questionnements notamment quant aux coûts impliqués. Selon Geyskens *et al.* (2006) " *The central question of transaction cost theory is whether a transaction is more efficiently performed within a firm (vertical integration or outside it, by autonomous contractors (market governance)*" ce qui ressemble drôlement à ce qui pourrait être le concept d'impartition. Avant d'aller plus loin, il serait pertinent de définir ce concept.

6.1.2 Définition de l'impartition

Amené par Barreyre (1988), le mot impartition est un néologisme provenant de la mise ensemble de deux notions soient le partage et la confiance. Selon ce dernier, trois conditions sont nécessaires pour que l'impartition ait lieu. D'abord, à la place de tout faire par elle-même, une entreprise doit faire l'acquisition d'un bien ou d'un service auprès d'un tiers. De plus, les entreprises partenaires doivent se diviser les tâches (notion de partage) et finalement la nature de la relation et des échanges entre les deux entreprises doit être basée sur la confiance (Nollet *et al.*, 2000). À première vue, lorsqu'on se penche sur le volet opérationnel, on présume que celle-ci permet à la production d'être davantage focalisée ce qui se traduit par une

augmentation au niveau de l'efficacité et de l'efficacité (Skinner, 1985). Cependant, comme le disent si bien Nollet *et al.* (2000) :

Il ne s'agit pas simplement d'étudier la rentabilité d'une activité avant de décider si elle doit être conservée, mais bien d'analyser, dans une perspective plus large, la contribution de cette activité à la chaîne de création de valeur à long-terme. La décision d'impartir se prend donc à la lumière des choix stratégiques de l'entreprise et des aspects concurrentiels sous lesquels elle entend se démarquer.

L'art de l'impartition se cache alors derrière l'aptitude à bien cerner les activités contribuant, ou ayant le potentiel de contribuer au développement des compétences distinctives. Il est important de souligner que ces compétences ne devraient pas s'en remettre à certains produits ou fonctions, mais plutôt sur les connaissances ou le savoir-faire pouvant provenir par exemple de la synergie d'une équipe de travail, de la culture d'une entreprise ou encore des méthodes de résolutions de problèmes (Nollet *et al.*, 2000). Ceci s'explique du fait que, tel que mentionné dans la RBV, une compétence distinctive doit répondre aux objectifs VRIN, puisque les produits sont imitables et que les machines sont accessibles aux concurrents, ils ne permettent pas d'apporter la stabilité qu'une entreprise a besoin dans le but de développer un avantage compétitif à long-terme.

6.1.3 De l'impartition à la désimpartition

Bien évidemment, toute décision de cette envergure entraîne son lot de risques. Les organisations s'apprêtant   impartir une ou plusieurs activités s'exposent à des répercussions en matière de compétitivité, notamment aux plans de la satisfaction de la clientèle, de la flexibilité, de la fiabilité ou encore en termes de la capacité d'innovation. Ce qui est sans compter ce qui touche le volet social de l'entreprise, qui de plus en plus pèse lourd dans la balance des preneurs de décisions. Malgré les risques qu'elle comporte, l'impartition a été très en vogue dans les dernières années,

et pas nécessairement pour les bonnes raisons. L'effet d'entraînement, ainsi que la crainte de passer à côté d'opportunités économiques futures expliquent en partie la popularité qu'a connu le phénomène de l'impartition. En ce sens, nombreuses sont les entreprises qui se sont propulsées dans cette aventure sans avoir préalablement eu recours à une réflexion globale quant à la position stratégique de l'entreprise (Nollet *et al.*, 2000). De ce fait, le phénomène de tendance vient souvent embellir la situation puisque l'engouement de ceux qui l'adoptent les incite naturellement à ne faire voir que les aspects avantageux, qui souvent ne le sont pas tant que ça. Une étude menée par Lacity et Hirschheim (1993) sur des organisations ayant pris la décision d'impartir, mérite une attention particulière puisque celle-ci englobe notamment des organisations qui, insatisfaites du résultat, ont décidé de faire marche arrière en reprenant les activités qu'elles avaient imparties démontrant de cette façon qu'elles ont pu considérer les deux côtés de la médaille. Après avoir analysé en profondeur les circonstances, les éléments de réussite, les erreurs commises, et tous les autres facteurs à prendre en compte, les auteurs arrivent à la conclusion que les entreprises ne devraient pas impartir "*merely because vendor bids are more desirable than internal bids*", avant de poursuivre : "*Ask yourself : Why is the vendor's bid better ? Could we achieve these results on our own ? If not, how do we ensure that the vendor keeps its promises ?*" (1993, p.85). Autrement dit, les gestionnaires doivent se questionner à savoir si leur décision est bel et bien stratégique et servira les intérêts réels de l'entreprise, avant de la mettre en action.

Toutefois, même si elle peut s'avérer stratégique pour une entreprise, les enjeux vis-à-vis l'impartition ne sont pas à prendre à la légère puisqu'ils sont susceptibles de menacer la compétitivité nationale d'un pays. Ainsi que le démontrent Bettis *et al.* (1992), un pays qui envoie ses activités de fabrication à l'étranger, s'affaiblit économiquement. En effet, il arrive un moment où les entreprises étrangères ayant reçu les mandats d'impartition, deviennent assez solides pour venir concurrencer l'organisation leur ayant attribué le mandat, et ce, même dans leur propre pays ris-

quant ainsi de faire disparaître un secteur important de l'économie nationale. L'un des bons exemples est celui du déclin de l'industrie manufacturière nord-américaine qui selon Bettis et al, n'est qu'un symptôme de l'évidage (*hollowing-out*) qu'a subi l'industrie lorsque la plupart des entreprises en sont venues à acheter des produits assemblés ou des composants à des fournisseurs provenant de pays pouvant fabriquer des produits de qualité à coût moindre. Ce faisant, l'impartition est susceptible de provoquer l'appauvrissement des connaissances, surtout en ce qui à trait au savoir-faire, que le pays ne retrouvera sans doute jamais (Nollet *et al.*, 2000). À la lumière de ce qui précède, il pourrait être facile de sauter à la conclusion que l'impartition est globalement néfaste pour une nation. Par contre, il ne faut pas oublier qu'il s'agit d'un outil stratégique, et que bien utilisé, il fait en sorte de conserver les activités qui sont sources d'avantages concurrentiels à une nation, lui permettant ainsi d'offrir des emplois qui sont la plupart du temps, mieux rémunérés que ceux qui ont été impartis.

Heureusement, quoique parfois très ardue, la décision d'impartition est en-soi réversible vers ce que l'on appelle la désimpartition ou *back-sourcing*. Étymologiquement parlant, les termes impartition et désimpartition sont des antonymes. La section ultérieure portant sur la définition de l'impartition prend ici tout son sens puisque « la désimpartition correspond au renversement de cette décision » (Nollet et Ponce, 2004, p.57). Bien que quelques études aient été publiées au sujet de la désimpartition, répondre au pourquoi de cette décision demeure complexe. Pour Nollet et Ponce (2004), il pourrait s'agir d'une façon de revenir sur des erreurs décisionnelles du passé prises trop hâtivement par les gestionnaires désirant suivre la tendance de l'impartition. Bref, force est de constater que peu importe ce qui la motive, la désimpartition gagne en importance dans la pensée et la prise de décision de plusieurs dirigeants.

Étroitement liée à la notion de désimpartition, Barbieri *et al.* (2019) s'intéressent quant à eux, à la décision à l'égard de l'endroit où les produits devraient être fa-

briqués. Plus particulièrement, à la décision de rapatrier localement des activités imparties ou relocalisées ailleurs versus la décision de les relocaliser vers un autre pays étranger. N'impliquant pas nécessairement qu'il y ait eu impartition, le *backshoring* est défini comme étant une stratégie d'entreprise engagée, concernant la délocalisation partielle ou totale d'activités de production auparavant effectuées ou imparties dans un pays autre que le pays d'origine de production, afin de répondre à la demande des marchés locaux, régionaux voire même mondiaux (Fratocchi *et al.*, 2014). Cette définition inclut donc la stratégie de désimpartition locale *backsourcing* mais ne s'arrête pas uniquement à celle-ci.

