

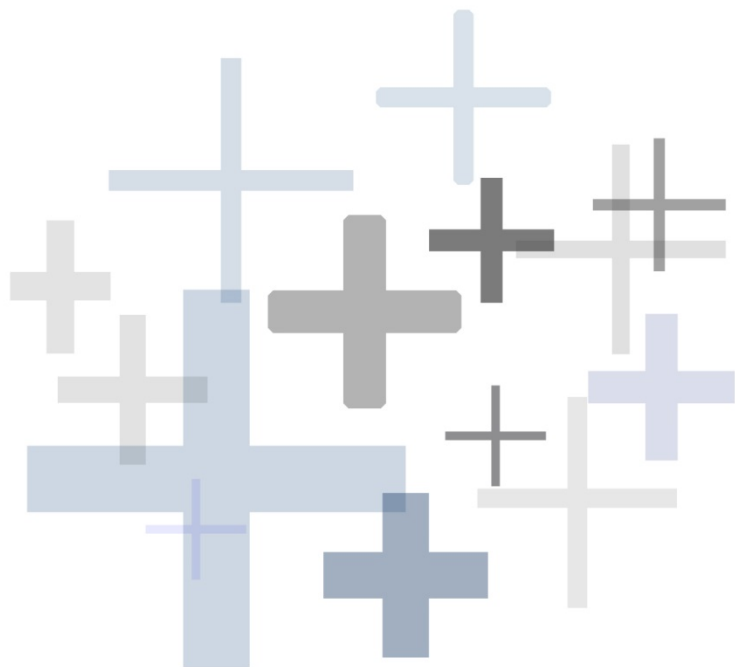


Centre sur la  
**productivité**  
et la **prospérité**

# BILAN DES PRATIQUES LOGISTIQUES DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES

CLAUDIA REBOLLEDO  
JACQUES ROY

MAI 2014



**HEC MONTRÉAL**

Créé en 2009, le Centre sur la productivité et la prospérité de HEC Montréal mène une double mission. Il se consacre d'abord à la recherche sur la productivité et la prospérité en ayant comme principaux sujets d'étude le Québec et le Canada. Ensuite, il veille à faire connaître les résultats obtenus en organisant des activités de transfert, de vulgarisation et, ultimement, d'éducation.

Pour en apprendre davantage sur le Centre ou pour obtenir des exemplaires de ce document, visitez le [www.hec.ca/cpp](http://www.hec.ca/cpp) ou écrivez-nous, à [info.cpp@hec.ca](mailto:info.cpp@hec.ca).

*Bilan des pratiques logistiques des entreprises québécoises*

Claudia Rebolledo

Jacques Roy

Centre sur la productivité et la prospérité  
HEC Montréal  
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine  
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7  
Téléphone : 514 340-6449

Dépôt légal : deuxième trimestre 2014  
ISBN : 978-2-924208-17-5 (version PDF)  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014  
Bibliothèque et Archives Canada, 2014

Cette publication a bénéficié du soutien financier du ministère des Finances du Québec.

© 2014 Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal

# RÉSUMÉ

Ce rapport présente un bilan de l'utilisation des meilleures pratiques logistiques au Québec. Les résultats se basent sur une enquête réalisée auprès des entreprises manufacturières et du commerce de gros et de détail de plus de 30 employés. Nous avons demandé le niveau d'utilisation des pratiques logistiques au niveau de l'intégration interne et externe, de la relation client, des techniques d'amélioration, de la livraison, des pratiques écologiques et de la gestion de risques. Nous avons aussi demandé l'ampleur des investissements en technologies de l'information reliées aux activités logistiques et le niveau d'impartition des activités logistiques. Au total, 173 gestionnaires responsables des activités logistiques dans leurs entreprises ont répondu à notre enquête. Les résultats montrent que les entreprises québécoises font une utilisation modérée de la plupart des meilleures pratiques, soit un usage comparable à celui d'autres régions semblables ailleurs dans le monde. Nos analyses montrent un lien entre l'utilisation des meilleures pratiques logistiques et une meilleure performance de la chaîne logistique et de l'entreprise. Nous constatons cependant que la famille des pratiques les moins intensivement utilisées, les technologies d'information, est aussi celle qui a le lien le plus fort avec la performance. En conclusion, nous croyons qu'il faut promouvoir une utilisation plus intensive des meilleures pratiques logistiques au Québec, en particulier de celles reliées à la gestion des risques, à l'environnement et aux technologies de l'information.

# SUMMARY

This report provides a summary of the use of best supply chain management practices in Quebec. The results are based on a survey of manufacturing companies, wholesalers and retailers with 30 employees or more. We have asked for the extent of use of the following supply chain management practices: internal and external integration, customer relationship, performance improvement, delivery and distribution, green supply chain and risk management. We have also asked respondents to indicate the level of investment in information technologies and outsourcing of logistics activities. A total of 173 managers responsible for supply chain activities in their company have completed the survey. The results indicate that the level of use of supply chain management best practices by Quebec companies is moderate and similar to the level found in other comparable regions in the world. Our findings show that there is a link between the use of supply chain management best practices and superior supply chain and company performance. We also find that the one category of supply chain practices that is underutilized in Quebec, namely information technologies, is also the one that has the strongest link with performance. In conclusion, we believe that a more extensive use of supply chain management best practices should be promoted in Quebec, in particular when it comes to information technologies, risk management and green supply chain practices.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>3</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>3</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>4</b>
<b>CONTEXTE</b> .....	<b>5</b>
<b>LE SONDAGE</b> .....	<b>6</b>
<b>RÉSULTATS</b> .....	<b>9</b>
L'UTILISATION DE PRATIQUES LOGISTIQUES .....	9
<i>L'intégration</i> .....	9
<i>La gestion de la relation client</i> .....	14
<i>Les pratiques d'amélioration de la performance de la chaîne logistique</i> .....	16
<i>Les pratiques de livraison et distribution</i> .....	18
<i>Les investissements en technologies de l'information</i> .....	20
<i>Les pratiques écologiques</i> .....	22
<i>La gestion de risques</i> .....	25
<i>L'impartition</i> .....	27
<i>Comparaison du niveau d'utilisation des différentes pratiques</i> .....	30
PRATIQUES LOGISTIQUES ET PERFORMANCE .....	33
<i>L'appui de la haute direction</i> .....	36
<i>L'importance accordée aux pratiques logistiques</i> .....	37
PROFIL DES RÉPONDANTS .....	38
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>40</b>
REMERCIEMENTS .....	41
<b>ANNEXE</b> .....	<b>43</b>

# CONTEXTE

Une récente recension des écrits<sup>1</sup> sur les impacts de la gestion de la chaîne logistique sur la performance des entreprises arrive aux conclusions suivantes :

1. Le déploiement de pratiques logistiques a une incidence positive sur la performance opérationnelle (taux de rotation des stocks, délai de livraison, niveau de service) d'une organisation.
2. Il y a cependant très peu d'études empiriques récentes sur ces concepts auprès des entreprises québécoises.
3. Il n'y a pas d'études sur les facteurs qui expliquent le niveau d'utilisation des pratiques. L'identification de ces facteurs est essentielle pour émettre des recommandations de politiques visant à inciter les entreprises à utiliser les meilleures pratiques.
4. Les entreprises étudiées sont fréquemment les mêmes et, encore là, on retrouve très peu d'entreprises québécoises ou d'entreprises représentatives du tissu industriel de la province qui se compose en très grande partie de PME.

Selon ce qui vient d'être dit, nous croyons qu'il est important de poser un diagnostic plus précis des comportements logistiques des entreprises québécoises. En ce sens, nous suivons une programmation de recherche en plusieurs phases. La première phase visait à mieux comprendre les comportements logistiques des entreprises québécoises en recourant notamment à des entrevues en profondeur (90 à 120 minutes par entretien) auprès d'une trentaine de gestionnaires de haut niveau du domaine de la logistique et à la rédaction de cas. Cette première phase a été amorcée en 2010 et elle a fait l'objet d'un rapport du Centre sur la productivité et la prospérité en 2011<sup>2</sup>.

Le présent rapport est le résultat de la phase 2 qui avait comme objectif de dresser un bilan des pratiques logistiques des entreprises québécoises en réalisant un sondage à grande échelle.

---

<sup>1</sup> Beaulieu, M. et J. Roy, *Optimisation de la chaîne logistique et productivité des entreprises*, rapport de recherche, Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal, septembre 2009.

<sup>2</sup> Roy, J. et M. Beaulieu, *Le comportement logistique des entreprises québécoises*, rapport de recherche commanditée par le Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal, octobre 2011.

# LE SONDAGE

Les données de ce rapport proviennent d'un sondage auprès des entreprises manufacturières et du commerce de gros et de détail du Québec. Ce sondage a été réalisé pendant l'été et l'automne 2013.

La population de l'étude est formée d'entreprises manufacturières et du commerce de gros et de détail de plus de 30 employés localisées au Québec et inscrites dans le Répertoire Scott's. Nous avons contacté un échantillon aléatoire de 746 entreprises incluses dans ce répertoire. De plus, nous avons invité une trentaine d'entreprises faisant partie de nos contacts professionnels à participer au sondage. Parmi les 776 entreprises contactées, 532 ont accepté d'y participer. Après deux rappels téléphoniques et un rappel par la poste, nous avons obtenu 173 réponses. Le taux de réponse après rappel est alors de 22,3 %, ce qui se compare favorablement à des études publiées récemment sur le sujet.

L'unité d'analyse de l'étude est l'unité d'affaires et le répondant ciblé est la personne responsable de la plupart des activités logistiques de l'entreprise.

L'échantillon résultant est composé à 74 % de manufacturiers, 19 % de distributeurs et 6 % de détaillants. 25 % des entreprises interrogées sont des filiales d'une entreprise multinationale et 51 % sont des entreprises familiales.

Selon leur nombre d'employés, la plupart des entreprises dans notre échantillon sont petites. La répartition d'entreprises selon leur nombre d'employés est similaire à celle des entreprises des secteurs étudiés au Canada (voir Tableau 1). En pourcentage, notre échantillon compte un peu plus de grandes entreprises et moins de petites.

## TABLEAU 1

### TAILLE DE L'ENTREPRISE

Catégorie	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage au Canada <sup>3</sup>
Petite entreprise (30-99 employés)	72	41,6	46,8	57,3
Moyenne (100-499 employés)	67	38,7	43,5	40,7
Grande (500+ employés)	15	8,7	9,7	2,0
Total	154	89,0	100,0	100,0
Manquant	19	11,0		
Total	173	100,0		

Par rapport au chiffre d'affaires, 70 % des entreprises dans notre échantillon ont un volume de ventes annuel de moins de 50 millions (voir Tableau 2).

## TABLEAU 2

### CHIFFRE D'AFFAIRES (EN MILLIONS DE \$ CA)

Catégorie	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Moins de 10	17	9,8	11,9
Entre 10 et 24,9	52	30,1	36,4
Entre 25 et 49,9	31	17,9	21,7
Entre 50 et 74,9	17	9,8	11,9
Entre 75 et 500	19	11,0	13,3
Plus de 500	7	4,0	4,9
Total	143	82,7	100,0
Manquant	30	17,3	
Total	173	100,0	

Le Québec est la principale région où 40 % ou plus des entreprises sondées s'approvisionnent (47 %), suivie des États-Unis (26 %), du Canada autre que le Québec (12 %), de l'Asie (9 %), de l'Europe (3 %), des autres régions (2 %) et de l'Amérique centrale ou du Sud (1 %). Les régions dans lesquelles

<sup>3</sup> Principales statistiques relatives aux petites entreprises, Industrie Canada, août 2013, document électronique : <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02804.html>

les entreprises sondées réalisent 40 % ou plus de leurs ventes sont le Québec (55 %), les États-Unis (24 %) et le Canada autre que le Québec (21 %).

Le questionnaire pour cette étude a été développé à partir d'une revue exhaustive de la littérature<sup>4</sup>, incluant des études académiques et professionnelles sur les pratiques logistiques. La version préliminaire du questionnaire a été testée auprès de 15 gestionnaires de la chaîne logistique. Nous avons tenu compte de leurs commentaires, questions et suggestions pour élaborer la version finale du questionnaire. Le questionnaire final (voir Annexe), disponible en français et en anglais, a été mis en ligne sur Qualtrics<sup>5</sup>. Le contact initial avec le répondant potentiel nous indiquait si on devait envoyer le lien pour le questionnaire en français ou en anglais. Seulement six gestionnaires ont répondu en anglais. La grande majorité de participants ont répondu en ligne, seulement quatre ont envoyé leurs réponses par la poste.

Le questionnaire est divisé en quatre sections (voir Annexe). Dans la première et la plus centrale pour l'étude, nous demandons le niveau d'utilisation des pratiques logistiques au niveau de l'intégration interne et externe, de la relation client, des techniques d'amélioration, de la livraison, des pratiques écologiques et de la gestion de risques. Nous demandons aussi l'ampleur des investissements en technologies de l'information reliées aux activités logistiques et le niveau d'impartition des activités logistiques. La section 2 est consacrée à la performance des activités logistiques et à la performance globale de l'entreprise. La section 3 se concentre sur l'environnement de l'entreprise, ses priorités concurrentielles, le niveau d'internationalisation de l'entreprise et les caractéristiques de base de l'entreprise. Nous posons aussi une question sur l'importance que les hauts dirigeants accordent aux activités logistiques de l'entreprise. Finalement, dans la section 4, nous demandons le profil du répondant : poste, activités sous sa responsabilité et niveau d'études.

---

<sup>4</sup> Aouane, Mouhsine (2013), Les pratiques exemplaires en gestion de la chaîne d'approvisionnement, rapport de projet supervisé réalisé dans le cadre de la M. Sc. en logistique internationale, sous la direction de Claudia Rebolledo.

<sup>5</sup> Qualtrics est un logiciel qui permet de créer et d'administrer des sondages en ligne. HEC Montréal possède une licence qui permet à tous ses professeurs, étudiants et employés d'obtenir un compte Qualtrics gratuitement.

# RÉSULTATS

Pour la présentation des résultats, nous allons suivre essentiellement l'ordre du questionnaire. Nous commençons par la présentation des résultats sur l'utilisation des pratiques logistiques, ensuite nous présenterons les liens entre l'utilisation des pratiques et la performance des entreprises participantes, nous finirons avec le profil des répondants.

## L'UTILISATION DE PRATIQUES LOGISTIQUES

### **L'intégration**

L'intégration est la pratique exemplaire la plus citée dans la littérature en gestion de la chaîne logistique. L'intégration de la chaîne implique la gestion collaborative des processus intra et inter organisationnels dans le but d'obtenir des flux efficaces et efficients de produits et services, d'information, d'argent et des décisions. L'intégration concerne deux dimensions : externe et interne, que nous présentons par la suite.

### **L'intégration externe**

L'intégration avec clients et fournisseurs inclut des pratiques logistiques permettant une coordination des flux en amont et en aval de la chaîne. Pour mesurer le niveau d'intégration externe, nous demandons aux répondants d'évaluer l'étendue de l'intégration ou de partage d'information avec leurs clients et leurs fournisseurs stratégiques par rapport à 11 activités logistiques, sur une échelle de 1 (pas du tout) à 7 (complète). Les tableaux 3 et 4 présentent le pourcentage d'entreprises qui n'utilisent pas chacune des pratiques sondées, alors que les figures 1 et 2, reportent les moyennes par activité.

Les systèmes de commande automatisés, le CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*) et la gestion partagée des stocks (VMI ou *Vendor Managed Inventory*) sont les pratiques les moins utilisées. Le suivi des commandes, les ententes sur la fréquence des livraisons et le partage d'information sur les stocks sont les plus pratiqués.

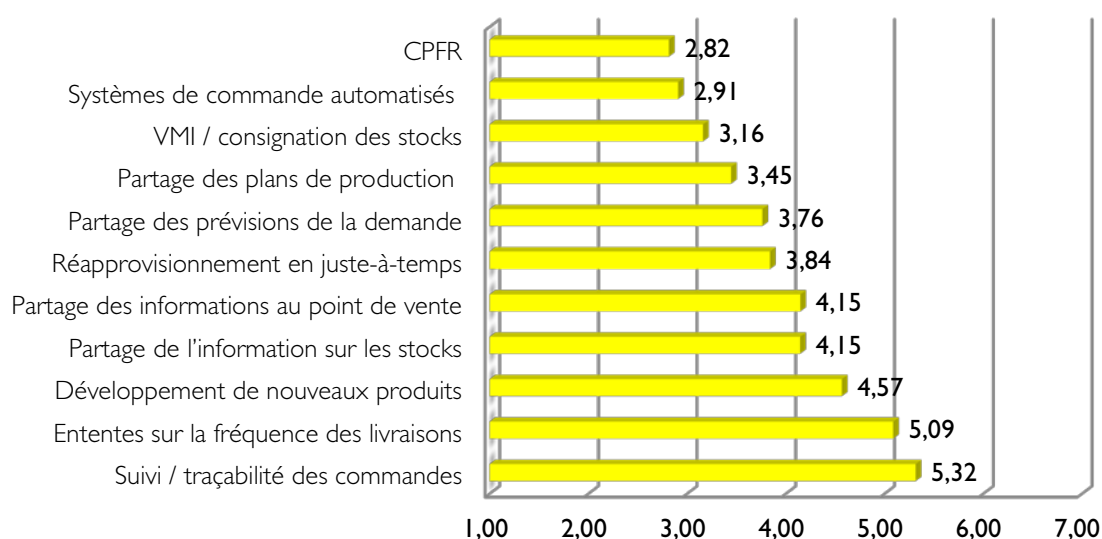
## TABLEAU 3

### ENTREPRISES QUI N'UTILISENT PAS LES PRATIQUES D'INTÉGRATION AVEC LES CLIENTS

Pratiques	N	Ne l'utilise pas
Systèmes de commande automatisés	167	47,9 %
CPFR	164	42,7 %
VMI / consignation des stocks	167	39,5 %
Partage des plans de production	168	29,8 %
Partage des prévisions de la demande	169	22,5 %
Réapprovisionnement en juste-à-temps	169	22,5 %
Partage des informations au point de vente	163	22,1 %
Partage de l'information sur les stocks	172	18,0 %
Développement de nouveaux produits	169	12,4 %
Ententes sur la fréquence des livraisons	170	8,8 %
Suivi / traçabilité des commandes	171	7,0 %

## FIGURE I

### INTÉGRATION AVEC LES CLIENTS



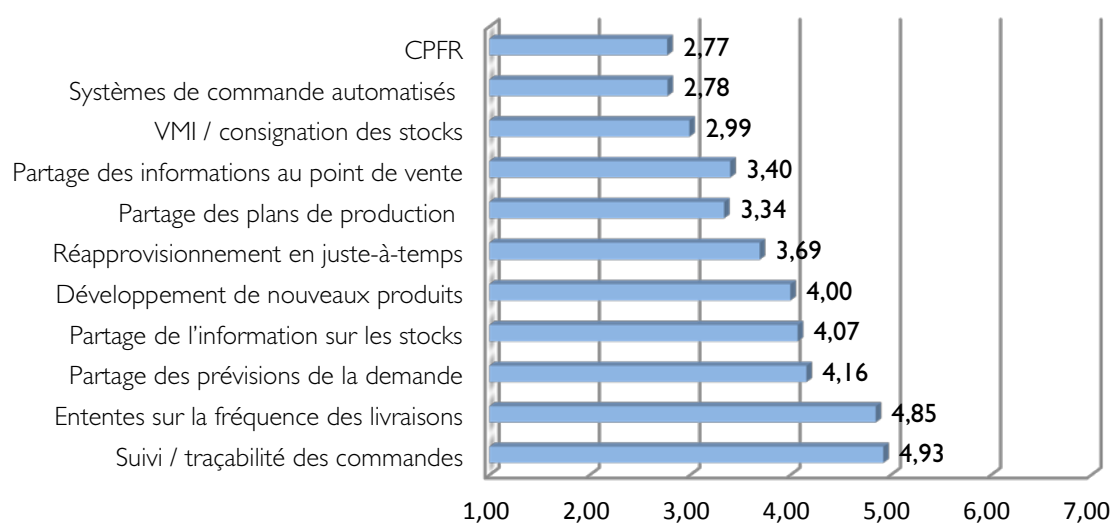
## TABLEAU 4

### ENTREPRISES QUI N'UTILISENT PAS LES PRATIQUES D'INTÉGRATION AVEC LES FOURNISSEURS

Pratiques	N	Ne l'utilise pas
Systèmes de commande automatisés	156	46,2 %
CPFR	154	42,9 %
VMI / consignment des stocks	155	36,8 %
Partage des informations au point de vente	155	27,7 %
Partage des plans de production	159	27,0 %
Réapprovisionnement en juste-à-temps	160	25,0 %
Développement de nouveaux produits	160	16,3 %
Partage de l'information sur les stocks	163	14,7 %
Partage des prévisions de la demande	162	12,4 %
Accords sur la fréquence des livraisons	161	8,1 %
Suivi / traçabilité des commandes	163	7,4 %

## FIGURE 2

### INTÉGRATION AVEC LES FOURNISSEURS

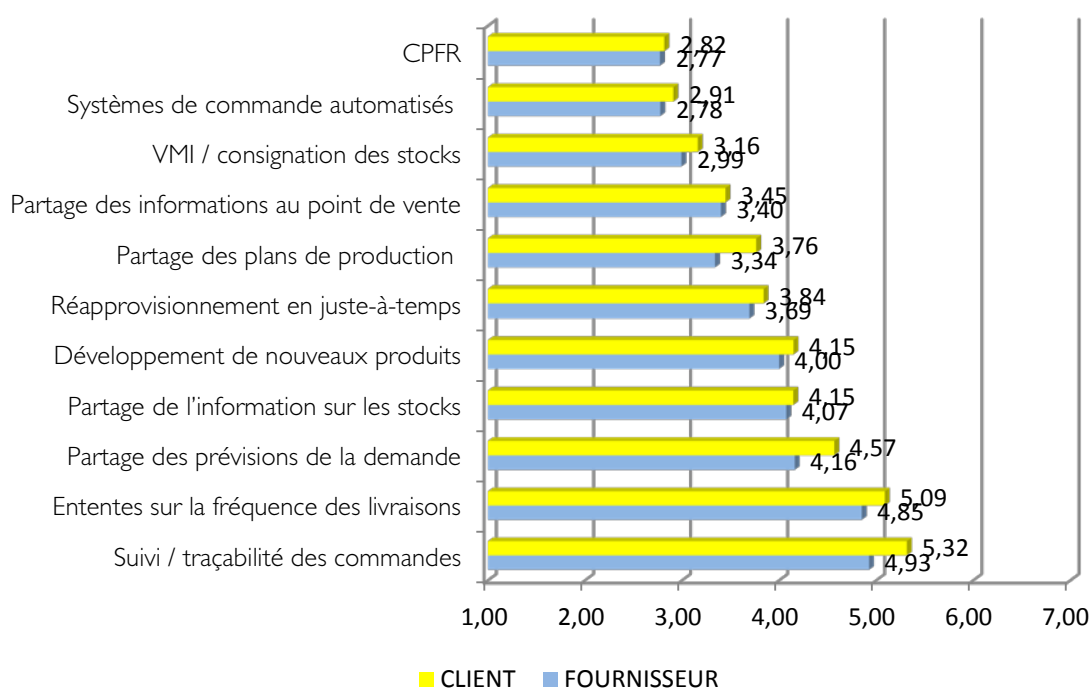


L'intégration ou le partage d'information avec les fournisseurs a surtout lieu au niveau du suivi / traçabilité des commandes et de la fréquence des livraisons. Comme pour l'intégration avec les clients, les systèmes de commande automatisés et le CPFR sont très peu utilisés.

Une étude récente, similaire à la nôtre<sup>6</sup>, a trouvé que les entreprises espagnoles avaient en 2008 un niveau de coordination opérationnel avec les fournisseurs de 3,42/5, ce qui est significativement plus élevé que la valeur moyenne des pratiques d'intégration que nous avons trouvée dans cette étude (3,77/7). Cette comparaison n'est cependant pas complètement juste, puisque le sondage espagnol ciblait exclusivement des entreprises de moyenne et grande taille.

## FIGURE 3

### COMPARAISON DES PRATIQUES D'INTÉGRATION EN AVAL ET EN AMONT



L'intégration ou le partage d'information avec les fournisseurs et les clients est relativement semblable (Figure 3), mais les entreprises ont tendance à davantage intégrer (ou partager) l'information avec leurs clients qu'avec leurs fournisseurs stratégiques. Ce constat rappelle les conclusions d'une autre étude<sup>7</sup> réalisée au Québec en 2005 qui observait que les entreprises avaient tendance à échanger les

<sup>6</sup> Díaz, Angel ; Björn Claes, Luis Solís et Oswaldo Lorenzo (2010), « Benchmarking Logistics and Supply Chain Practices in Spain » The 8<sup>th</sup> International Conference in Logistics and SCM Research, September 29-30 and October 1<sup>st</sup>, Bordeaux, France.

<sup>7</sup> Halley, A., M. Beaulieu et J. Roy, « Quel niveau de connectivité pour votre chaîne logistique ? Du temps réel au besoin factuel », *Gestion*, vol. 31, n° 3, automne 2006, p. 46-55.

informations plus fréquemment avec leurs clients qu'avec leurs fournisseurs, ce qui traduirait une volonté naturelle de se rapprocher davantage de ses clients.

### **L'intégration interne**

L'intégration interne est définie comme le niveau d'interaction et de collaboration des différentes fonctions de l'entreprise afin de contribuer aux objectifs globaux. Nous avons identifié six domaines qui témoignent du niveau d'intégration interne de l'organisation (voir Tableau 5 et Figure 4). Les gestionnaires répondant au sondage devaient évaluer le niveau de l'étendue de l'intégration interne des domaines identifiés de 1 (pas du tout) à 7 (complète).

## **TABLEAU 5**

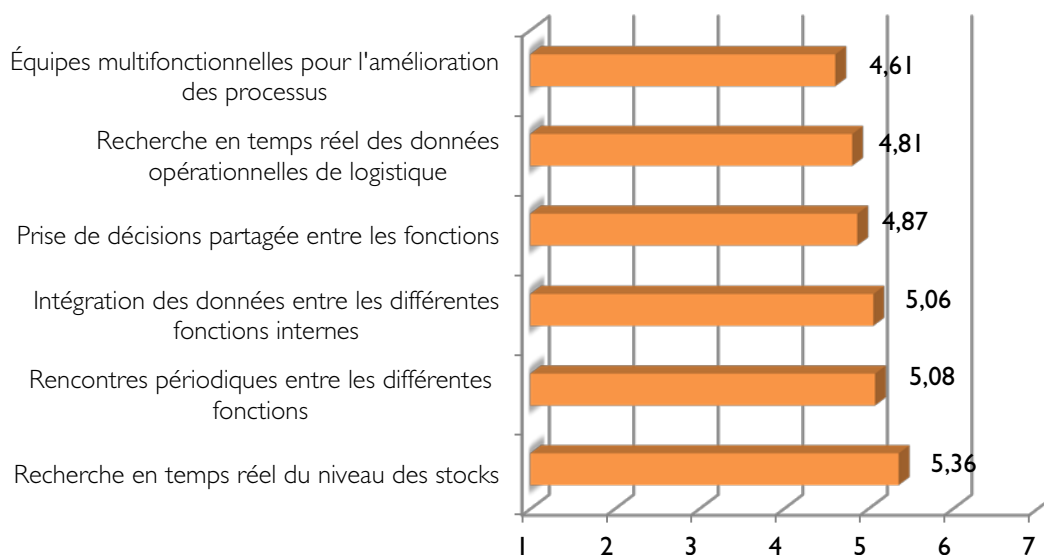
### **ENTREPRISES QUI N'UTILISENT PAS LES PRATIQUES D'INTÉGRATION INTERNE**

Pratiques	N	Ne l'utilise pas
Équipes multifonctionnelles pour l'amélioration des processus	161	6,8 %
Recherche en temps réel des données opérationnelles de logistique	161	5,6 %
Rencontres périodiques entre les différentes fonctions	161	3,7 %
Recherche en temps réel du niveau des stocks	161	2,5 %
Intégration des données entre les différentes fonctions internes	158	1,3 %
Prise de décisions partagée entre les fonctions	163	1,2 %

Au niveau de l'intégration interne, la recherche en temps réel du niveau des stocks est le domaine pour lequel l'étendue de l'intégration est la plus élevée. Somme toute, l'étendue de l'intégration interne moyenne est relativement semblable pour l'ensemble des domaines suivants, avec un écart-type de 0,26. Seulement une minorité d'entreprises n'utilisent pas les techniques d'intégration interne.