En ce qui concerne les motivations à mettre en place une telle stratégie, Fratocchi *et al.* (2014) abondent dans le même sens que Nollet et Ponce (2004) en affirmant que dans plusieurs cas, il s'agit d'un mécanisme mis en place afin de corriger les erreurs issues d'une mauvaise décision de gestion. Toujours selon Fratocchi *et al.* (2014), une fois mis ensemble, le corpus de la littérature empirique fournit une certaine convergence sur les principaux motifs de retour dans le pays d'origine, identifiant comme facteurs important les problèmes de qualité et de chaîne d'approvisionnement, et ce, indépendamment du pays d'origine et du pays « d'accueil ». En se basant notamment sur la TCE, les auteurs croient que d'autres facteurs tels que les risques et les différentes politiques commerciales contribuent eux aussi à l'intérêt grandissant qu'ont les entreprises à retourner vers leur pays d'origine. D'un point de vue financier, on précise aussi que le pays d'origine obtiendrait généralement un biais favorable comparativement aux autres pays. À ce sujet, les auteurs observent que les dirigeants préfèrent investir ou réinvestir dans un contexte d'affaires qui leur est familier, qu'il serait plus facile d'obtenir du capital social pour financer un projet s'il est établi dans le pays d'origine, et que finalement, en réponse à la crise financière de 2008, plusieurs pays ont mis en place des politiques commerciales éliminant ainsi ce qui auparavant était perçues comme étant des désavantages à garder la production dans son pays d'origine.

6.1.4 Facteurs d'influence décisionnels

Les risques d'approvisionnement seraient donc un important facteur de décision (Fratocchi *et al.*, 2014), puisque la décision de procéder à la désimpartition serait fortement incitée par la recherche d'une plus grande stabilité ou par la volonté à atténuer le risque. Par contre, « Avant même de considérer sérieusement la désimpartition, les gestionnaires devraient se demander à quel niveau se situe leur entreprise » (Nollet et Ponce, 2004, p.63). Le niveau de maturité d'une entreprise en dit long sur la capacité de celle-ci à mettre en place cette stratégie. De même que, avant d'arriver à la décision de d'impartir l'une ou l'autres de leurs activités, les dirigeants devraient se pencher sur des facteurs pouvant avoir un impact majeur sur leur avantage compétitif. Souvent, et sans s'en rendre compte, les décideurs placent leur organisation dans une position de vulnérabilité auprès de leurs fournisseurs. À dire vrai, à court terme, cette situation est difficile à envisager puisque le fournisseur doit s'ajuster avant de maîtriser l'activité impartie, par contre, si l'on regarde à moyen et long-terme une fois qu'il aura acquis l'expertise, il sera en position de venir concurrencer l'organisation dans son propre pays, comme l'ont fait plusieurs compagnies chinoises à des entreprises américaines. Ceci s'explique notamment du fait, qu'au fil du temps, l'entreprise ayant choisi d'impartir ses activités s'expose à la perte de savoir-faire en design et en production. D'autres facteurs tels que le contrôle de la production ainsi que la sécurité de livraison peuvent être réduits. Bref, force est de constater que chacune des deux stratégies comporte son lot d'avantages et d'inconvénients, ce que les gestionnaires doivent prendre en compte afin d'agir dans l'intérêt de l'organisation et de ses parties prenantes.

6.2 Discussion

Malgré l'inexactitude et les incohérences à procéder d'une telle manière, l'une des raisons première d'adhérer à l'impartition est bien entendue la soif insatiable de la ré-

duction des coûts. D'ailleurs, selon Galluska *et al.* (1999) l'une des premières sources des économies tant attendues par les entreprises choisissant d'impartir est une diminution des coûts dues aux faibles coûts de main-d'oeuvre qu'offrent certains pays étrangers, ce faisant historiquement l'impartition était rarement fait localement. En effet, les pays à faible coûts de main-d'oeuvre ou *low-cost country* tels que le Japon d'après guerre, la Chine, le Vietnam, le Bangladesh, l'Inde et le Mexique ont figurés ou figurent encore parmi les endroits de prédilections lorsqu'il s'agit d'impartir des activités. Les étiquettes de nombreux produits en témoignent.

En se penchant davantage sur le cas de la Chine, qui autrefois était considérée comme l'un des pays les plus bon marché, il semblerait qu'elle n'est plus autant convoitée par les entreprises désirant impartir. En effet, après avoir été le choix de plusieurs entreprises pour l'impartition de leurs activités de production, la Chine s'est énormément développée et a connu une importante montée des salaires, remettant en question les économies habituellement obtenues. Ne s'avérant plus tout à fait aussi rentable, les entreprises doivent désormais se poser les bonnes questions afin d'optimiser leur stratégie d'approvisionnement. À ce stade, trois choix s'offrent aux entreprises. D'abord, elles ont la possibilité de déplacer les activités imparties dans un autre pays bon marché. Ensuite, elles peuvent décider de les désimpartir et finalement, une autre option serait de ramener les activités imparties à proximité en les impartissant localement. La première partie de cette discussion consistera en une analyse plus approfondie des trois situations présentées ci-dessus afin de pouvoir évaluer si les conséquences espérées de celles-ci permettent de prévoir l'orientation que prendra la prochaine tendance.

Option A : Relocalisation des activités imparties dans un autre pays bon marché

À première vue, cette option semble la plus logique des trois ou encore la plus

facile, mais voyons voir ce qu'il en est réellement. Il est vrai que si l'on regarde à court terme, la situation devrait rester statut quo dans le sens, où après avoir trouvé un nouveau partenaire, l'entreprise retrouve les bas coûts de main-d'oeuvre pour laquelle elle avait préalablement imparti. Par contre, si l'on regarde à long terme, le nouveau pays risque de voir son économie fortement stimulée, ce qui pourrait provoquer une montée des salaires comme ce qui est arrivé au Japon, puis plus récemment à la Chine. En conséquence, la réduction des coûts serait de moins en moins importante, jusqu'à atteindre un point de non-rentabilité, ce qui ramènerait l'entreprise à la case départ. Ultimement, l'entreprise pourrait se retrouver dans une cascade de relocalisations, passant d'un pays à l'autre jusqu'à ce qu'elle décide de choisir l'une des deux autres options restantes.

Option B : Désimpartir les activités précédemment imparties

L'option B quant à elle consiste à procéder au rapatriement interne des activités préalablement imparties. Contrairement à l'option A qui contribue à la perte de certaines compétences antérieurement acquises, l'option B ouvre la porte sur une possibilité d'élargir de nouveaux horizons encourageant à ramener à l'interne les compétences distinctives favorisant l'atteinte d'un avantage concurrentiel durable. Tel que l'énoncent Nollet et Ponce (2004, p.64) :

la désimpartition pourrait aller de pair avec le développement de l'économie de la connaissance et du savoir. En effet, dans une économie dont les échanges commerciaux et les transactions comportent plus d'intangibles qu'auparavant, de nombreuses entreprises conçoivent et implantent des stratégies basées sur les connaissances (des intangibles), non facilement imitables, qui peuvent devenir des sources d'avantages concurrentiels. Suivant cette logique, la désimpartition en encourageant les apprentissages et le développement des compétences distinctives à l'interne, profite d'un environnement qui pourrait promouvoir son adoption.

Cependant, tel que vu dans la rescension des écrits, une telle décision demande un niveau de maturité d'entreprise élevée, cette option n'est donc malencontreusement pas accessible à tous et pourrait même s'avérer néfaste pour l'entreprise.

Option C : Relocalisation des activités imparties dans le pays d'origine (localement)

Comparativement à l'option A, l'option C présente des coûts de main-d'oeuvre nettement supérieure. Par contre, il n'y a pas que des inconvénients à choisir celle-ci. En effet, l'option C permet d'avoir un meilleur contrôle, puisqu'elle suppose la possibilité de se rendre chez le fournisseur local. De plus, quant à la livraison, on peut généralement s'attendre à une diminution des délais puisque d'une part, le nombre d'intermédiaires risque d'être réduit et d'autre part, la distance à parcourir entre le fournisseur local et l'entreprise risque d'être minime comparativement à s'il était situé à l'étranger. Qui plus est, la proximité tel que discuté au chapitre 4, risque de favoriser une meilleure collaboration ce qui ultérieurement, pourrait se transformer en relation étroite favorisant l'atteinte d'un avantage concurrentiel. De plus, contrairement à l'option B, l'option C ne demande pas un niveau de maturité élevé et donc à la portée de tous. Finalement, malgré que ce soit fait à l'extérieur de l'entreprise, cette décision permet de ramener des compétences distinctives au niveau national, favorisant à moyen et long-terme, le développement du tissu socio-économique.

Bien entendu, chacune des options présentées ci-dessus comporte son lot d'avantages et d'inconvénients. Les décisions qui doivent être prises par les dirigeants sont complexes et doivent faire l'étude d'analyses poussées pour déterminer la meilleure pour chacun. Toutefois, nous pensons que l'option C s'avère la meilleure option dans le contexte des marchés en constante évolution, de l'incertitude économique ainsi que des valeurs éthiques et de développement durable, de plus en plus présentes au sein des milieux. Ceci dit, ce scénario semble supporter la prémisse qu'une tendance à

l'achat local commence à se faire sentir au seins des entreprises.