## FIGURE 4

### ÉTENDUE DE L'INTÉGRATION INTERNE



### La gestion de la relation client

La gestion de la relation client comprend toute la gamme des pratiques utilisées dans le but de construire des relations à long terme avec les clients, d'améliorer leur satisfaction et de gérer leurs plaintes. La gestion de la relation client permet à l'organisation de différencier ses produits et services de ses concurrents, maintenir la fidélité de ses clients et étendre la valeur qu'elle leur apporte. Ainsi, elle s'impose comme une composante majeure des pratiques de gestion de la chaîne logistique. Nous avons demandé aux répondants d'évaluer leur niveau d'utilisation de sept pratiques exemplaires en termes de gestion de la relation client, sur une échelle de 1 (pas du tout pratiquée) à 7 (largement pratiquée). Les pratiques de gestion de la relation client sont très populaires (voir Tableau 6), seulement un petit pourcentage d'entreprises ne les utilisent pas.

## TABLEAU 6

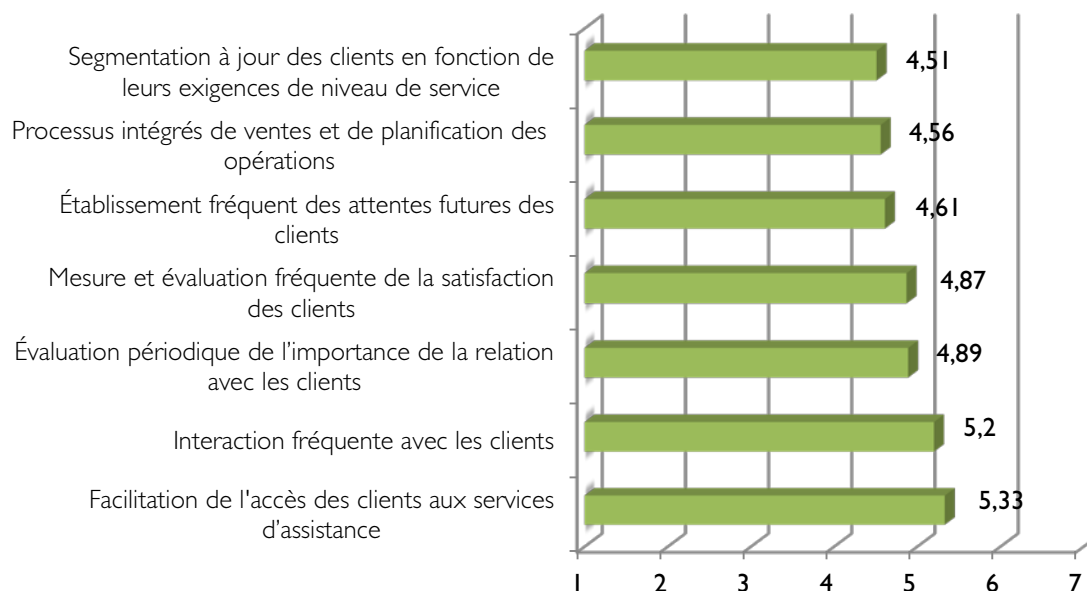
### ENTREPRISES QUI N'UTILISENT PAS LES PRATIQUES DE GESTION DE LA RELATION CLIENT

Pratiques	N	Ne l'utilise pas
Processus pleinement intégrés de ventes et de planification des opérations en accord avec les exigences des clients	162	4,94 %
Segmentation à jour des clients, en fonction de leurs exigences de niveau de service	160	4,38 %
Établissement fréquent des attentes futures des clients	162	4,32 %
Interaction fréquente avec les clients pour établir standards de fiabilité, de réactivité et autres	163	1,84 %
Accès aux clients aux services d'assistance	161	0,62 %
Évaluation fréquente de la satisfaction des clients	163	0,61 %
Évaluation périodique de l'importance de la relation avec les clients	164	0,61 %

Les pratiques de gestion de la relation client les plus souvent pratiquées sont la facilitation de l'accès des clients aux services d'assistance et les interactions fréquentes avec les clients pour établir des standards (Figure 5). Cela dit, pour l'ensemble des pratiques suivantes, les entreprises ont un niveau d'utilisation moyen relativement semblable.

## FIGURE 5

### UTILISATION DES PRATIQUES DE RELATION CLIENT



### Les pratiques d'amélioration de la performance de la chaîne logistique

De nombreux outils d'amélioration de la qualité peuvent être appliqués aux activités de gestion de la chaîne logistique. Nous avons choisi huit pratiques reconnues pour améliorer les processus logistiques, minimiser le gaspillage et améliorer la qualité des achats.

Le tableau 7 montre que le niveau d'utilisation des pratiques d'amélioration est très variable. Ainsi 44 % des compagnies n'ont pas implanté des initiatives six-sigma pour améliorer leurs activités logistiques, mais presque toutes s'impliquent dans la réduction du gaspillage et la résolution conjointe de problèmes avec leurs fournisseurs.

## TABLEAU 7

### ENTREPRISES QUI N'UTILISENT PAS LES PRATIQUES D'AMÉLIORATION

Pratiques	N	Ne l'utilise pas
Implantation des initiatives six-sigma pour améliorer les activités logistiques	154	44,16 %
Techniques de <i>benchmarking</i> pour améliorer les activités logistiques	157	22,29 %
Programmes d'amélioration continue qui incluent fournisseurs clés	162	19,14 %
Aide aux fournisseurs clés à améliorer leurs processus pour mieux satisfaire besoins	162	11,73 %
Certification de la qualité des fournisseurs	162	7,41 %
Programmes d'amélioration de la qualité pour les activités logistiques	162	6,79 %
Identification et élimination systématique du gaspillage dans les activités logistiques	162	4,94 %
Résolution régulière des problèmes, conjointement avec fournisseurs clés	161	2,48 %

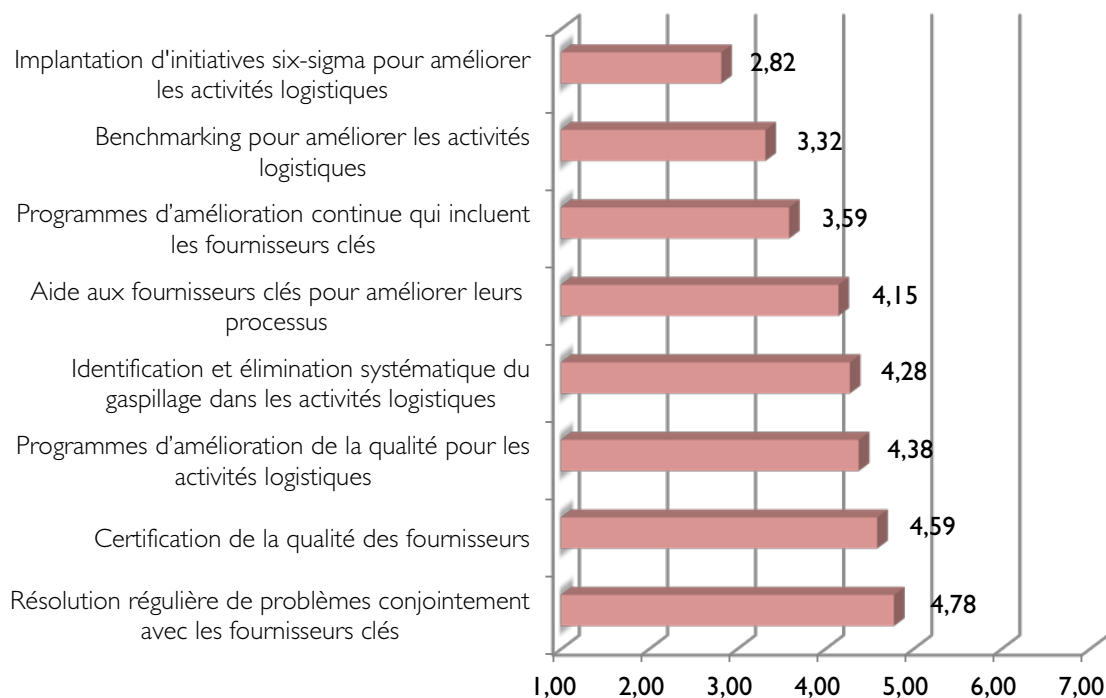
La figure 6 présente le niveau d'utilisation de ces huit pratiques de 1 (pas du tout) à 7 (amplement). Les pratiques d'amélioration les plus utilisées par les entreprises sondées sont les résolutions régulières de problèmes conjointement avec les fournisseurs clés et la certification de la qualité des fournisseurs (voir Figure 6).

Un sondage de KPMG<sup>8</sup> auprès des dirigeants du secteur manufacturier rapportait que 36 % des 335 sociétés mondiales sondées avaient des programmes de gestion de fournisseurs afin de gérer les risques, la fiabilité et la qualité. Ce pourcentage est le même pour les 152 sociétés canadiennes sondées. Par ailleurs, dans le même sondage, 53 % des sociétés mondiales et 45 % des sociétés canadiennes identifient la performance des fournisseurs aux chapitres du risque, de la fiabilité et de la qualité comme une des principales difficultés en ce qui concerne la chaîne d'approvisionnement.

<sup>8</sup> KPMG (2013), Sondage auprès des dirigeants du secteur manufacturier 2013. KPMG.ca/fr

## FIGURE 6

### UTILISATION DES PRATIQUES D'AMÉLIORATION



### Les pratiques de livraison et distribution

La gestion de la distribution a comme objectif d'assurer une disponibilité et un flux fiable et efficace des produits afin de répondre aux exigences des clients. Nous avons sélectionné huit pratiques exemplaires en gestion des livraisons et avons demandé aux répondants d'évaluer leur niveau d'utilisation de 1 (pas du tout) à 7 (largement). Les pratiques de livraison et de distribution les plus utilisées dans les entreprises sont la livraison aux principaux clients en juste-à-temps, la consolidation des commandes et l'utilisation d'un unique point de contact pour la gestion de toutes les commandes (Tableau 8 et Figure 7). La pratique la moins populaire est l'entreposage dans des points de distribution proches des clients.

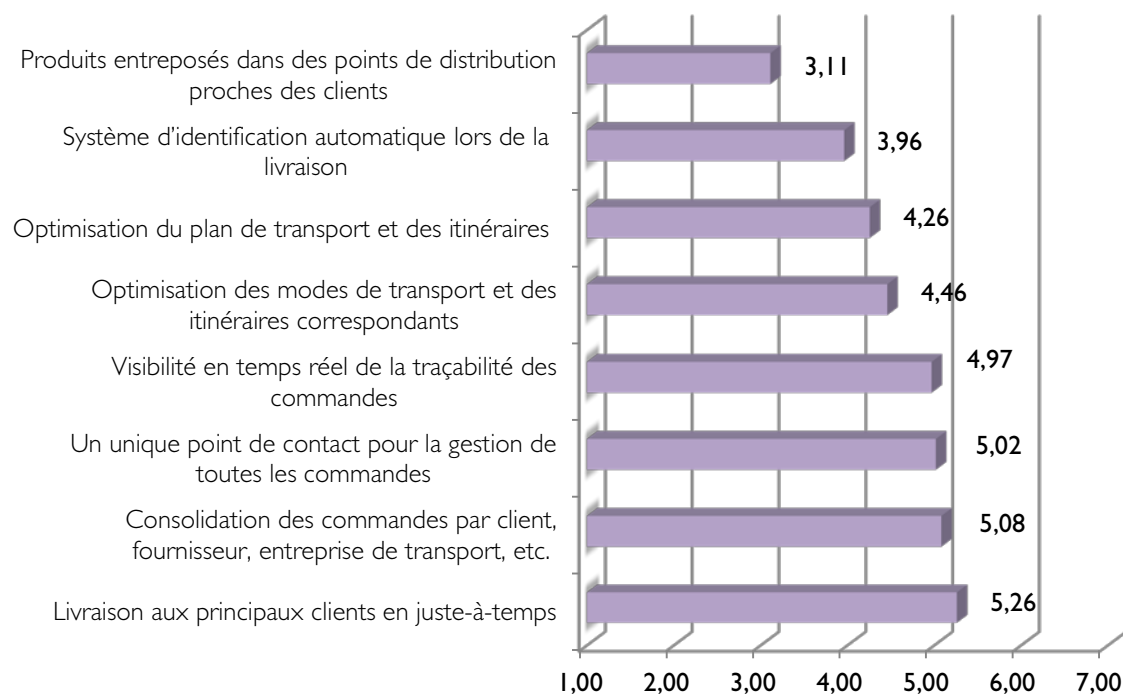
## TABLEAU 8

### ENTREPRISES QUI N'UTILISENT PAS LES PRATIQUES DE LIVRAISON ET DISTRIBUTION

Pratiques	N	Ne l'utilise pas
Produits entreposés dans des points de distribution proches des clients	161	44,1 %
Système d'identification automatique lors du processus de livraison afin de faire le suivi de l'état des commandes	160	23,8 %
Optimisation du plan de transport et d'itinéraires correspondants	156	20,5 %
Optimisation des modes de transport et des itinéraires correspondants	159	15,1 %
Un unique point de contact pour la gestion de toutes les commandes	161	8,1 %
Livraison juste-à-temps	161	7,5 %
Consolidation des commandes par client, fournisseur, entreprise de transport, etc.	160	6,9 %
Visibilité en temps réel de la traçabilité des commandes	162	6,8 %

## FIGURE 7

### UTILISATION DES PRATIQUES DE LIVRAISON ET DISTRIBUTION



## Les investissements en technologies de l'information

La gestion de l'information dans la chaîne logistique s'appuie sur l'utilisation des systèmes d'information. Bien que l'investissement dans les systèmes d'information ne garantisse pas un avantage concurrentiel, le support technologique permet un transfert d'information efficace, élément clé pour une bonne gestion de la chaîne logistique.

Nous avons demandé aux répondants de nous indiquer l'ampleur des investissements consentis dans les systèmes d'information pouvant supporter les activités logistiques sur une échelle de 1 (aucun investissement) à 7 (investissements lourds). La majorité des entreprises utilisent les principaux systèmes et technologies susceptibles de supporter la gestion de la chaîne logistique (voir Tableau 9).

### TABLEAU 9

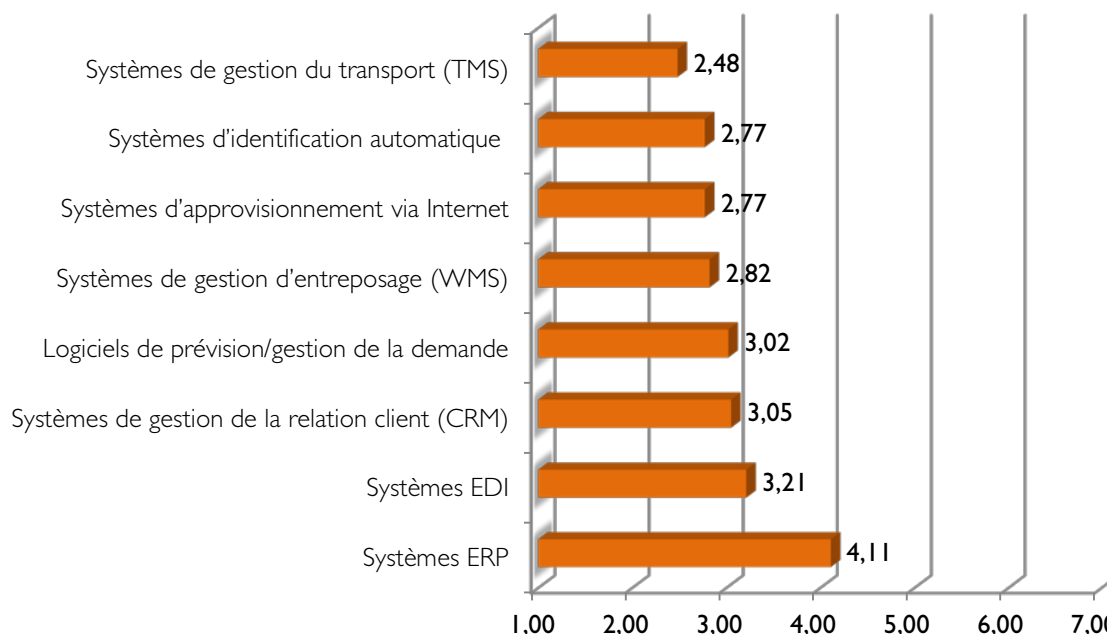
#### ENTREPRISES QUI N'UTILISENT PAS LES TI SUPPORTANT LA GESTION DE LA CHAÎNE

Pratiques	N	Ne l'utilise pas
Systèmes de gestion du transport (TMS)	157	45,2 %
Systèmes d'identification automatique	155	41,9 %
Systèmes de gestion d'entrepôt (WMS)	159	40,3 %
Systèmes EDI	149	34,2 %
Logiciels de prévision/gestion de la demande	156	32,7 %
Systèmes d'approvisionnement via Internet	157	32,5 %
Systèmes de gestion de la relation client (CRM)	157	31,2 %
Systèmes ERP	154	25,3 %

Les résultats de la figure 8 nous indiquent qu'au sein des entreprises interrogées, les investissements les plus lourds ont lieu dans les systèmes ERP, suivis de loin par le EDI.

## FIGURE 8

### INVESTISSEMENTS EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION



Le niveau d'utilisation des technologies de l'information en logistique a été répertorié dans plusieurs pays. Ainsi, en 2008, 10 % des 346 entreprises françaises sondées avaient fait des investissements en systèmes RFID, 60 % dans des codes à barres et 77 % en systèmes ERP<sup>9</sup>. L'étude espagnole, citée auparavant, affirme que les entreprises espagnoles de moyenne et grande taille avaient en 2008 un niveau d'utilisation de 3,12 sur 5 pour les TMS et de 3,67 sur 5 pour les WMS. Une étude plus récente sur les entreprises suisses a trouvé qu'en 2011, 52 % des entreprises sondées utilisaient des WMS<sup>10</sup>. Une autre enquête<sup>11</sup> menée en 2005 auprès de professionnels de la gestion de la chaîne logistique situés en Amérique du Nord, en Europe et en Australie (120 répondants) rapporte que 62 % des répondants adoptent des systèmes ERP, 46 % des systèmes de gestion d'entrepotage, 43 % des systèmes d'approvisionnement électroniques, 34 % des systèmes de gestion du transport (TMS), et 30 % des systèmes de gestion de la relation avec les clients (CRM).

Au Canada, des études récentes indiquent que le recours aux technologies d'information à des fins de gestion de la chaîne logistique accuse un retard certain par rapport à l'utilisation qu'en font nos voisins américains. Basée sur les résultats d'enquêtes auprès d'environ 20 000 répondants, une étude

<sup>9</sup> Association Française pour la logistique (2008), L'état de l'art de la logistique globale des entreprises en France, Paris : ASLOG.

<sup>10</sup> GSI Suisse et IBM Suisse (2011). GSI Report 2011 : Quel est le niveau d'intelligence de nos Supply Chains? Suisse : GSI Suisse.

<sup>11</sup> Poirier, C. C. et F.J. Quinn, « CSC-SCMR Survey Says: Solid Gains », *Supply Chain Management Review*, vol. 10, n° 1; 2006, p. 34-41.

d'Industrie Canada<sup>12</sup> datant de 2009 rapporte que le degré d'adoption des technologies d'information serait de 30 % plus élevé chez les entreprises américaines. Plus spécifiquement, toujours selon la même étude, l'adoption de systèmes électroniques pour gérer les fonctions logistiques est relativement faible au Canada avec un taux d'utilisation d'un peu plus de 20 % seulement chez les moyennes et grandes entreprises. Ce taux chute à 10 % pour les petites entreprises. Une autre étude canadienne datant de 2006<sup>13</sup> indique clairement que l'adoption des technologies d'information n'en était qu'à ses débuts en 2006. À l'époque, seulement 38 % des entreprises sondées utilisaient l'EDI, et moins de 25 % les systèmes ERP. Le pourcentage d'utilisation de technologies plus sophistiquées comme les systèmes de gestion du transport ne dépassait pas le 20 %. Les résultats de la présente enquête suggèrent que le niveau d'utilisation des technologies de l'information des entreprises québécoises a augmenté de façon importante ces dernières années. Cependant, puisque nous n'avons pas de données comparables aux États-Unis pour l'année en cours, nous ne pouvons pas savoir si l'écart par rapport au niveau d'utilisation des entreprises américaines s'est rétréci ou pas.

## Les pratiques écologiques

De nos jours, les entreprises commencent à reconnaître que la conscience environnementale peut être un avantage concurrentiel considérable. La décision de mettre en place des pratiques écologiques est aussi motivée par l'opinion publique et la législation gouvernementale. L'accent mis sur la gestion environnementale a dépassé le niveau organisationnel pour s'établir au niveau de l'ensemble de la chaîne. La gestion environnementale de la chaîne se compose de plusieurs pratiques qui touchent tous les aspects de l'organisation. Dans cette étude, nous nous sommes concentrés sur dix pratiques écologiques associées aux activités logistiques. Nous avons demandé aux répondants d'évaluer l'utilisation de ces pratiques de 1 (pas utilisées du tout) à 7 (très pratiquées).

Les pratiques écologiques les plus souvent utilisées par les entreprises sont le recyclage et la réutilisation des produits et des emballages de même que la conformité environnementale et les programmes d'audit. La certification ISO 14000 des fournisseurs est la pratique écologique la moins souvent utilisée (voir Tableau 10 et Figure 9).

---

<sup>12</sup> Richer P. *Innovation en matière de logistique et de gestion de la chaîne d'approvisionnement au Canada*. Industrie Canada, Ottawa, 2009.

<sup>13</sup> Manufacturiers et exportateurs du Canada, Enquête de rémunération 2006.

## TABLEAU 10

### ENTREPRISES QUI N'UTILISENT PAS LES PRATIQUES ÉCOLOGIQUES

Pratiques	N	Ne l'utilise pas
Certification ISO 14000 des fournisseurs	151	73,5 %
Certification ISO 14001	152	67,8 %
Audit environnemental de la gestion interne des fournisseurs	154	49,4 %
Logistique inversée	150	42,7 %
Réduction des gaz à effet de serre	153	41,8 %
Réduction des emballages/utilisation accrue des emballages biodégradables	156	32,1 %
Pratiques d'approvisionnement écologiques	152	27,6 %
Coopération avec les fournisseurs pour des objectifs environnementaux	153	27,5 %
Conformité environnementale et programmes d'audit	152	23,0 %
Recyclage/réutilisation des produits et des emballages	157	15,3 %

L'étude de l'ASLOG citée précédemment rapporte que 52 % des entreprises françaises affirmaient intégrer des considérations environnementales dans leurs choix logistiques en 2008. Pour la Suisse, ce pourcentage est de 53 %. Le sondage de KPMG rapporte que 23 % des sociétés mondiales adoptaient des stratégies visant à créer des chaînes d'approvisionnement consommant peu d'énergie et économes en ressources. Ce pourcentage est de 13 % pour les sociétés canadiennes sondées. Aux États-Unis, une enquête<sup>14</sup> réalisée en 2012 auprès de 200 entreprises manufacturières, détaillants et prestataires de services, révèle que 81 % des répondants affirment pratiquer le recyclage, 66 % la réduction de la consommation d'énergie, 58 % adoptent des mesures visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre, 54 % réduisent les emballages et 38 % adoptent des politiques d'approvisionnement écologiques. Au Canada, une étude<sup>15</sup> publiée en 2009 révèle que 55 % des 600 entreprises manufacturières consultées affirment adopter des pratiques visant à améliorer l'efficacité énergétique, plus de 30 % la réduction des émissions de gaz à effet de serre, 30 % l'utilisation de sources d'énergie écologique et 25 % le recyclage et la réutilisation des produits et des emballages. La même enquête a été réalisée auprès de 170 détaillants canadiens. Il en ressort que 45 % des répondants adoptent des pratiques visant à améliorer l'efficacité énergétique, 30 % le recyclage et la réutilisation des produits et des emballages, plus de 20 % la réduction des émissions de gaz à effet de serre et environ 15 % la réduction des emballages et l'utilisation des emballages biodégradables. Il est difficile de comparer la performance des entreprises québécoises avec celle rapportée dans les autres sondages mais, de façon générale,

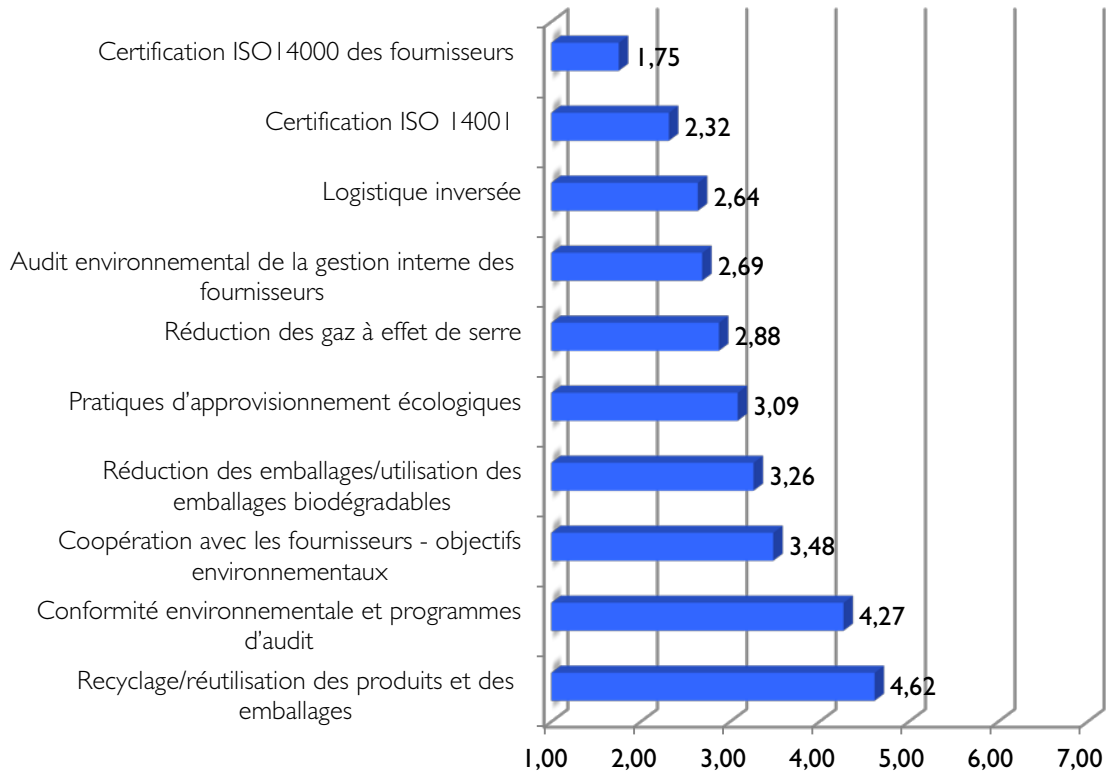
<sup>14</sup> American Shipper, 2012 Sustainability Study, NRF Global Supply Chain Summit, Atlanta GA, May 2012.