6.2.1 Un changement de paradigme à l'horizon ?

Par le passé, nous avons vu que la technologie pouvait mener à ce qu'on appelle un changement de paradigme. En approvisionnement, pour qu'un changement de paradigme ait lieu, il doit y avoir un changement majeur, voire une rupture dans les pratiques de gestion dans ce domaine (Nollet et Tchokogué, 2010). Par exemple, la démocratisation des technologies de l'information a permis l'accessibilité à de nouveaux marchés, une situation qui ne peut pas être renversée. Récemment, nous avons vu l'arrivée de la fabrication additive communément appelée l'impression tridimensionnelle (3D). Même si cette technologie est encore loin d'être accessible à tous, cette avenue est très prometteuse. En effet, il existe déjà quelques exemples de personnes qui utilisent cette technologie à des fins personnelles, une fois la pièce dessinée, il ne suffit que de quelques heures avant qu'elle ne soit imprimée. Du côté des entreprises, l'industrie aéronautique se démarque particulièrement par l'intégration hâtive de ce nouveau processus de fabrication. Airbus en a surpris plus d'un en intégrant des pièces entièrement imprimées à son modèle A350 XWB (Trafial, 2016). L'initiative du géant de l'aviation découlerait d'un projet visant à assurer le respect des délais de livraison auquel l'entreprise s'était engagé. De son côté, la compagnie Boeing affirme avoir intégré la technologie de fabrication additive au programme CST-100 afin de réduire la masse, les coûts et le temps de cycle de conception des produits¹. Même si la performance actuelle des imprimantes 3D n'est pas encore suffisante pour fabriquer n'importe quelles pièces ou outils, il est fort à parier que ça ne saura tarder puisque les progrès techniques dans ce domaine ne cessent de se multiplier.

1. <https://www.boeing.com/features/innovation-quarterly/nov2017/feature-thought-leadership-3d-printing.page>

De plus, pour plusieurs autres domaines, dont le domaine militaire, cette technologie semble très prometteuse. Effectivement, les situations d'urgence nécessitent des interventions rapides. Lors des missions par exemple, certaines pièces de rechange sont apportées, mais elles ne représentent souvent que le strict nécessaire, puisque leur transport nécessite de nombreuses ressources et que leur entreposage requiert beaucoup d'espace. Cependant, il arrive parfois que des bris pour lesquels les pièces de rechange n'aient pas été amenées surviennent, ce qui occasionne de la cannibalisation sur les autres véhicules en attendant la livraison des pièces requises, dont les délais de sont très incertains. En ce sens, la fabrication additive présente donc aussi une avenue intéressante pour les pièces de rechange.

En définitive, non seulement, l'impression 3D permettra de produire sur place et à la demande, elle procurera des économies considérables en termes de gestion de l'entreposage permettant, dans certains cas, d'enrayer la majorité des coûts qui y sont liés. Grâce à cette technologie, la flexibilité de la chaîne d'approvisionnement se voit considérablement augmentée. D'ailleurs, plusieurs la surnomment déjà l'industrie du futur. Quoi qu'il en soit, si la fabrication additive devient ce que les experts prévoient, c'est toute la chaîne d'approvisionnement qui risque d'être chamboulée. En effet, l'élimination de tous les intermédiaires, la fabrication en juste à temps de pièces, la diminution voire l'annulation des risques liés à l'approvisionnement, les impacts de cette avenue sont énormes et pourraient éventuellement être à l'origine d'un changement de paradigme. Cependant, l'intégration de cette technologie se fera graduellement. D'ici là, ce que nous avons exploré au cours de ce chapitre laisse présager une tendance vers l'achat local.

Chapitre 7

Implications pour les moyennes entreprises québécoises

« Chaque fois que vous voyez une entreprise qui réussit, dites-vous que c'est parce qu'un jour quelqu'un a pris une décision courageuse. »

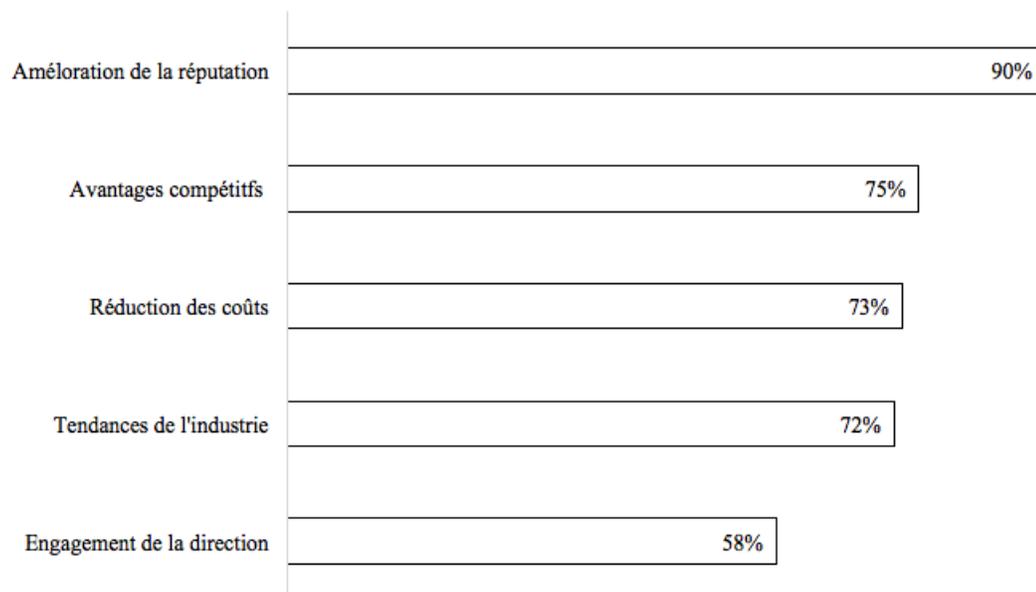
Peter Drucker, conférencier et auteur

Avant de passer en revue ce qui a été mentionné dans les chapitres précédents, ce mémoire s'intéresse aux impacts probables que pourrait avoir un retour vers l'achat local dans le cas où la tendance est confirmée, non pas pour les petites ou les grandes entreprises mais bien pour les moyennes entreprises québécoises. La raison pour laquelle nous avons choisi cette catégorie d'entreprise est que sa taille est généralement suffisante pour séparer les principales fonctions de l'organisation en différents départements, comparativement aux petites entreprises où généralement un très petit nombre d'employés exercera la majorité des fonctions (souvent les décisions seront prises par la même personne, et ce, peu importe la nature de la décision). De plus, les moyennes entreprises sont aussi celles qui montrent l'exemple aux plus petites et pourraient les influencer dans l'adoption de certaines pratiques. Qui plus est, les moyennes entreprises d'aujourd'hui pourraient devenir les grandes entreprises de demain. L'analyse des tendances et l'adoption de celles-ci sont d'autant plus im-

portantes, car elles pourraient à long-terme avoir un impact décisif sur le futur de ces entreprises. Aussi, de par leur taille et par leur nombre d'employés, leur capacité à effectuer certains changements est simplifiée comparativement aux grandes entreprises. Finalement de par leur nombre, les moyennes entreprises constituent un maillon important de l'économie québécoise. Au Québec, en 2015, on dénombrait environ 36 000 moyennes entreprises (on considère les entreprises ayant entre 20 et 499 employés)¹.

En partant du fait que l'éthique et le développement durable font maintenant partie intégrante de la stratégie des entreprises, la stratégie d'approvisionnement doit bien évidemment en tenir compte. Tel que présenté dans à la figure 7, l'amélioration de la réputation, de nouveaux avantages compétitifs ainsi que les tendances de l'industrie figurent parmi les principaux facteurs appuyant l'adoption du développement durable en entreprise.

FIGURE 7 – Cinq raisons de l'adoption du développement durable en entreprise



Source : adapté de PriceWaterhouseCooper (2002), *Sustainability Survey Report*, p.7

1. Institut de la statistique du Québec (2017). Rapport d'enquête - le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises au Québec en 2014, Québec, 133 p.

Nous en sommes venus plus tôt à la conclusion qu'une stratégie d'approvisionnement local s'insère parfaitement dans le contexte de l'éthique et du développement durable. Cependant, avant de se positionner à savoir si cette stratégie deviendra une tendance pour les moyennes entreprises, il faut examiner comment les différents éléments présentés dans les chapitres précédents s'intègrent les uns aux autres.