<sup>15</sup> Industrie Canada, Gestion de la chaîne d'approvisionnement verte, 2009 [http://www.ic.gc.ca/eic/site/dsib-logi.nsf/fra/h\\_pj00503.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/dsib-logi.nsf/fra/h_pj00503.html)

on peut affirmer que les entreprises québécoises adoptent les mêmes pratiques écologiques que les autres entreprises canadiennes et américaines. Le rythme d'adoption peut cependant varier dans le temps.

## FIGURE 9

### UTILISATION DES PRATIQUES ÉCOLOGIQUES



## La gestion de risques

La gestion de risques inclut des activités visant à identifier, évaluer et contrecarrer le risque d'interruption dans le flux des matières à travers la chaîne logistique. Nous avons demandé aux répondants d'évaluer l'utilisation de ces pratiques de 1 (jamais) à 7 (tout le temps).

### TABLEAU 11

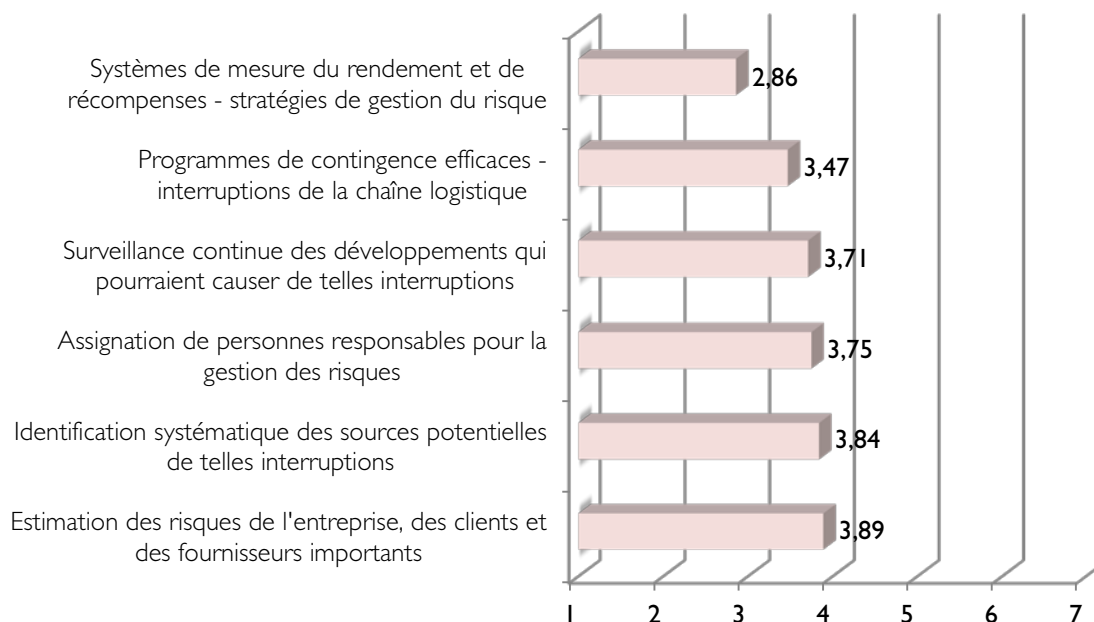
#### ENTREPRISES QUI N'UTILISENT PAS LES PRATIQUES DE GESTION DE RISQUES

Pratiques	N	Ne l'utilise pas
Systèmes de mesure du rendement et de récompenses pour les stratégies de gestion du risque	149	36,9 %
Programmes de contingence efficaces	150	20,7 %
Surveillance continue des développements causants des interruptions	150	17,3 %
Assignation de personnes responsables pour la gestion des risques	150	16,7 %
Identification systématique des sources potentielles des interruptions	149	14,8 %
Estimation des risques de l'entreprise, des clients et des fournisseurs	150	12,7 %

Les pratiques les plus souvent utilisées afin de contrecarrer les interruptions dans le flux des matières à travers la chaîne logistique sont l'estimation des risques de l'entreprise, des clients et des fournisseurs importants et l'identification systématique des sources potentielles des interruptions (Tableau 11 et Figure 10). Par ailleurs, 37 % des répondants indiquent ne jamais utiliser les systèmes appropriés de mesure du rendement et de récompenses pour les stratégies de gestion de risques.

## FIGURE 10

### UTILISATION DES PRATIQUES DE GESTION DES RISQUES



Dans le sondage de KPMG, 37 % des sociétés mondiales et 23 % des sociétés canadiennes affirmaient surveiller et planifier les risques de la chaîne d'approvisionnement comme les catastrophes naturelles et autres perturbations imprévues. Une autre enquête mondiale<sup>16</sup> réalisée par PwC auprès de 1 400 chefs d'entreprises nous apprend que 71 % des répondants affirment centraliser la responsabilité pour la gestion du risque dans leur organisation et que les stratégies mises en place sont partagées entre des mesures visant à prévoir les événements ayant potentiellement des conséquences négatives majeures (49 %) et des plans de contingence visant à récupérer des ces événements (47 %).

<sup>16</sup> PwC, Dealing with Disruption, 16<sup>th</sup> Annual Global CEO Survey, February 2013.

## L'impartition

Pour connaître le niveau d'impartition des activités logistiques au Québec, nous avons demandé aux gestionnaires sondés d'évaluer sur une échelle de 1 (aucune) à 7 (complètement) le niveau d'impartition de dix activités logistiques.

Les activités logistiques les plus imparties sont, de loin, le transport ainsi que le dédouanement et le courtage en douanes (Tableau 12 et Figure 11). Les autres activités logistiques sont très peu imparties.

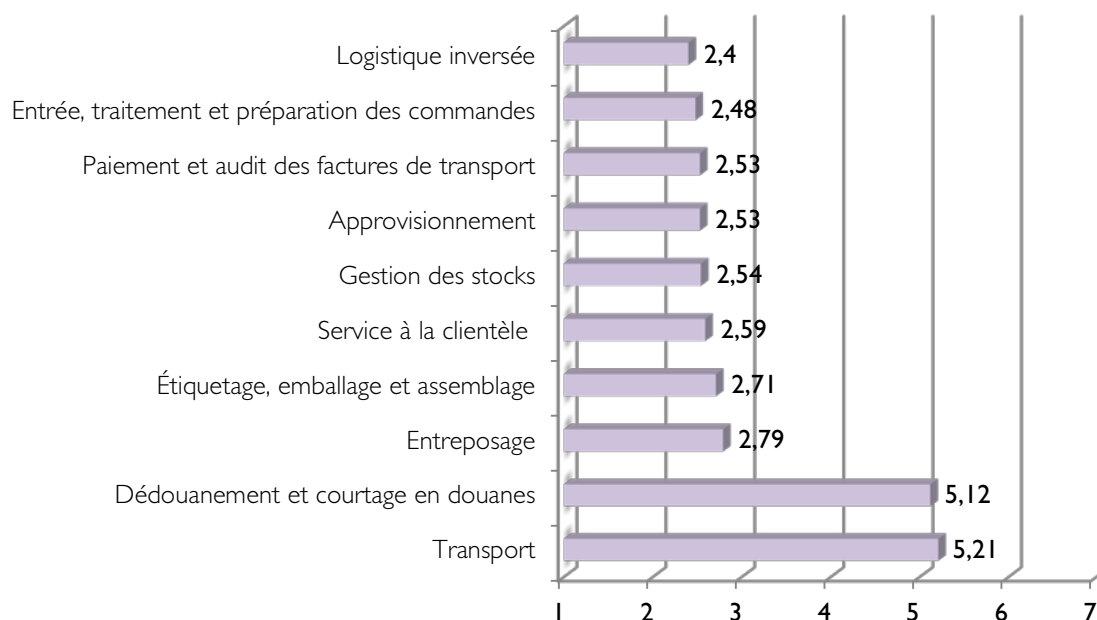
## TABLEAU 12

### ENTREPRISES QUI N'IMPARTISSENT PAS LES ACTIVITÉS LOGISTIQUES

Pratiques	N	Ne l'utilise pas
Service à la clientèle	159	62,3 %
Entrée, traitement et préparation des commandes	159	59,8 %
Paiement et audit des factures de transport	160	58,1 %
Approvisionnement	159	57,9 %
Logistique inversée	149	57,7 %
Gestion des stocks	162	56,2 %
Étiquetage, emballage et assemblage	160	50,6 %
Entreposage	161	45,3 %
Dédouanement et courtage en douanes	161	13,7 %
Transport	159	8,8 %

## FIGURE 11

### NIVEAU D'IMPARTITION DES ACTIVITÉS LOGISTIQUES



Plusieurs études sur les pratiques logistiques dans différentes régions du monde rapportent le niveau d'impartition des activités logistiques. L'étude de l'ASLOG en France rapporte que 85 % des entreprises sondées ont imparti le transport, 51 % la manutention et 41 % l'entreposage. En Finlande, une étude gouvernementale à grande échelle réalisée en 2012<sup>17</sup> a trouvé que 93 % des entreprises manufacturières et de distribution sondées avaient imparti, complètement ou partiellement, le transport, 63 % la manutention, mais seulement 23 % l'entreposage. L'étude de GSI en Suisse rapporte un niveau d'impartition des activités logistiques de 51 %, ce pourcentage est de 60 % dans l'étude espagnole. Aux États-Unis, l'enquête annuelle publiée en 2014 de Capgemini<sup>18</sup> nous révèle que les entreprises choisissent d'impartir 81 % des activités de transport intérieur, 78 % du transport international, 73 % des activités d'entreposage, 57 % des activités de courtage en douanes et 36 % des activités de logistique inversée. On constate donc qu'il y a un écart important entre le degré d'impartition au Québec et celui observé ailleurs dans le monde. Ce phénomène s'appliquerait également au reste du Canada. En effet, une étude d'Industrie Canada publiée en 2008<sup>19</sup> rapporte que la proportion des coûts des activités logistiques imparties aux États-Unis est environ 50 % plus élevée que celle observée au Canada, et ce, que ce soit pour les secteurs manufacturiers, grossistes ou détaillants. Cela pourrait expliquer l'écart entre les coûts logistiques observés au Canada et aux États-Unis à l'avantage de ces derniers. Enfin, nos résultats confirment ceux obtenus dans une autre

<sup>17</sup> Ministry of Transport and Communications (2012), Finland State of Logistics 2012, 82 p.

<sup>18</sup> Langley Jr., J. and Capgemini Consulting, 2014 Third-Party Logistics Study – The State of Logistics Outsourcing, 2014.

<sup>19</sup> Industrie Canada (2008), « L'état de la logistique : le rapport canadien 2008 », en collaboration avec l'Association chaîne d'approvisionnement et logistique Canada SCL/CAL et l'Association des manufacturiers et exportateurs du Canada, gouvernement du Canada.

étude réalisée en 2001<sup>20</sup> et qui rapportait que si la vaste majorité des entreprises québécoises avaient recours à l'impartition pour le transport et les douanes, elles étaient peu nombreuses, soit environ 25 %, à impartir l'entreposage. Il semble bien que cette situation n'ait pas changé au cours de la dernière décennie.

Nous nous sommes aussi intéressés au phénomène de la désimpartition, dans lequel une entreprise décide d'internaliser une activité logistique qui avait été impartie au cours des trois dernières années. Seulement 14 des 160 entreprises qui ont répondu à cette question (8,8 %) affirment avoir désimparti une activité logistique. Parmi les activités internalisées par ces entreprises, on retrouve notamment les activités de transport (4 entreprises) et d'entreposage (2 entreprises). D'autres activités ont également été internalisées par les répondants, comme le service de douane, la commande uniformisée interne, l'étiquetage et l'emballage, les achats Internet et la maintenance de certains équipements. Selon l'étude de PwC citée précédemment, 20 % des répondants auraient internalisé en 2012 une activité qui avait été impartie précédemment. De plus, 17 % des répondants avaient l'intention d'internaliser de telles activités au cours des douze prochains mois.

---

<sup>20</sup> Roy, J., Y. Bigras, P. Filiatrault et A. Martel (2002), « Analyse des besoins de formation en logistique au Québec », rapport de recherche commandité par le ministère des Finances du Québec et l'Institut de formation en gestion du transport et de la logistique, Centre de recherche en gestion, UQÀM, avril.

## Comparaison du niveau d'utilisation des différentes pratiques

Afin de comparer l'utilisation des pratiques, nous avons créé un index pour chaque famille de pratiques, en faisant la moyenne de chacun des niveaux d'utilisation. Le tableau 13 présente les statistiques descriptives de ces index. En moyenne, les pratiques logistiques reliées à l'intégration interne sont les plus utilisées, suivies de celles reliées à la gestion de la relation client et les pratiques exemplaires en livraison et distribution. Les pratiques les moins utilisées sont les investissements en TI, l'impartition et les pratiques écologiques.

### TABLEAU 13

#### NIVEAU D'UTILISATION DES PRATIQUES

Pratiques	N	Moyenne	Écart-type
Intégration interne	163	4,97	1,25
Relation client	164	4,85	1,30
Livraison et distribution	163	4,51	1,24
Amélioration	163	4,01	1,29
Intégration avec les clients	173	3,94	1,29
Intégration avec les fournisseurs	163	3,77	1,31
Gestion de risques	150	3,59	1,61
Pratiques écologiques	158	3,15	1,45
Impartition	162	3,14	1,45
Investissements en TI	159	3,04	1,35

Nous avons utilisé ces index pour vérifier si l'utilisation des pratiques varie selon la taille de l'entreprise, mesurée par le nombre d'employés.