Pour commencer, qui dit achat local dit aussi proximité avec les fournisseurs. Celle-ci d'une part facilite la collaboration et l'établissement de partenariats et d'autre part contribue à l'amélioration de la réputation et l'image de marque des entreprises. En effet, la proximité vient, dans un premier temps, contribuer à l'essor de l'économie locale et régionale, en plus de répondre aux attentes des consommateurs quant à leur impact environnemental, et finalement favorise la perception du milieu quant à l'éthique et aux valeurs organisationnelles s'appliquant à l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement. Ceci dit, une fois cette collaboration établie, la bonne image de marque projetée par l'entreprise risque d'augmenter son attractivité aux yeux du fournisseur, un atout essentiel au développement des relations étroites souvent souhaitée par les moyennes entreprises n'ayant le pouvoir d'achat des grandes, surtout dans un contexte où la raréfaction des ressources se fait de plus en plus sentir et que l'instabilité politique augmente les risques d'approvisionnement. Conjuguée à tout cela, la probabilité du partage de valeurs organisationnelles communes due à la proximité semble favoriser l'obtention du statut de client privilégié pouvant ultimement, mener à l'obtention d'un avantage concurrentiel, élément recherché par les décideurs. Ce qui nous permet de supposer que l'approvisionnement local, en plus d'être bien perçu, est une stratégie durable qui permettra le développement d'un nouvel avantage concurrentiel.

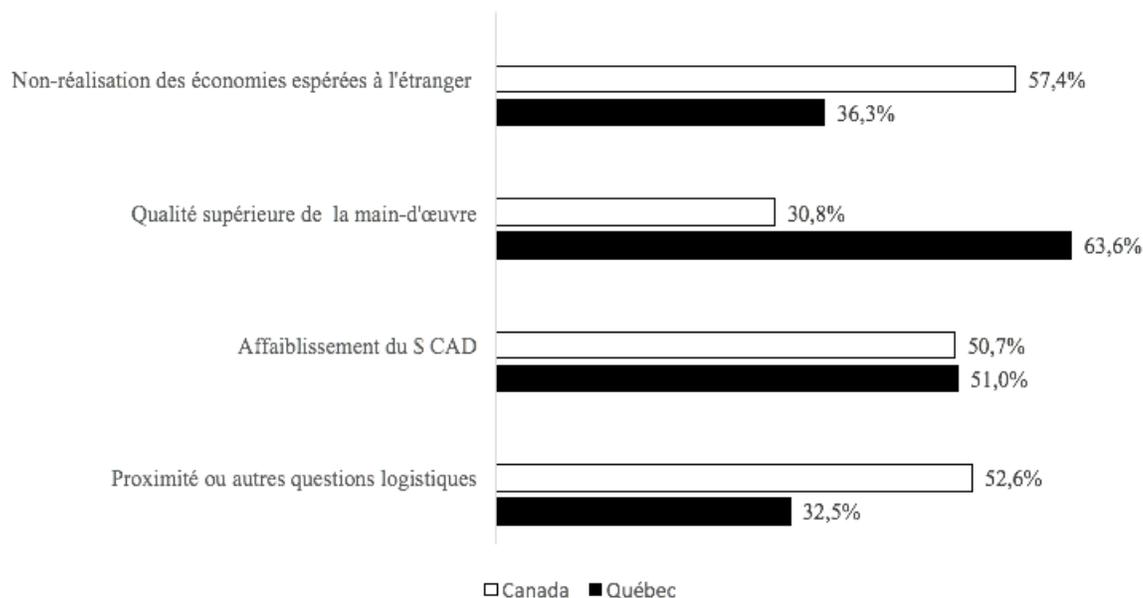
À l'opposé de cette stratégie, se trouve la décision d'importation à l'étranger qui a longtemps été supportée par les critères de sélection traditionnels, en particulier celui des coûts. Malgré les bénéfices à court terme engendrés par la décision d'impor-

tir, il a été démontré qu'à moyen et long terme, cette décision pouvait se traduire en perte de savoirs et d'expertise à l'échelle nationale. Qui plus est, cette stratégie accentue le risque d'approvisionnement, en augmentant entre autres le nombre d'intermédiaires impliqués, fragilisant ainsi la chaîne d'approvisionnement. D'autres risques encourus sont liés aux délais de livraison, à la qualité des produits, à la diminution du niveau de fiabilité et de la flexibilité. On peut même ajouter à cela que l'impartition à l'étranger peut faire en sorte que les différences culturelles rendent les rapports entre les acheteurs et les fournisseurs plus difficiles.

On revient encore à l'importance de la proximité favorisant ainsi, lorsque nécessaire, l'impartition locale ou encore la désimpartition. Mise à part la proximité, l'enquête de Statistique Canada sur l'innovation et les stratégies des entreprises dans laquelle 13 252 entreprises ayant au moins 250 000\$ de revenus, révèlent que les autres facteurs venant appuyer cette décision sont représentés à la figure 8. En plus de quoi, pour la province du Québec, s'ajoute l'augmentation des coûts de main-d'oeuvre à l'étranger (43,4%) ainsi que les incitatifs fiscaux (32,5%). Néanmoins, il faut garder en tête que la désimpartition demeure difficilement applicable dans un contexte où l'entreprise n'est pas à maturité, ce qui est loin d'être le cas de la majorité des entreprises. Quant à l'impartition locale, non seulement elle s'inscrit dans un contexte de développement durable mais en plus, elle s'imbrique directement dans la stratégie d'achat local.

En ce qui concerne le processus de sélection, la formulation de la stratégie d'approvisionnement aura un grand impact sur les critères retenus. En effet, on remarque que lorsqu'une stratégie d'achat local est retenue, on délaissera les critères traditionnels pour se concentrer sur des critères émergents, tels que la similitude culturelle (mesurée en termes de différence culturelle et le sentiment de confiance mutuelle) et location géographique (Thanaraksakul et Phruksphanrat, 2009).

FIGURE 8 – Raisons justifiant la relocalisation des activités de production au Canada



Source : adapté de Statistique Canada. Tableau 33-10-0201-01 Degré d'importance des raisons justifiant la relocalisation des activités de production de biens au Canada, par industrie et taille de l'entreprise DOI : <https://doi.org/10.25318/3310020101-fra>

Bien que nous ne puissions pas affirmer qu'il y ait présentement une tendance, ce que nous pouvons dire c'est que la processus de sélection des fournisseurs contribuera vraisemblablement à la concrétisation d'une tendance. Jusqu'à maintenant, nous avons établi les liens entre l'éthique, le développement durable, la décision d'impartir localement ou non et les relations étroites. Les analyses de ces liens nous permettent de penser qu'un retour du balancier ne saura tarder. Si bien que cette tendance future mérite d'être nommée, plutôt que de parler de tendance à l'approvisionnement local, nous aimerions proposer le concept de « Locaprovisme » dont la définition est la suivante :

Locaprovisme est un terme découlant du néologisme créé à partir des mots latins localis (local) et provisio (approvisionnement).

Nous estimons que dans les prochaines années, les entreprises « locaprovores » seront de plus en plus nombreuses.

7.1 Propositions générales

Les discussions amenées tout au long de ce mémoire nous ont permis d'émettre plusieurs constats, dont ceux mentionnés ci-haut. Cependant, nous aimerions faire ressortir des propositions plus globales s'appliquant aux moyennes entreprises. Voici donc quatre conclusions générales tirées des chapitres centraux :

P_1 : L'éthique et les pratiques de développement durable sont une priorité pour les entreprises, toutefois afin d'assurer leur pérennité, celles-ci les intègrent sans mettre de côté le volet économique.

P_2 : Le statut de client privilégié permet généralement aux entreprises d'obtenir plus de succès, ceci dit, pour l'obtenir les entreprises misent davantage sur le facteur proximité.

P_3 : L'impartition et la désimpartition sont des décisions complexes à renverser, les entreprises gardent en tête cet aspect afin de mettre en place des pratiques de gestion adéquates aux objectifs.

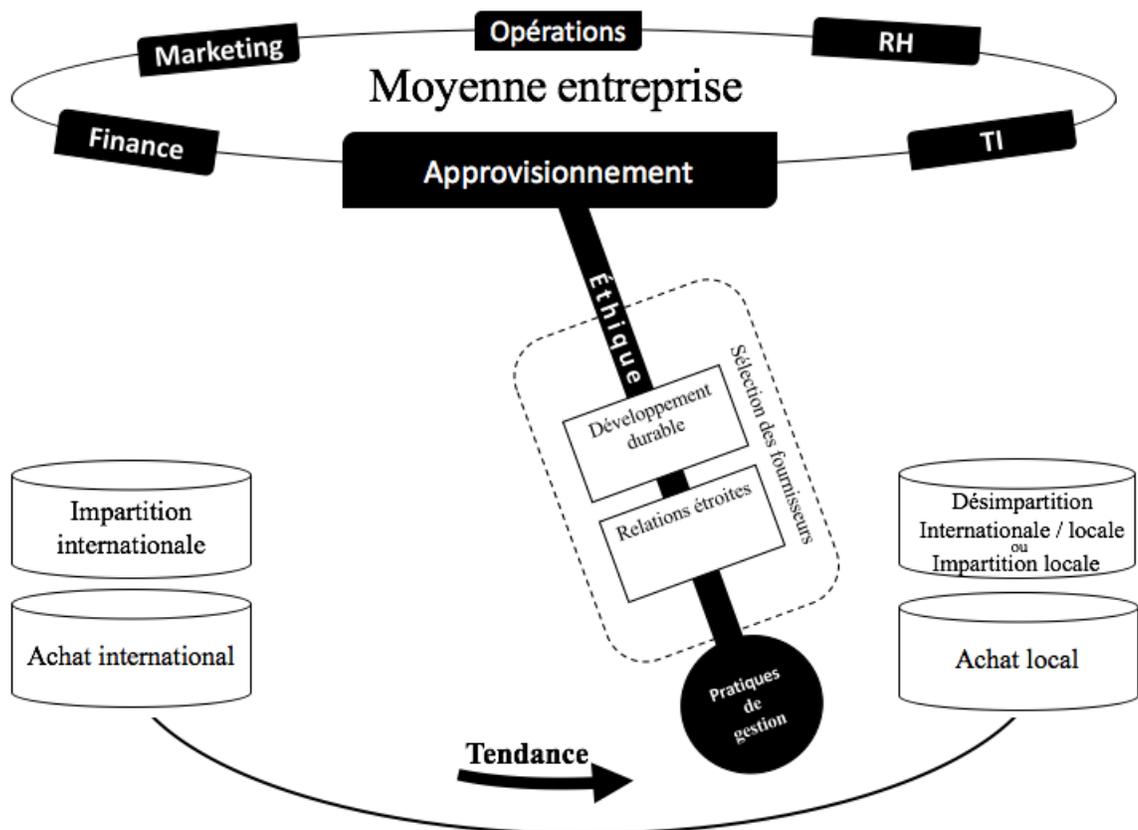
P_4 : Le processus de sélection des fournisseurs est arrimé davantage à la stratégie d'approvisionnement préalablement formulée par les décideurs lorsque les trois propositions précédentes y sont intégrées.

De par ces propositions, les entreprises se préparent à l'arrivée possible de cette tendance. Ces propositions suggèrent l'orientation à prendre lors de la mise en place de pratiques de gestion afin de faciliter la transition vers l'achat local. Une fois de plus, nous aimerions rappeler l'importance du facteur temps, puisque les entreprises ne souhaitent pas de se retrouver au rang des suiveurs lorsqu'il s'agit d'adhérer à une tendance. De toute évidence, mieux vaut être parmi les précurseurs afin de pouvoir se distinguer amplement des concurrents tout en développant un avantage concurrentiel.

7.2 Schéma intégrateur

Afin de mieux visualiser l'ensemble des éléments qui ont été au centre des discussions de ce mémoire, nous proposons le schéma présenté à la figure 9. Inspiré du mouvement de balancier, ce dernier permet de se faire une meilleure idée sur la direction que semble prendre la prochaine tendance potentielle en approvisionnement, selon les thèmes abordés. Dans les prochaines lignes, il sera question d'expliquer comment ces éléments s'intègrent les uns aux autres afin de former une cohésion.

FIGURE 9 – Représentation d'une potentielle tendance en approvisionnement : l'achat local



Bien sûr, étant un élément fondamental, l'éthique est au coeur des décisions d'entreprises qui auront à se positionner face à l'adoption ou non de l'achat local, c'est pourquoi elle est représentée au centre de l'axe en mouvement. Pour ce qui est du dé-

veloppement durable et des relations étroites, nos discussions laissent entendre que les entreprises mettront en place de pratiques de gestion qui les mèneront à utiliser davantage des stratégies d'achat local. En ce qui a trait à la sélection des fournisseurs, celle-ci ne semble pas directement touchée par une possible tendance, cependant il semblerait qu'elle s'imprègne de celle-ci, ce qui pourrait avoir une influence indirecte dans le déploiement interne des stratégies relatives au développement durable et au développement des relations étroites d'où son caractère enveloppant. Quant à l'impartition et la désimpartition, nous pouvons observer qu'elle se trouve de part et d'autre de la tendance, et que pour le moment de par nos discussions nous sommes arrivés à la conclusion que la désimpartition et/ou l'impartition locale devraient être favorisées par les entreprises afin de préserver et renforcer leur avantage concurrentiel sur un horizon long-terme. Ultimement, ce sera par la mise en place de pratiques de gestion, qui risquent notamment d'être influencées par ce qui ressort des discussions portant sur les quatre thèmes étudiés, que les moyennes entreprises feront un pas de plus vers la tendance à l'achat local.

7.3 Recommandations pour les gestionnaires

Comme ce mémoire pose un regard sur l'achat local pour les moyennes entreprises, il nous apparaît judicieux d'émettre quelques recommandations.

Au départ, les décideurs doivent être conscients de la tendance mais ils doivent également se positionner face à celle-ci. En effet, il est essentiel qu'une analyse complète de l'environnement d'affaires soit effectuée, avant même d'envisager son adoption. S'ils décident de l'adopter, ça doit être fait parce que cela correspond aux besoins de l'entreprise et non parce que les décideurs veulent suivre la tendance. Ils doivent aussi garder en tête que cette stratégie est bénéfique à moyen et long terme, alors ils doivent voir plus loin que les bénéfices à court terme, il est impératif d'avoir une vision d'ensemble. Et si nous devons leur dire une seule chose, la plus

importante, pour bénéficier des avantages concurrentiels liés à la tendance, il faut être en avant de la vague. Suivre une tendance ne permet que de se maintenir au niveau des autres.

7.4 Recommandations pour le gouvernement

Au Québec, comme ailleurs dans le monde, l'achat local semble devenir un vecteur important de développement économique. Ceci étant dit, le gouvernement devrait travailler conjointement avec les moyennes entreprises afin de stimuler cette pratique. Il nous apparaît aussi important de mentionner que l'ajout d'incitatifs fiscaux ou de subventions semble avoir la faveur des dirigeants d'entreprises. D'autres efforts pourraient aussi être mis de l'avant puisque, selon : « Les récents accords de libre-échange limitent le potentiel d'achat local du secteur public, commente Nicolas Marceau, ex-ministre des Finances du Québec et ex-critique du Parti québécois en matière de finance. Il devient difficile pour un gouvernement de favoriser ouvertement des fournisseurs locaux lors d'un appel d'offres important » (Bérard, 2019). Toutefois, il est important de mentionner que des critères environnementaux pourraient être ajoutés dans les appels d'offres, par exemple des normes maximales d'émission de GES liées au transport. Ainsi, les fournisseurs locaux pourraient bénéficier indirectement d'un avantage et cette pratique n'a aucune contre indication légale.

Il apparaît opportun de terminer ce chapitre sur la citation suivante : "While it is one thing to say a trend is occurring, it is something entirely different to understand why it's occurring, its effect on the supply organization, and how to take advantage of that trend"(Trent, 2007 : 23) cité dans (Nollet et Tchokogué, 2010).

Chapitre 8

Conclusion

« Prévoir, c'est à la fois supputer l'avenir et le préparer ;
prévoir, c'est déjà agir. »

Henri Fayol

8.1 Rappel de la problématique

Ce mémoire avait d'abord pour objectif d'étudier le phénomène des tendances en approvisionnement, et plus particulièrement les impacts de quatre thèmes majeurs en approvisionnement soient : l'éthique et le développement durable, les relations étroites, la sélection des fournisseurs ainsi que la décision relative à l'impartition et la désimpartition quant à une possible tendance à l'approvisionnement local au sein des entreprises. Avant de pouvoir nous prononcer quant à l'arrivée de cette dite tendance, il était primordial de comprendre ce qui était arrivé dans le passé, en plus de ce qui arrivait présentement dans le domaine de l'approvisionnement. Pour ce faire, nous avons examiné la littérature relative à chacun des thèmes étudiés et avons par la suite discuté individuellement des conséquences que pourraient avoir ceux-ci sur cette tendance avant de procéder à la mise en commun de ce que nous avons retenus afin d'avoir un portrait global de la situation. La prochaine section de ce chapitre servira de bref rappel des faits saillants quant à nos discussions et sera

suivi par la présentation des contributions de nos recherches au niveau théorique et managérial. Ensuite, nous présenterons les limites relatives à ce mémoire avant de finalement présenter les possibles avenues de recherche.