## TABLEAU 14

### UTILISATION DES PRATIQUES SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

Pratiques	Petites n=72	Moyennes n=67	Grandes n=15	F-value
<b>Intégration avec les clients</b>				
Moyenne	3,73	4,12	4,08	1,598
Écart-type	1,45	1,08	1,53	
<b>Intégration avec les fournisseurs</b>				
Moyenne	3,67	3,85	3,94	0,458
Écart-type	1,38	1,19	0,086	
<b>Intégration interne</b>				
Moyenne	4,77	5,17	5,08	1,971
Écart-type	1,64	1,01	0,99	
<b>Relation client</b>				
Moyenne	4,74	5,06	5,04	1,191
Écart-type	0,058	0,104	0,055	
<b>Amélioration</b>				
Moyenne	3,86	4,13	4,22	0,937
Écart-type	1,37	1,21	1,34	
<b>Livraison et distribution</b>				
Moyenne	4,34	4,58	4,70	0,842
Écart-type	1,35	1,25	0,90	
<b>Investissements en TI</b>				
Moyenne	2,59	3,22	4,01	9,365*
Écart-type	1,23	1,25	0,90	
<b>Pratiques écologiques</b>				
Moyenne	2,96	3,16	3,81	2,224
Écart-type	1,44	1,40	1,45	
<b>Gestion de risques</b>				
Moyenne	3,50	3,64	3,84	0,296
Écart-type	1,51	1,75	1,51	
<b>Impartition</b>				
Moyenne	3,04	3,13	2,81	0,294
Écart-type	1,39	1,57	1,11	

\*Significative à 1 %

L'analyse ANOVA révèle que seuls les investissements en TI diffèrent de façon significative entre les trois groupes. Cependant, il y a des différences significatives pour l'intégration avec les clients et l'intégration interne entre les petites, avec des moyennes plus faibles, et les moyennes et grandes entreprises (voir Tableau 15). Pour les pratiques écologiques, ce sont les grandes entreprises qui se démarquent des deux autres par une plus grande utilisation. Ces résultats sont cohérents avec ceux publiés dans les différentes études réalisées par Industrie Canada au cours des dernières années.

## TABLEAU 15

### DIFFÉRENCES SIGNIFICATIVES ENTRE LES PETITES ET LES MOYENNES ET GRANDES ENTREPRISES

Pratiques	Petites n=72	Moyennes et grandes n=82	t-value
<b>Intégration avec les clients</b>			
Moyenne	3,73	4,11	-1,79*
Écart-type	1,45	1,16	
<b>Intégration interne</b>			
Moyenne	4,77	5,16	-1,98**
Écart-type	1,74	1,01	

\*Significative à 10 %, \*\*Significative à 5 %

Nous voulions aussi savoir si l'utilisation des pratiques logistiques varie selon le secteur, la propriété ou le caractère familial de l'entreprise. Les analyses statistiques nous indiquent qu'il n'y pas de différences significatives entre le niveau d'utilisation des pratiques des entreprises familiales et celles qui ne le sont pas; ni entre filiales d'une entreprise multinationale et celles qui ne le sont pas. Finalement, seule l'utilisation des pratiques d'amélioration diffère significativement selon le secteur de l'entreprise (voir Tableau 16). Cet écart peut s'expliquer du fait que les entreprises manufacturières sont habituellement plus aptes à adopter des pratiques d'amélioration, notamment avec leurs fournisseurs.

## TABLEAU 16

### UTILISATION DES PRATIQUES D'AMÉLIORATION SELON LE SECTEUR

Secteur	Manufacturier n=116	Distributeur n=30	Détaillant n=10	F-value
<b>Amélioration</b>				
Moyenne	4,14	3,71	3,31	2,764*
Écart-type	1,19	1,31	1,37	

\*Significative à 10 %

## PRATIQUES LOGISTIQUES ET PERFORMANCE

Une utilisation accrue des pratiques logistiques étudiées dans ce rapport a été souvent associée à de meilleures performances de l'entreprise et de sa chaîne logistique. Pour vérifier cette association dans le contexte québécois, nous avons fait des analyses de corrélation entre le niveau d'utilisation des pratiques et la performance des entreprises sondées (voir Tableaux 17 et 18).

Pour mesurer la performance des chaînes logistiques, nous avons demandé aux gestionnaires sondés de comparer la performance de leur chaîne à celle de leurs meilleurs concurrents au niveau des coûts, du service et de la flexibilité. Toutes les pratiques, sauf l'impartition, sont significativement associées à des coûts plus bas. Les pratiques de livraison et distribution et de gestion de risques sont associées à des niveaux de service plus élevés. Pour l'impartition, la corrélation est également significative mais négative, ce qui veut dire que plus l'entreprise impartit des activités, moins élevé est son niveau de service. Toutes les pratiques, sauf la relation client et l'impartition, sont significativement associées à une chaîne logistique plus flexible.

### TABLEAU 17

#### CORRÉLATIONS ENTRE LES PRATIQUES LOGISTIQUES ET LA PERFORMANCE DE LA CHAÎNE

Pratiques	Coûts	Niveau de service	Flexibilité
Intégration avec les clients	0,216*	0,107	0,189*
Intégration avec les fournisseurs	0,227*	0,154	0,247**
Intégration interne	0,227*	0,154	0,266**
Relation client	0,297**	0,145	0,136
Amélioration	0,317**	0,112	0,205*
Livraison et distribution	0,356**	0,218*	0,292**
Investissements en TI	0,425**	0,124	0,209*
Pratiques écologiques	0,286**	0,047	0,232**
Gestion de risques	0,420**	0,181*	0,235**
Impartition	0,067	-0,198*	-0,103

\*Significative à 5 %, \*\*Significative à 1 %

## TABLEAU 18

### CORRÉLATIONS ENTRE LES PRATIQUES LOGISTIQUES ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Pratiques	Croissance ventes	ROI	Profit moyen	Croissance profits
Intégration avec les clients	0,087	0,130	0,102	0,086
Intégration avec les fournisseurs	0,069	0,141	0,142	0,105
Intégration interne	0,140	0,268**	0,155	0,183*
Relation client	0,193*	0,266**	0,256**	0,256**
Amélioration	0,239**	0,331**	0,288**	0,276**
Livraison et distribution	0,106	0,316**	0,240**	0,235*
Investissements en TI	0,097	0,252**	0,186*	0,178
Pratiques écologiques	0,126	0,257**	0,245**	0,208*
Gestion de risques	0,165	0,293**	0,241**	0,263**
Impartition	0,061	0,117	0,078	0,065

\*Significative à 5 %, \*\*Significative à 1 %

Nous avons mesuré la performance de l'entreprise par la comparaison à la moyenne de l'industrie au niveau de la croissance de ventes, du retour sur investissement (ROI), du profit moyen et de la croissance des profits (Tableau 18). Les pratiques reliées avec la relation client et l'amélioration sont significativement associées à la croissance des ventes. Toutes les pratiques, sauf l'intégration externe et l'impartition, sont associées à des ROI au-dessus de la moyenne de l'industrie. Des profits moyens au-dessus de l'industrie sont associés avec toutes les pratiques, sauf celles reliées à l'intégration (interne et externe) et à l'impartition. La croissance des profits n'est pas associée aux pratiques d'intégration externe, aux investissements en TI et à l'impartition.

Le cas de l'impartition est particulièrement intéressant, car cette pratique dite exemplaire est beaucoup moins répandue au Québec et dans le reste du Canada qu'ailleurs dans le monde, incluant les États-Unis. Ceci est surtout vrai pour les activités d'entreposage. Or, en examinant sommairement le cas des nouvelles installations de centres de distribution au Québec depuis une dizaine d'années, on se rend compte que, dans la grande majorité des cas, la gestion de ces activités d'entreposage a été conservée à l'interne au lieu d'être confiée à des prestataires logistiques (3PLs). C'est le cas, par exemple, des entreprises suivantes : Agropur, Alimentation Couche-Tard, Groupe Aldo et RONA. Par ailleurs, durant la même période, l'entreprise Canadian Tire a inauguré un nouveau centre de distribution dont la gestion a été confiée à un 3PL.

Plusieurs raisons ont été invoquées pour expliquer cette propension moins élevée à impartir les activités d'entreposage au Québec : la plus petite taille des entreprises québécoises par rapport à celle des américaines, la plus forte proportion d'entreprises familiales, le degré de syndicalisation plus élevé au Québec et les lois restreignant la sous-traitance. Or, nous n'avons pas observé de différence

significative selon la taille ou le statut d'entreprise familiale des répondants. Par ailleurs, une recherche récente<sup>21</sup> portant sur le processus décisionnel d'impartition des activités d'entreposage au Québec démontre que plusieurs facteurs sont à considérer quand vient le temps de choisir ou non d'impartir ces activités. Les entreprises effectuent un arbitrage entre les coûts fixes et variables d'une part et les critères de service et de flexibilité d'autre part. La corrélation négative que nous avons obtenue entre l'impartition et le niveau de service semble indiquer que les entreprises québécoises ayant imparti certaines activités logistiques ont vécu des difficultés au niveau du service à la clientèle. D'autres facteurs comme la syndicalisation peuvent également intervenir, et ce, dans un sens ou dans l'autre, tantôt favorisant l'impartition et parfois l'internalisation de l'entreposage.

---

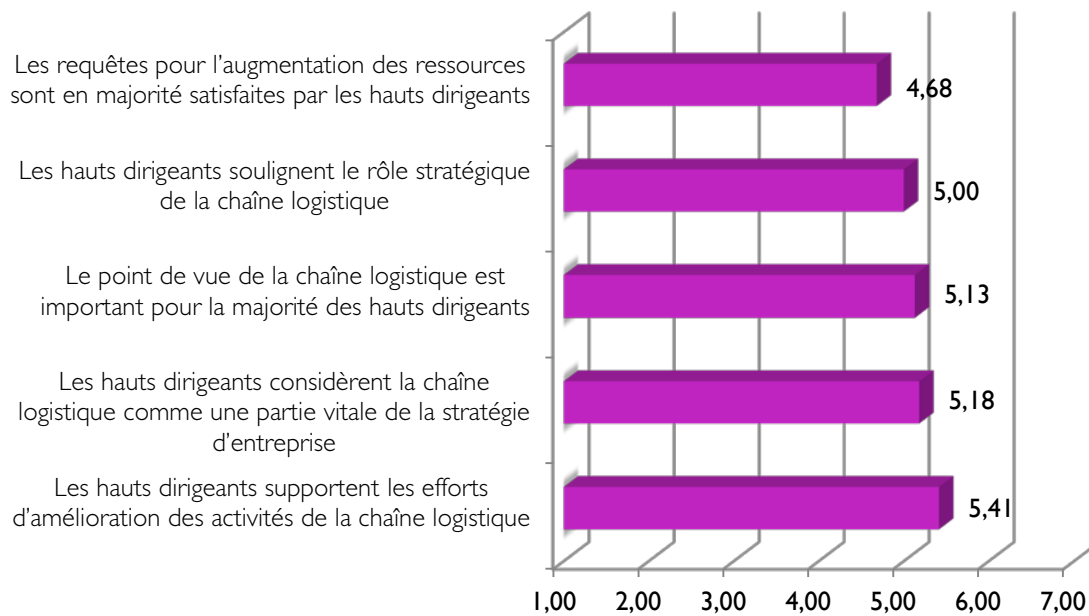
<sup>21</sup> Adam, D., « La décision d'impartition des activités logistiques dans les entreprises au Québec », mémoire de M. Sc., HEC Montréal, avril 2012, 197 pages.

## L'appui de la haute direction

Nous avons demandé aux gestionnaires sondés d'évaluer l'appui de la haute direction par rapport aux décisions et activités reliées à la gestion de la chaîne logistique (Figure 12). Leurs réponses nous indiquent que la haute direction appuie généralement leurs actions (les réponses pouvaient aller de 1 [fortement en désaccord] à 7 [fortement en accord]).

### FIGURE 12

#### APPUI DE LA HAUTE DIRECTION

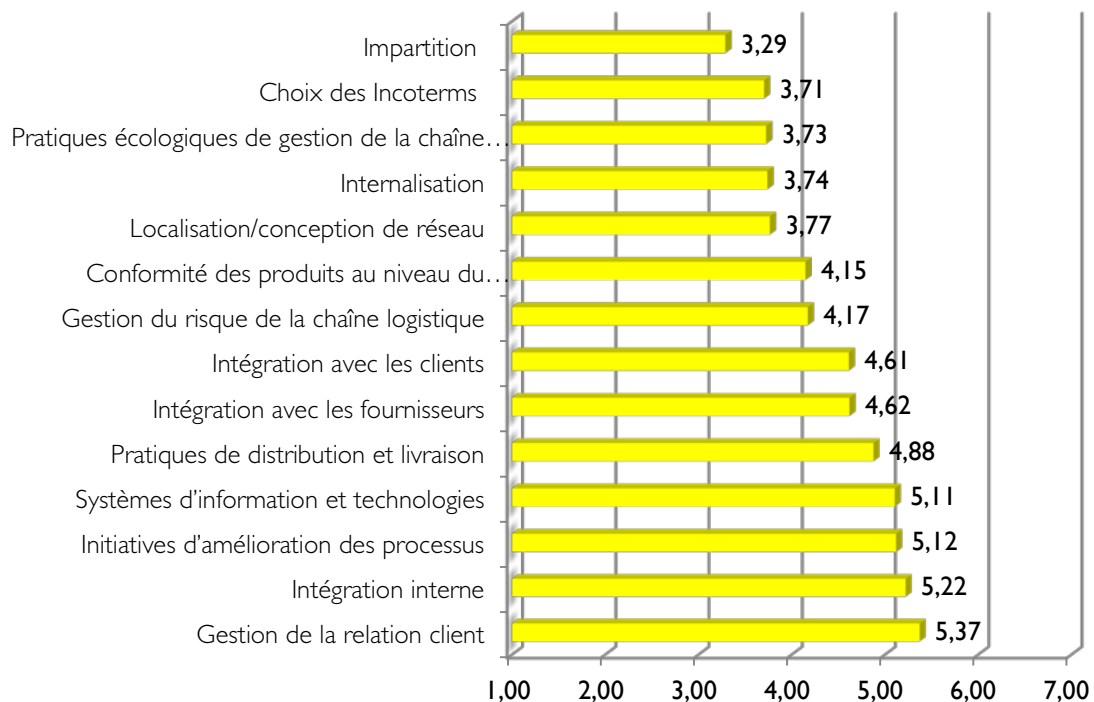


## L'importance accordée aux pratiques logistiques

Nous demandons aussi aux gestionnaires de nous indiquer l'importance accordée aux pratiques logistiques, de 1 (pas important actuellement) à 7 (défi très important). La gestion de la relation client, l'intégration interne, les initiatives d'amélioration des processus et les systèmes d'information et technologie sont les sujets à propos de la gestion de la chaîne logistique qui représentent les défis les plus importants pour les entreprises (voir Figure 13). L'impartition est le sujet à propos de la gestion de la chaîne logistique qui est actuellement le moins important pour les entreprises.