8.2 Synthèses des thèmes abordés et leurs impacts

Le premier thème, abordé au chapitre 3, est celui de l'éthique et du développement durable. Dans ce chapitre, nous nous sommes interrogés à savoir si les considérations actuelles en matière d'éthique et du développement durable pouvaient ou non favoriser l'approvisionnement local. Notre discussion a fait ressortir plusieurs éléments. D'abord, l'éthique et le développement durable sont une priorité au sein des entreprises de par le fait qu'ils contribuent à l'amélioration de l'image de marque. En termes de stratégie d'approvisionnement, faire affaires avec une entreprise locale, c'est-à-dire qui est issue du même milieu, favorise le partage de valeurs similaires et de normes sociétales communes, ce qui entraîne un jugement favorable en matière d'éthique pour l'entreprise qui s'approvisionne. De plus, le fait qu'elles soient géographiquement rapprochées, les émissions de GES et l'utilisation d'emballages se voient considérablement réduits ce qui contribue à améliorer les performances environnementales de l'entreprise. Le chapitre 3 suggère que la stratégie d'achat local se trouve au coeur du développement durable en répondant à la fois aux considérations sociales, économiques et environnementales, mais contribue d'abord et avant tout à répondre aux besoins liés aux soucis éthiques qui est une priorité des entreprises.

Le chapitre 4 quant à lui aborde le thème des relations étroites. Nous avons dans un premier temps fait le constat que les relations acheteurs-fournisseurs pouvaient contribuer au développement d'un avantage concurrentiel. Ainsi, de plus en plus d'entreprises souhaitent développer ce type de relation afin de se voir attribuer

le statut de client privilégié. Au cours de notre discussion, nous avons abordé les facteurs à l'origine de ce phénomène soient : la raréfaction des ressources ainsi que l'arrivée probable d'événements ponctuels majeurs de causes géopolitiques ou encore naturelles. En plus d'établir que la proximité pouvait favoriser l'obtention de statut de CP, celle-ci permettait de réduire le risque lié aux enjeux. Or, puisque l'approvisionnement local signifie proximité, celle-ci peut s'imbriquer parfaitement dans la stratégie des entreprises souhaitant développer des relations étroites ce qui ultimement pourrait contribuer à l'avènement d'une tendance.

En ce qui a trait au chapitre 5 sur la sélection des fournisseurs, nous n'avons pas été en mesure d'établir un lien clair comme quoi celui-ci pouvait avoir des impacts positifs sur une tendance à l'approvisionnement local. Cependant, la volonté des entreprises à adopter l'achat local pourrait influencer le processus de sélection des fournisseurs. En effet, la discussion de chapitre suggère que ça serait la tendance qui risque d'influencer les critères de sélection et non l'inverse.

Le dernier thème, abordé au chapitre 6, est celui de l'impartition et de la désimpartition. Dans ce chapitre, nous avons vu les effets néfastes que pouvait avoir à long terme le choix d'impartir des activités non seulement au niveau de la compétitivité de l'entreprise, mais aussi au niveau de la compétitivité nationale. Pour adresser cette problématique, plusieurs entreprises ont eu recours à la désimpartition, une des dernières tendances en approvisionnement. Cependant, cette décision est relativement risquée et dépendamment du niveau de maturité, il est préférable pour certaines entreprises d'opter pour une autre solution. La fabrication additive, est d'ailleurs une avenue très prometteuse. Par contre, nous suggérons qu'une alternative plus accessible aux moyennes entreprises, qui est d'impartir localement les activités, est beaucoup plus probable, d'où le retour vraisemblable à l'approvisionnement local.

Après avoir fait la mise en commun des éléments de chaque chapitre, nous avons pu confirmer qu'une tendance vers l'approvisionnement local est à nos portes, celle du « locaprovisme ». Cependant, comme le disent si bien Nollet *et al.* (2000, p.43) :

On présume souvent que ce qui est en vogue est forcément synonyme d'innovation et de changement. Or il ne faut pas confondre mimétisme et analyse comparative ou "*benchmarking*", car l'idée en vogue ne répond pas nécessairement aux particularités opérationnelles ou stratégiques de l'entreprise qui tente de l'adopter.

C'est pourquoi les gestionnaires des approvisionnements devront demeurer prudents à l'égard des choix qu'ils feront relativement à l'implantation ou non de cette stratégie.

8.3 Présentation des principales contribution de recherche

Jusqu'à maintenant dans la littérature, le sujet de l'achat local par les organisations n'a été que très peu exploré. Bien que mentionné ici et là dans les articles scientifiques, aucun d'eux n'abordaient spécifiquement la stratégie d'approvisionnement local et les retombées possibles qu'elle pouvait avoir sur les entreprises en tant que telle. Au point de vue théorique, ce mémoire contribue donc à remplir à tout le moins une partie de ce manque dans la littérature, en plus de mettre en lumière de nouveaux liens entre les différents thèmes qui ont, par le passé, largement été étudiés. Qui plus est, nous avons formulé des propositions et avons élaboré un schéma conceptuel permettant de mettre en relations les éléments clés, lesquels nous ont permis d'avoir une vision globale sur l'achat local. Finalement, par l'analyse et la mise en commun de divers articles, ce mémoire permet un survol de l'évolution des quatre thèmes majeurs de l'approvisionnement présentés ci-haut.

Au point de vue managérial, ce mémoire laisse présager l'avènement d'une tendance à l'approvisionnement local (locaprovisisme). Celui-ci permet notamment de conscientiser les gestionnaires à la possibilité de cette tendance, ce qui a pour effet de justifier qu'ils y portent une attention particulière, et ce, surtout quand on sait que le rôle du gestionnaire n'est pas simplement de faire survivre l'entreprise, mais bien de la faire prospérer à long terme. Sachant que l'implantation d'une telle stratégie pourrait avoir plusieurs retombées positives en termes d'avantage concurrentiel, nos recherches pourraient les inciter à prendre un virage plus tôt que ce qu'il aurait été autrement. Nos discussions ont quant à elles permis d'identifier de bons arguments en faveur de la tendance, en plus de dépister quelques façons de l'insérer dans la stratégie d'approvisionnement. Ceci étant dit, celles-ci offrent la possibilité de présenter aux gestionnaires un nouveau point de vue à l'égard de leurs pratiques. Ce mémoire pourrait donc les mener à revoir leur plan stratégique. Par contre, pour les gestionnaires, ceci implique qu'ils doivent évaluer rapidement la pertinence de l'approvisionnement local à s'inscrire dans la stratégie globale de leur entreprise, puisque s'ils décident de l'adopter, cela devra être réalisé rapidement afin d'être ceux qui en tireront le plus grand bénéfice (en étant devant la vague).

8.4 Présentation des limites de l'étude

Ce mémoire nous a permis d'approfondir le concept d'approvisionnement local qui est un sujet relativement peu exploré dans le domaine de l'approvisionnement. Néanmoins, comme tout autre travail de recherche, il comporte certaines limites.

D'abord, l'analyse des sujets et ainsi que nos discussions ont été effectuées et basées sur d'autres études conceptuelles ou empiriques portant sur le sujet des quatre thèmes majeurs étudiés. En effet, la littérature de l'approvisionnement local étant quasi inexistante, nous n'avons eu d'autres choix que d'utiliser des études provenant des champs de recherches apparentés. Les résultats de nos recherches pourraient

donc s'avérer trop généraux et descriptifs. De ce fait, les liens sur lesquels reposent nos discussions sont simplement suggérés, et donc peuvent encore faire l'objet de suppositions. Il y a de fortes probabilités que d'autres éléments et conditions plus spécifiques (par exemple le pays ou encore le type d'industrie) n'ayant pas été abordés dans ce mémoire, existent et qui par le fait même pourraient influencer les prédictions au sujet de l'approvisionnement local. C'est pourquoi, nous proposons quelques avenues de recherche futures dans la section suivante.

8.5 Avenues de recherche possibles

Maintenant que nous avons présenté les limites de notre étude, attardons-nous aux possibles avenues de recherche.

Tout d'abord, il pourrait être intéressant de réaliser une recherche similaire, mais en ayant comme objet d'étude des thèmes différents. En effet, l'examen de ceux-ci permettrait de voir quels seraient les divergences et similitudes concernant la tendance à l'approvisionnement local.

Une autre possibilité de recherche future serait de réaliser une enquête sur le terrain et d'aller à la rencontre des entreprises d'ici afin de déterminer, dans un premier temps, si les conclusions de ce mémoire sont un reflet de la réalité des entreprises québécoises et dans l'affirmative, de quelle façon, de leur point de vue, serait-il possible d'opérer la transition vers l'achat local de façon concrète, éthique etc.

Puis, il y aurait certainement place à la conduite d'une étude longitudinale dans le but de dresser le portrait des entreprises avant, pendant et après la tendance. Cela aurait pour but de mesurer suffisamment et adéquatement les impacts réels et à long terme de celle-ci sur les entreprises. Également, une telle conclusion pourrait déterminer s'il est préférable ou soutenable pour les entreprises de s'inscrire dans la

logique de l'achat local.

Au terme de ce mémoire, nous avons espoir que les conclusions de nos recherches constituent un apport constructif et qu'elles alimenteront l'élaboration de la théorie et de la pratique concernant l'approvisionnement local dans la discipline de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Bibliographie

- Akhavan, R. M. et M. Beckmann. 2017, «A configuration of sustainable sourcing and supply management strategies», *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 23, n° 2, p. 137–151.
- Atkinson, W. 2008, «The big trends in sourcing and procurement», *Supply Chain Management Review*, vol. 12, n° 5, p. 48–n/a.
- Banaji, M. R., M. H. Bazerman et D. Chugh. 2003, «How (un)ethical are you?», *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 12, p. 56–64.
- Barbieri, P., S. Elia, L. Fratocchi et R. Golini. 2019, «Relocation of second degree : Moving towards a new place or returning home?», *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 25, n° 3, p. 1–14.
- Barney, J. 1991, «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99–120.
- Barreyre, P. Y. 1988, «The concept of ‘impartition’ policies : A different approach», *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 5, p. 507–520.
- Bathelt, H., A. Malmberg et P. Maskell. 2004, «Cluster and knowledge : Local buzz. global pipelines and the process of knowledge creation», *Progress in Human Geography*, vol. 28, n° 1, p. 31–56.
- Beauchamp, T. L. et J. F. Chlidress. 1994, *Principles of biomedical ethics*, 4^e éd., Université du Michigan, 546 p..

- Bérard, D. 2019, «Certifié Québec», *Les affaires*, p. 6–7.
- Bettis, R. A., S. P. Bradley et G. Hamel. 1992, «Outsourcing and industrial decline», *The Executive*, vol. 6, n° 1, p. 7–22.
- Björklund, M. 2011, «Influence from the business environment on environmental purchasing - drivers and hinders of purchasing green transportation services», *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 17, n° 1, p. 11–22.
- Blau, P. M. 1964, *Exchange and Power in social Life*, John Wiley & Sons, New York, 352 p..
- Blenkhorn, D. L. et M. R. Leenders. 1988, «Reverse marketing : An untapped strategic variable», *Business Quarterly (1986-1998)*, vol. 53, n° 1, p. 85–88.
- de Boer, L., E. Labro et P. Morlacchi. 2001, «A review methods supporting supplier selection», *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 7, p. 75–89.
- Brokaw, A. J. et C. N. Davisson. 1978, «"positioning" a company as a preferred customer», *Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 14, n° 1, p. 9.
- Cannon, J. P. et W. Perreault. 1999, «Buyer-seller relationships in business markets», *Journal of Marketing Research*, vol. 36, n° 4, p. 439–460.
- Carrol, A. 1991, «The pyramid of corporate social responsibility : toward the moral management of organizational stakeholders business horizons», *Business Horizons*, vol. 34, n° 4, p. 39–48.
- Carter, C. R. 2000, «Ethical issues in international buyer–supplier relationships : a dyadic examination», *Journal of Operations Management*, vol. 18, n° 2, p. 191–208.

- Carter, C. R. et P. L. Easton. 2011, «Sustainable supply chain management : evolution and future directions», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 41, n° 1, p. 46–62.
- Carter, C. R. et M. M. Jennings. 2004, «The role of purchasing in corporate social responsibility : A structural equation analysis», *Journal of Business Logistics*, vol. 25, n° 1, p. 145–186.
- Carter, C. R. et D. S. Rogers. 2008, «A framework of sustainable supply chain management : moving toward new theory», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 38, n° 5, p. 360–387.
- Carter, J. R. et R. Narasimhan. 1996, «Is purchasing really strategic?», *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 32, n° 1, p. 20–28.
- Christiansen, P. E. et A. Maltz. 2002, «Becoming an "interesting" customer : Procurement strategies for buyers without leverage», *International Journal of Logistics*, vol. 5, n° 2, p. 177–194.
- Cv, S. K. et S. Routroy. 2018, «Measuring interdependencies of preferred supplier enablers», *Benchmarking*, vol. 25, n° 7, p. 2344–2369.
- Davis, K. 1973, «The case for and against business assumption of social responsibilities», *The Academy of Management Journal*, vol. 16, n° 2, p. 312–322.
- Deloitte. 2018, «The Deloitte millennial survey 2018», Report.
- Durif, F. et C. Boivin. 2017, «Baromètre de la consommation responsable au Québec», Montréal. URL https://ocresponsable.com/wp-content/uploads/2017/11/BCR_2017_Final_V2.pdf.
- Durif, F., C. Boivin, L. Rajaobelina, A. François-Lecompte, J. Roy et P. Faucher. 2013, «Proposition d’une mesure revisitée de la consommation responsable», *Congrès international de l’AFM*, p. 21.

- Dwyer, F. R., P. H. Schurr et S. Oh. 1987, «Developing buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, vol. 51, n° 2, p. 11, ISSN 00222429.
- Elkington, J. 1999, *Cannibals with forks : The Triple Bottom Line of the 21st Century*, 410 p..
- Ellis, S. C., J. W. Henke et T. J. Kull. 2012, «The effect of buyer behaviors on preferred customer status and access to supplier technological innovation : An empirical study of supplier perceptions», *Industrial Marketing Management*, vol. 41, n° 8, p. 1259–1269.
- Emerson, R. M. 1976, «Social exchange theory», *Annual Review of Sociology*, vol. 2, n° 1, p. 335–362.
- Fratocchi, L., C. Di Mauro, P. Barbieri, G. Nassimbeni et A. Zanoni. 2014, «When manufacturing moves back : Concepts and questions», *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 20, n° 1, p. 54–59.
- Freeman, R. E. 1984, *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman series in business and public policy, 276 p..
- Galluska, P., K. Kerwin, J. Muller et A. Bernstein. 1999, «Big dents in auto parts», *Business Week*, p. 120–122.
- Ganesan, S. 1994, «Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 2, p. 1–19.
- Gasmi, N. et G. Grolleau. 2005, *Revue française de gestion*, vol. 157, n° 4, p. 115–136.
- Geyskens, I., J.-B. E. M. Steenkamp et N. Kumar. 2006, «Make, buy, or ally : A transaction cost theory meta-analysis», *The Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 3, p. 519–543.

- Ghemawat, P. 2001, «Distance still matters : The hard reality of global expansion», *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 8, p. 137–147.
- Ghertman, M. 2003, «Oliver williamson et la théorie des coûts de transaction», *Revue française de gestion*, vol. 142, n° 1, p. 43–63.
- Gianinazzi, W. 2018, «Penser global, agir local : Histoire d’une idée», *EcoRev’*, vol. 46, n° Été 2018, p. 19–29.
- Giunipero, L. C. et R. B. Handfield. 2004, *Purchasing Education and Training II*, W.P Carey School of Business, Arizona State University, Center for Advanced Purchasing Studies, 125 p..
- Goupil, V. 2008, *L’approvisionnement comme levier au développement durable*, mémoire de maîtrise, HEC Montréal.
- Guarnieri, P. et F. Trojan. 2019, «Decision making on supplier selection based on social, ethical, and environmental criteria : A study in the textile industry», *Resources, Conservation & Recycling*, p. 347–361.
- Haeri, S. A. S. et J. Rezaei. 2019, «A grey-based green supplier selection model for uncertain environments», *Journal of Cleaner Production*, vol. 221, p. 768–784.
- Hammerschmidt, M., H. A. Wetzels et T. J. Arnold. 2018, «The burden of rank : The impact of preferred supplier status on excessive buyer requests», *Industrial Marketing Management*, vol. 71, p. 19–26.
- Hofstede, G. 2018, «What is culture?», URL <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/definition-culture/>.
- Homans, G. C. 1958, «Social behavior as exchange», *American Journal of Sociology*, vol. 63, n° 6, p. 597–606.
- Hottenstein, M. 1970, «Expediting in job-order-control systems : A simulation study.», *IIE Transactions*, vol. 2, n° 1, p. 46–54.

- Jobin, M.-H., S. Landry, F. Pasin et H. Rivard-Royer. 1997, «Le réapprovisionnement continu : vers une gestion globale de la chaîne d’approvisionnement», *Logistique & Management*, vol. 5, n° 1, p. 23–30.
- Johnson, P. F. et M. R. Leenders. 2009, «Changes in supply leadership», *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 15, n° 1, p. 51–62.
- Johnson, P. F., M. R. Leenders et H. E. Fearon. 1998, «Evolving roles and responsibilities of purchasing organizations», *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 34, n° 1, p. 2–11.
- Kawai, T., J. Sakaguchi et N. Shimizu. 2013, «Transition of buyer-supplier relationships in japan», *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 9, n° 4, p. 427–447.
- Kraljic, P. 1983, «Purchasing must become supply management», *Harvard Business Review*, , n° Septembre-Octobre.
- Lacity, M. C. et R. Hirschheim. 1993, «The information systems outsourcing bandwagon», *Sloan Management Review; Cambridge*, vol. 35, n° 1, p. 73–87.
- Lambe, C. J., C. M. Wittmann et R. E. Spekman. 2001, «Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange», *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 8, n° 3, p. 1.
- Leenders, M., P. F. Johnson, A. E. Flynn, H. E. Fearon et J. Nollet. 2006, *La gestion des approvisionnements et des matières*, 3^e éd., Chenelière Éducation, Montréal, 450 p..
- Masrhall, A. 1927, *Industry and Trade. A Study of Industrial Technique and Business Organization; and Their Influences on the Conditions of Various Classes and Nations.*, 3^e éd., London.