FIGURE 13

### IMPORTANCE ACCORDÉE AUX PRATIQUES LOGISTIQUES

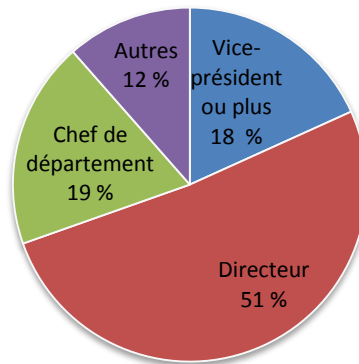


## PROFIL DES RÉPONDANTS

Comme nous l'avons mentionné auparavant, ce sondage était destiné aux gestionnaires responsables des activités logistiques de l'entreprise. La plupart des gestionnaires sondés occupent des postes de direction ou plus (Figure 14). Dans la catégorie « autres », il y a surtout des superviseurs et acheteurs.

### FIGURE 14

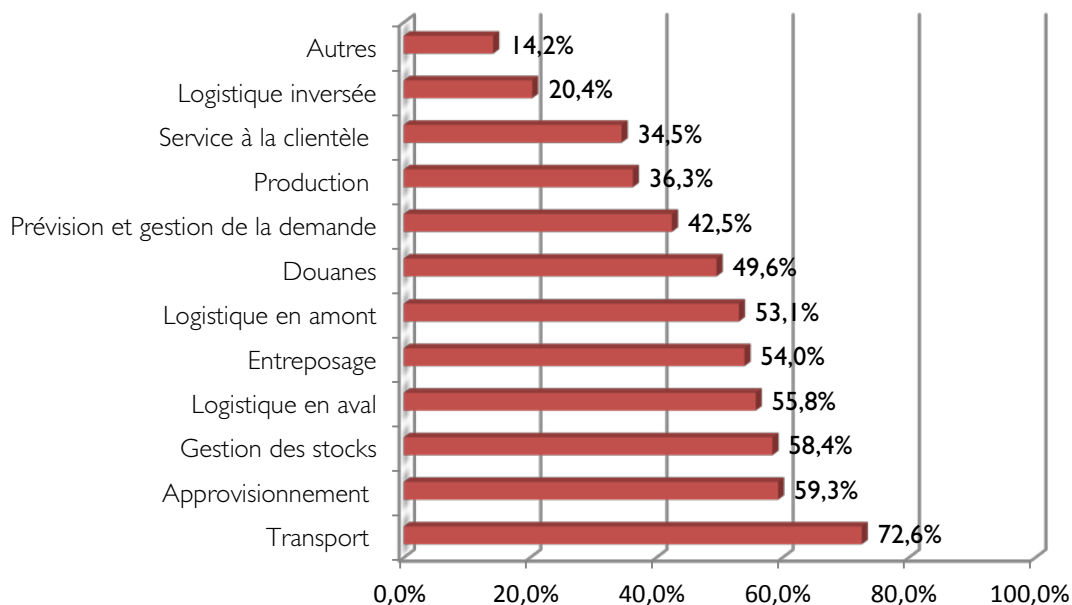
#### POSTE DES RÉPONDANTS



Nous avons aussi voulu connaître les activités sous la responsabilité de la personne responsable de la gestion de la chaîne logistique. Les résultats (Figure 15) nous indiquent que ces personnes sont responsables majoritairement du transport, de l'approvisionnement, de la gestion des stocks, de la logistique en aval et en amont, de l'entreposage et des douanes. Parmi les autres activités sous la responsabilité du répondant, on trouve les ventes, le marketing, la qualité et les finances.

## FIGURE 15

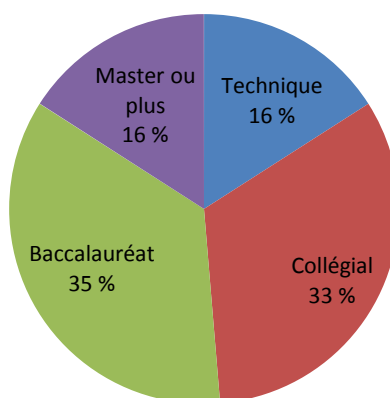
### ACTIVITÉS SOUS LA RESPONSABILITÉ DU RÉPONDANT



Finalement, nous avons demandé aux répondants de nous indiquer leur plus haut niveau d'études (Figure 16). La plupart d'entre eux ont un baccalauréat ou un diplôme collégial.

## FIGURE 16

### PLUS HAUT NIVEAU D'ÉTUDES DES RÉPONDANTS



Des analyses des corrélations nous indiquent que le niveau d'études du responsable de la gestion de la chaîne logistique n'est pas associé à l'utilisation des pratiques logistiques dans son entreprise.

# CONCLUSION

Les résultats de cette enquête dressent un portrait plutôt positif de l'utilisation des meilleures pratiques logistiques par les entreprises au Québec. En effet, plus de 60 % des répondants affirment utiliser la plupart des meilleures pratiques reliées à l'intégration interne et externe, la relation client et la livraison et la distribution. Les niveaux d'utilisation sont aussi relativement élevés pour des pratiques plus récentes reliées à l'amélioration, la gestion de risques et les pratiques écologiques. La comparaison avec des études dans plusieurs pays européens nous indique que le niveau d'utilisation des entreprises d'ici est similaire aux niveaux d'utilisation rapportés ailleurs. La comparaison avec des études canadiennes suggère également que les entreprises québécoises utilisent de plus en plus des pratiques logistiques exemplaires. Ceci est une bonne nouvelle puisque nos résultats confirment clairement le lien positif entre l'utilisation de ces pratiques et la performance de la chaîne et de l'entreprise.

Il y a cependant des nuances à apporter à ce bon portrait. Tout d'abord, bien que le pourcentage d'entreprises qui affirment ne pas du tout utiliser les meilleures pratiques soit faible, le pourcentage d'entreprises qui utilisent ces techniques de façon intensive l'est aussi. On pourrait alors conclure que les entreprises québécoises ne sont pas réfractaires à utiliser de meilleures pratiques logistiques, mais qu'il y a encore du travail à faire pour accroître leur utilisation au sein de chaque entreprise. Ceci est surtout vrai pour les pratiques écologiques et les pratiques associées à la gestion de risques. Bien que les entreprises québécoises semblent avoir commencé à adopter plusieurs des pratiques exemplaires dans ces domaines, il faut cependant promouvoir leur utilisation plus intensive puisque nos résultats nous montrent qu'elles sont particulièrement rentables. Ensuite, la famille des pratiques les moins intensivement utilisées, les technologies d'information, est aussi celle qui a le lien le plus fort avec la performance. Ainsi, il serait souhaitable que les entreprises québécoises, en particulier les petites et moyennes, investissent plus dans des technologies d'information supportant la gestion de la chaîne. On pourrait se demander par contre si les solutions informatiques actuellement disponibles sur le marché s'adaptent bien aux besoins des plus petites entreprises.

Les résultats de cette étude suggèrent plusieurs pistes de recherche futures. Tout d'abord, le lien inexistant ou négatif de l'impartition avec la performance est surprenant, puisqu'il indiquerait que l'impartition ne devrait pas se présenter comme une pratique exemplaire en gestion de la chaîne logistique. Avant d'arriver à cette conclusion, il faudrait approfondir davantage les mécanismes d'impartition propres à différentes activités logistiques. Le cas des activités d'entrepôt est particulièrement intéressant comme on l'a vu, et il peut s'expliquer par des facteurs spécifiques comme le degré de syndicalisation et le contexte légal. Le rôle des TI pour les petites et moyennes entreprises reste aussi à explorer davantage. Est-ce que le support technologique est aussi crucial pour les petites et moyennes entreprises que pour les grandes ? Est-ce que la réponse à cette question dépend du type de solution informatique utilisée ? La taille de notre échantillon ne nous permet pas de nous prononcer sur cette question avec certitude. Finalement, bien que nos résultats suggèrent que les entreprises québécoises utilisent de plus en plus des pratiques exemplaires, et que leur niveau d'utilisation est similaire à celui des entreprises d'autres pays, il faut préciser que la comparaison avec d'autres études a été particulièrement ardue et qu'il serait nécessaire de continuer à suivre leur niveau d'utilisation des pratiques exemplaires et de le comparer avec des régions similaires pour identifier

des domaines où les entreprises québécoises pourraient rentabiliser leurs efforts d'amélioration de la chaîne logistique.

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier le Centre sur la productivité et la prospérité ainsi que le Carrefour logistique de HEC Montréal pour leur appui financier à ce projet. Nous remercions également tous les étudiants qui ont contribué à la réalisation de cette étude : Mouhsine Aoune pour la revue de la littérature qui a servi à l'élaboration du questionnaire; Marion Buisine et Tiphaine Gribelin pour la coordination lors de la réalisation du sondage; Benjamin Sekkat, Isabelle Duchesneau, Lucile Thou, Justine Santot, Xavier Dufour-Larouche, Richard-Do Sanaye, Jean-Thierry Zinsou et Melissa Andrianaivo pour les nombreux appels téléphoniques, et finalement Lena Cyr-Haschigk pour la présentation des données de l'enquête. Nous voulons également remercier tous les gestionnaires qui ont répondu à notre sondage.

# ANNEXE

## Questionnaire sur les pratiques logistiques

Vous trouverez, dans les prochaines pages, un questionnaire auquel vous êtes invité à répondre. Ce questionnaire a été développé dans le cadre d'un projet de recherche réalisé à HEC Montréal par les professeurs Jacques Roy et Claudia Rebolledo avec l'appui et le soutien financier du Carrefour logistique et du Centre sur la productivité et la prospérité de HEC Montréal. L'objectif de cette recherche est de dresser un bilan des pratiques logistiques des entreprises manufacturières, de la distribution et du commerce de détail au Québec. Les informations recueillies resteront strictement confidentielles; elles ne seront utilisées que pour l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums scientifiques et professionnels.

Le questionnaire devrait être rempli par le gestionnaire responsable de la chaîne logistique. Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre environ 30 minutes. Pour vous remercier d'avoir participé à cette recherche, vous serez invité à une conférence dévoilant les résultats de ce sondage et serez les premiers à en prendre connaissance. Vous pourrez ainsi comparer vos résultats avec ceux de l'ensemble des répondants et serez en mesure d'identifier des pistes d'amélioration de votre performance logistique, s'il y a lieu.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche.

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

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

Merci de votre précieuse collaboration !

Jacques Roy  
Professeur titulaire  
HEC Montréal  
Courriel : [jacques.roy@hec.ca](mailto:jacques.roy@hec.ca)  
Téléphone : 514 340-6282  
Télécopieur : 514 340-6834

Claudia Rebolledo  
Professeure agrégée  
HEC Montréal  
Courriel : [claudia.rebolledo@hec.ca](mailto:claudia.rebolledo@hec.ca)  
Téléphone : 514 340-6928  
Télécopieur : 514 340-6834

Nom de votre entreprise : \_\_\_\_\_

## Section I : Les pratiques de gestion de la chaîne logistique de votre entreprise :

1.1 Indiquez l'étendue de l'intégration ou du partage d'information entre votre entreprise et vos clients clés/stratégiques dans les domaines suivants :

	Pas du tout							Complète
Suivi / Traçabilité des commandes	1	2	3	4	5	6	7	
Partage de l'information sur les stocks	1	2	3	4	5	6	7	
Partage des plans de production	1	2	3	4	5	6	7	
Partage des prévisions de la demande	1	2	3	4	5	6	7	
Ententes sur la fréquence des livraisons	1	2	3	4	5	6	7	
Partage des informations au point de vente	1	2	3	4	5	6	7	
Gestion partagée des stocks (VMI) / consignation des stocks	1	2	3	4	5	6	7	
Systèmes de commande automatisés (Quick Ordering Systems)	1	2	3	4	5	6	7	
CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)	1	2	3	4	5	6	7	
Réapprovisionnement en juste-à-temps	1	2	3	4	5	6	7	
Développement de nouveaux produits	1	2	3	4	5	6	7	

1.2 Indiquez l'étendue de l'intégration ou du partage d'information entre votre entreprise et vos fournisseurs clés/stratégiques dans les domaines suivants :

	Pas du tout							Complète
Suivi / traçabilité des commandes	1	2	3	4	5	6	7	
Partage de l'information sur les stocks	1	2	3	4	5	6	7	
Partage des plans de production	1	2	3	4	5	6	7	
Partage des prévisions de la demande	1	2	3	4	5	6	7	
Accords sur la fréquence des livraisons	1	2	3	4	5	6	7	
Partage des informations au point de vente	1	2	3	4	5	6	7	
Gestion partagée des stocks (VMI) / consignation des stocks	1	2	3	4	5	6	7	
Systèmes de commande automatisés (Quick Ordering Systems)	1	2	3	4	5	6	7	
CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)	1	2	3	4	5	6	7	
Réapprovisionnement en juste-à-temps	1	2	3	4	5	6	7	
Développement de nouveaux produits	1	2	3	4	5	6	7	

1.3 Indiquez l'étendue de l'intégration interne des domaines suivants de votre entreprise :

	Pas du tout							Complète
Intégration des données entre les différentes fonctions internes	1	2	3	4	5	6	7	
Prise de décisions partagée entre les fonctions	1	2	3	4	5	6	7	
Recherche en temps réel du niveau des stocks	1	2	3	4	5	6	7	
Recherche en temps réel des données opérationnelles de logistique	1	2	3	4	5	6	7	
L'utilisation de rencontres périodiques entre les différentes fonctions	1	2	3	4	5	6	7	
L'utilisation d'équipes multifonctionnelles pour l'amélioration des processus	1	2	3	4	5	6	7	

#### 1.4 Dans quelle mesure les pratiques de relation client suivantes sont-elles utilisées dans votre entreprise?

	Pas du tout pratiquées					Largement pratiquées	
	1	2	3	4	5	6	7
Nous interagissons fréquemment avec nos clients pour établir nos standards de fiabilité, de réactivité et autres	1	2	3	4	5	6	7
Nous mesurons et évaluons fréquemment la satisfaction de nos clients	1	2	3	4	5	6	7
Nous établissons fréquemment les attentes futures des clients	1	2	3	4	5	6	7
Nous facilitons l'accès de nos clients à nos services d'assistance	1	2	3	4	5	6	7
Nous évaluons périodiquement l'importance de notre relation avec nos clients	1	2	3	4	5	6	7
Nous avons une segmentation à jour de nos clients, en fonction de leurs exigences de niveau de service	1	2	3	4	5	6	7
Nous avons des processus pleinement intégrés de ventes et de planification des opérations qui sont en accord avec les exigences des clients	1	2	3	4	5	6	7

#### 1.5 Dans quelle mesure les pratiques d'amélioration suivantes sont-elles utilisées dans votre entreprise?

	Pas du tout pratiquées					Largement pratiquées	
	1	2	3	4	5	6	7
Nous avons des programmes d'amélioration de la qualité pour nos activités logistiques	1	2	3	4	5	6	7
Nous identifions et éliminons systématiquement le gaspillage dans nos activités logistiques	1	2	3	4	5	6	7
Nous avons implanté des initiatives six-sigma pour améliorer nos activités logistiques	1	2	3	4	5	6	7
Nous certifions la qualité de nos fournisseurs	1	2	3	4	5	6	7
Nous utilisons des techniques de <i>benchmarking</i> pour améliorer nos activités logistiques	1	2	3	4	5	6	7
Nous aidons nos fournisseurs clés à améliorer leurs processus pour mieux satisfaire nos besoins	1	2	3	4	5	6	7
Nous résolvons régulièrement des problèmes, conjointement avec nos fournisseurs clés	1	2	3	4	5	6	7
Nous avons des programmes d'amélioration continue qui incluent nos fournisseurs clés	1	2	3	4	5	6	7

#### 1.6 Dans quelle mesure les pratiques de livraison et distribution suivantes sont-elles utilisées dans votre entreprise?