- Meehan, J. et D. Bryde. 2011, «Sustainable procurement practice», *Business Strategy and the Environment*, vol. 20, p. 94–106.
- Meehan, J. et G. H. Wright. 2011, «Power priorities : A buyer–seller comparison of areas of influence», *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 17, n° 1, p. 32–41.
- Merminod, N., J. Nollet et C. Rebolledo. 2017, «Manager son attractivité pour devenir client privilégié d'un fournisseur. une étude de cas», *Logistique & Management*, vol. 25, n° 4, p. 266–276.
- Monczka, R. M., R. B. Handfield, L. C. Giunipero et J. L. Patterson. 2009, *Purchasing and Supply Chain Management*, 4^e éd., South-Western Cengage Learning, Boston, USA, 810 p..
- Moorman, C., R. Deshpandé et G. Zaltman. 1993, «Factors affecting trust in market research relationships», *Journal of Marketing*, vol. 57, n° 1, p. 81–101.
- Morgan, R. M. et S. D. Hunt. 1994, «The commitment-trust theory of relationship marketing», *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 3, p. 20–37.
- Naisbitt, J. 1982, *Megatrends : ten new directions transforming our lives*, New York : Warner Books, New York, ISBN 0446512516.
- Nellore, R. et K. Söderquist. 2000, «Portfolio approaches to procurement», *Long Range Planning*, vol. 33, n° 2, p. 245–267.
- Nollet, J., M. O. Diorio et M.-H. Jobin. 2000, «Impartition : Stratégie ou tragédie concurrentielle», *Gestion*, vol. 24, n° 4, p. 40–47.
- Nollet, J. et M. Leenders. 1984, «The grey zone in make or buy», *Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 20, n° 3, p. 10–14.
- Nollet, J. et M. Leenders. 1991, «Gestion des approvisionnements : horizon à court ou à long terme?», *Gestion*, vol. 16, n° 4, p. 27–35.

- Nollet, J. et C. Ouellette. 2007, «Mission possible : atteindre l’approvisionnement éthique», *Gestion*, vol. 32, n° 1, p. 64–70.
- Nollet, J. et S. Ponce. 2004, «Après l’impartition... la désimpartition?», *Gestion*, vol. 29, p. 57–65.
- Nollet, J., C. Rebolledo et V. Popel. 2012, «Becoming a preferred customer one step at a time», *Industrial Marketing Management*, vol. 41, n° 8, p. 1186–1193.
- Nollet, J. et A. Tchokogué. 2010, «Gestion des achats : Aller au-delà des tendances et paradigmes», *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 205, p. 173–186.
- Papaoikonomou, E., M. Valverde et G. Ryan. 2012, «Articulating the meanings of collective experiences of ethical consumption», *Journal of Business Ethics*, vol. 110, n° 1, p. 15–32.
- Petriglieri, G. 2018, «Business does not need the humanities - but humans do», *Harvard Business Review Digital Articles*, p. 1–8.
- Porter, M. E. 1990, «The competitive advantage of nations», *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 2, p. 73–93.
- Pulles, N. J., H. Schiele, J. Veldman et L. Hüttinger. 2016, «The impact of customer attractiveness and supplier satisfaction on becoming a preferred customer», *Industrial Marketing Management*, vol. 54, p. 129–140.
- Gouvernement du Québec, I. d. l. s. d. Q. 2017, «Rapport d’enquête - le financement et la croissances des petites et moyennes entreprises au québec en 2014», Report.
- Robinot, E., M. Ertz et F. Durif. 2017, «Jingle bells or ‘green’ bells? the impact of socially responsible consumption principles upon consumer behaviour at christmas time», *International Journal of Consumer Studies*, vol. 41, n° 6, p. 605–617.

- Schiele, H., R. Calvi et M. Gibbert. 2012a, «Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status : Introduction, definitions and an overarching framework», *Industrial Marketing Management*, vol. 41, n° 8, p. 1178–1185.
- Schiele, H., J. Veldman, L. Hüttinger et N. Pulles. 2012b, *Towards a social exchange theory perspective on preferred customership — concept and practice*, Gabler Verlag, Wiesbaden, p. 133–151.
- Seongtae, K., C. Colicchia et D. Menachof. 2018, «Ethical sourcing : An analysis of the literature and implications for future research», *Journal of Business Ethics*, vol. 152, n° 4, p. 1033–1052.
- Shrivastava, P. 1995, «The role of corporations in achieving ecological sustainability», *The Academy of Management Review*, vol. 20, n° 4, p. 936–960.
- Skinner, W. 1985, «Manufacturing : The formidable competitive weapon», *Wiley*, p. 72–73.
- Spina, G., F. Caniato, D. Luzzini et S. Ronchi. 2013, «Past, present and future trends of purchasing and supply management : An extensive literature review», *Industrial Marketing Management*, vol. 42, n° 8, p. 1202–1212.
- Stanczyk, A., Z. Cataldo, C. Blome et C. Busse. 2017, «The dark side of global sourcing : a systematic literature review and research agenda», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 47, n° 1, p. 41–67.
- Steinle, C. et H. Schiele. 2008, «Limits to global sourcing?», *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 14, n° 1, doi :10.1016/j.pursup.2008.01.001, p. 3–14, ISSN 14784092.
- Taherdoost, H. et A. Brard. 2019, «Analyzing the process of supplier selection criteria and methods», *Procedia Manufacturing*, vol. 32, p. 1024–1034.

- Tanskanen, K. 2015, «Who wins in a complex buyer-supplier relationship? a social exchange theory based dyadic study», *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 35, n° 4, p. 577–603.
- Tchokogué, A., J. Nollet, N. Merminod, G. Paché et V. Goupil. 2018, «Is supply's actual contribution to sustainable development strategic and operational?», *Business Strategy and the Environment*, vol. 27, n° 3, p. 336–358.
- Tchokogué, A., J. Nollet et J. Robineau. 2017, «Supply's strategic contribution : An empirical reality», *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 23, n° 2, p. 105–122.
- Thanaraksakul, W. et B. Phruksphanrat. 2009, «Supplier evaluation framework based on balanced scorecard with integrated corporate social responsibility perspective», *Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists*, vol. 2.
- Thibaut, J. W. et H. H. Kelley. 1959, *The social psychology of groups*, Wiley, New York.
- Tite, T. 2018, «Positionnement de l'entreprise pivot dans le processus de diffusion de la rse au niveau de la supply chain», *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 294, n° 6, p. 37–46.
- Trafial, D. 2016, «Airbus 350, l'avion aux composants imprimés en 3d», *Les numériques*.
- Trent, R. J. et Z. G. Zacharia. 2012, «The wisdom of becoming a preferred customer», *Supply Chain Management Review*, vol. 16, n° 6, p. 10–18.
- Velamuri, S. R., W. S. Harvey et S. Venkataraman. 2017, «Being an ethical business in a corrupt environment», *Harvard Business Review Digital Articles*, p. 2–5.

- Wartick, S. L. et P. L. Cochran. 1985, «The evolution of the corporate social performance model», *The Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, p. 758 – 769.
- Webb, D. J., L. A. Mohr et K. E. Harris. 2008, «A re-examination of socially responsible consumption and its measurement», *Journal of Business Research*, vol. 61, n° 2, p. 91–98.
- Williamson, P. J. 1991, «Supplier strategy and customer responsiveness : Managing the links», *Business Strategy Review*, vol. 2, n° 2, p. 75–89.

Annexe A – Liste des 10 pays les moins corrompus au monde

FIGURE 10 – Classement des pays selon leur indice de corruption

#	COUNTRY	REGION	2018	2017	2016	2015
1	Denmark	Western Europe & European Union	88	88	90	91
2	New Zealand	Asia Pacific	87	89	90	91
3	Finland	Western Europe & European Union	85	85	89	90
3	Singapore	Asia Pacific	85	84	84	85
3	Sweden	Western Europe & European Union	85	84	88	89
3	Switzerland	Western Europe & European Union	85	85	86	86
7	Norway	Western Europe & European Union	84	85	85	88
8	Netherlands	Western Europe & European Union	82	82	83	84
9	Canada	Americas	81	82	82	83
9	Luxembourg	Western Europe & European Union	81	82	81	85
11	Germany	Western Europe & European Union	80	81	81	81

Source : Classement publié en 2018 par Transparency international