	Pas du tout pratiquées					Largement pratiquées	
	1	2	3	4	5	6	7
Nous livrons nos produits à nos clients principaux sur une base de juste-à-temps	1	2	3	4	5	6	7
Nos produits sont entreposés dans des points de distribution proches de nos clients	1	2	3	4	5	6	7
Nous avons un unique point de contact pour la gestion de toutes les commandes	1	2	3	4	5	6	7
Nous avons une visibilité en temps réel de la traçabilité des commandes	1	2	3	4	5	6	7
Nous consolidons nos commandes par client, fournisseur, entreprise de transport, etc.	1	2	3	4	5	6	7
Nous utilisons un système d'identification automatique lors du processus de livraison afin de faire le suivi de l'état des commandes	1	2	3	4	5	6	7
Nous avons optimisé les modes de transport et les itinéraires correspondants dans notre réseau de distribution	1	2	3	4	5	6	7
Nous avons optimisé notre plan de transport et nos itinéraires à travers notre réseau de distribution	1	2	3	4	5	6	7

1.7 Indiquez l'ampleur des investissements consentis par votre entreprise dans les activités suivantes :

	Aucun investissement				Investissements lourds			
	1	2	3	4	5	6	7	
Systèmes d'identification automatique	1	2	3	4	5	6	7	
Systèmes EDI	1	2	3	4	5	6	7	
Systèmes ERP	1	2	3	4	5	6	7	
Systèmes d'approvisionnement via Internet	1	2	3	4	5	6	7	
Logiciels de prévision/gestion de la demande	1	2	3	4	5	6	7	
Systèmes de gestion du transport (TMS)	1	2	3	4	5	6	7	
Systèmes de gestion d'entrepôt (WMS)	1	2	3	4	5	6	7	
Systèmes de gestion de la relation client (CRM)	1	2	3	4	5	6	7	

1.8 Dans quelle mesure les pratiques écologiques qui suivent sont-elles utilisées dans votre entreprise?

	Pas utilisées du tout				Très pratiquées			
	1	2	3	4	5	6	7	
Conformité environnementale et programmes d'audit	1	2	3	4	5	6	7	
Certification ISO 14001	1	2	3	4	5	6	7	
Coopération avec les fournisseurs pour des objectifs environnementaux	1	2	3	4	5	6	7	
Audit environnemental de la gestion interne des fournisseurs	1	2	3	4	5	6	7	
Certification ISO 14000 des fournisseurs	1	2	3	4	5	6	7	
Réduction des gaz à effet de serre	1	2	3	4	5	6	7	
Réduction des emballages/utilisation accrue des emballages biodégradables	1	2	3	4	5	6	7	
Recyclage/réutilisation des produits et des emballages	1	2	3	4	5	6	7	
Pratiques d'approvisionnement écologiques	1	2	3	4	5	6	7	
Logistique inversée	1	2	3	4	5	6	7	

1.9 Afin de contrecarrer les interruptions dans le flux des matières à travers votre chaîne logistique (en amont et en aval), les pratiques suivantes ont été utilisées :

	Jamais				Tout le temps			
	1	2	3	4	5	6	7	
Identification systématique des sources potentielles de telles interruptions	1	2	3	4	5	6	7	
Estimation à la fois des risques qui vous sont propres et de ceux de vos clients et fournisseurs importants	1	2	3	4	5	6	7	
Assignation de personnes responsables pour la gestion de tels risques	1	2	3	4	5	6	7	
Surveillance continue des développements qui pourraient causer de telles interruptions	1	2	3	4	5	6	7	
Programmes de contingence efficaces contre de possibles interruptions de la chaîne logistique	1	2	3	4	5	6	7	
Systèmes appropriés de mesure du rendement et de récompenses pour les stratégies de gestion du risque	1	2	3	4	5	6	7	

1.10 Indiquez le niveau d'impartition des activités logistiques suivantes de votre entreprise :

	Aucune			Complètement impartie			
	1	2	3	4	5	6	7
Entreposage	1	2	3	4	5	6	7
Transport	1	2	3	4	5	6	7
Gestion des stocks	1	2	3	4	5	6	7
Dédouanement et courtage en douanes	1	2	3	4	5	6	7
Paiement et audit des factures de transport	1	2	3	4	5	6	7
Logistique inversée	1	2	3	4	5	6	7
Étiquetage, emballage et assemblage	1	2	3	4	5	6	7
Entrée, traitement et préparation des commandes	1	2	3	4	5	6	7
Service à la clientèle	1	2	3	4	5	6	7
Approvisionnement	1	2	3	4	5	6	7

1.11 Au cours des trois dernières années, avez-vous internalisé une activité logistique qui avait été impartie auparavant?  
 Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_ Laquelle (lesquelles)? \_\_\_\_\_

## Section 2 : La performance de votre entreprise

2.1 Veuillez indiquer, à votre connaissance, les indicateurs suivants pour l'année passée :

Pourcentage des livraisons à vos clients principaux réalisées à temps	_____	Non utilisé
Nombre de jours de stock	_____	Non utilisé
Rotation des stocks	_____	Non utilisé
Cycle d'exploitation ( <i>cash-to-cash cycle time</i> : nombre de jours écoulés entre le paiement reçu des clients et le paiement fait aux fournisseurs)	_____	Non utilisé
Pourcentage des lignes de commande reçues qui ont été livrées	_____	Non utilisé
Pourcentage de ruptures de stock au niveau du détail	_____	Non utilisé
Pourcentage de ruptures de stock au niveau du centre de distribution/entrepôt	_____	Non utilisé
Exactitude des prévisions (erreur absolue moyenne en pourcentage)	_____	Non utilisé

2.2 Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes à propos de la performance de votre chaîne logistique :

	Fortement en désaccord			Fortement en accord			
	1	2	3	4	5	6	7
Les coûts de notre chaîne logistique sont les plus bas, comparativement à nos meilleurs concurrents	1	2	3	4	5	6	7
Le niveau de service de notre chaîne logistique est le plus élevé, comparativement à nos meilleurs concurrents	1	2	3	4	5	6	7
La flexibilité de notre chaîne logistique est la plus élevée, comparativement à celle de nos meilleurs concurrents	1	2	3	4	5	6	7

2.3 Notez la performance de votre entreprise dans chacun des domaines suivants :

	Bien en dessous de la moyenne de l'industrie				Bien au-dessus de la moyenne de l'industrie		
	1	2	3	4	5	6	7
Croissance des ventes sur les 3 dernières années	1	2	3	4	5	6	7
Retour sur investissement moyen sur les 3 dernières années	1	2	3	4	5	6	7
Profit moyen sur les 3 dernières années	1	2	3	4	5	6	7
Croissance des profits sur les 3 dernières années	1	2	3	4	5	6	7

**Section 3 : Votre entreprise et son environnement**

3.1 Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les affirmations suivantes?

	Fortement en désaccord				Fortement en accord		
	1	2	3	4	5	6	7
Les changements dans notre marché sont intenses	1	2	3	4	5	6	7
Nos clients demandent régulièrement de nouveaux produits et services	1	2	3	4	5	6	7
Notre marché change constamment	1	2	3	4	5	6	7
Notre marché est en croissance rapide	1	2	3	4	5	6	7
Dans notre marché, les volumes des produits et services à livrer changent rapidement et souvent	1	2	3	4	5	6	7
Dans notre industrie, l'entrée sur le marché est ouverte à de nouveaux joueurs	1	2	3	4	5	6	7
La concurrence dans notre industrie est extrêmement intense	1	2	3	4	5	6	7
Les processus logistiques changent rapidement dans notre industrie	1	2	3	4	5	6	7

3.2 Indiquez l'importance des attributs suivants pour gagner des commandes de vos clients majeurs :

	Pas important				Très important		
	1	2	3	4	5	6	7
Prix de vente plus bas	1	2	3	4	5	6	7
Qualité supérieure des produits	1	2	3	4	5	6	7
Livraisons plus fiables	1	2	3	4	5	6	7
Livraisons plus rapides	1	2	3	4	5	6	7
Meilleur service à la clientèle	1	2	3	4	5	6	7
Gamme de produits davantage étendue	1	2	3	4	5	6	7
Offre plus fréquente de nouveaux produits	1	2	3	4	5	6	7
Plus grande flexibilité	1	2	3	4	5	6	7
Produits et processus plus respectueux de l'environnement	1	2	3	4	5	6	7
Engagement et responsabilité sociale	1	2	3	4	5	6	7

3.3 Où vous approvisionnez-vous pour vos intrants principaux? (La somme des réponses doit être égale à 100 %)

Québec	Canada autre que Québec	États-Unis	Mexique	Amérique centrale ou du Sud	Europe	Asie	Autres régions	Total
_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	100 %

3.4 Où vendez-vous vos produits? (La somme des réponses doit être égale à 100 %)

Québec	Canada autre que Québec	États-Unis	Mexique	Amérique centrale ou du Sud	Europe	Asie	Autres régions	Total
_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	100 %

3.5 Indiquez les chiffres suivants :

Nombre total de clients : \_\_\_\_\_ Nombre de clients représentant 80 % de vos ventes : \_\_\_\_\_

Nombre total de fournisseurs : \_\_\_\_\_ Nombre de fournisseurs représentant 80 % de la valeur de vos achats : \_\_\_\_\_

3.6 Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes à propos des hauts dirigeants de votre entreprise :

	Fortement en désaccord					Fortement en accord	
	1	2	3	4	5	6	7
Les hauts dirigeants supportent nos efforts d'amélioration des activités de la chaîne logistique							
Les hauts dirigeants considèrent la chaîne logistique comme une partie vitale de la stratégie d'entreprise							
Le point de vue de la chaîne logistique est important pour la majorité des hauts dirigeants							
Les hauts dirigeants soulignent le rôle stratégique de la chaîne logistique							
Nos requêtes pour l'augmentation de nos ressources sont en majorité satisfaites par les hauts dirigeants							

3.7 Indiquez l'importance courante des sujets suivants à propos de la gestion de votre chaîne logistique :

	Pas important actuellement					Défi très important	
	1	2	3	4	5	6	7
Intégration avec les clients							
Intégration avec les fournisseurs							
Intégration interne							
Gestion de la relation client							
Initiatives d'amélioration des processus							
Pratiques de distribution et livraison							
Systèmes d'information et technologies							
Pratiques écologiques de gestion de la chaîne logistique							
Gestion du risque de la chaîne logistique							
Impartition							
Internalisation							
Localisation/conception de réseau							
Conformité des produits au niveau du commerce international							
Choix des Incoterms							

3.8 Votre entreprise est-elle une entreprise familiale? Oui \_\_\_ Non \_\_\_\_\_

3.9 Votre entreprise est-elle une filiale d'une entreprise multinationale? Oui \_\_\_ Non \_\_\_\_\_

3.10 Votre entreprise est majoritairement un : (ne cocher qu'une seule réponse)

Manufacturier :  Distributeur :  Détaillant :

3.11 Quel est le volume annuel des ventes de votre entreprise? \_\_\_\_\_

3.12 Combien d'employés font partie de votre entreprise? \_\_\_\_\_

#### Section 4 : À propos de la personne responsable de la gestion de la chaîne logistique dans votre entreprise (vous-même)

4.1 Votre poste dans l'entreprise :

Vice-président

Directeur

Chef de département

Autre : \_\_\_\_\_

4.2 Activités sous votre responsabilité : (cocher toutes les réponses valides)

Service à la clientèle	<input type="checkbox"/>	Gestion des stocks	<input type="checkbox"/>
Approvisionnement	<input type="checkbox"/>	Logistique en aval	<input type="checkbox"/>
Production	<input type="checkbox"/>	Logistique en amont	<input type="checkbox"/>
Transport	<input type="checkbox"/>	Entreposage	<input type="checkbox"/>
Prévision et gestion de la demande	<input type="checkbox"/>	Logistique inversée	<input type="checkbox"/>
Douanes	<input type="checkbox"/>		

Autres : \_\_\_\_\_

4.3 Indiquez votre plus haut niveau d'études :

Formation professionnelle ou technique

Diplôme collégial

Baccalauréat

Maîtrise ou plus

4.4 Avez-vous complété un programme d'études de premier ou second cycle en Gestion de la chaîne logistique?

Oui \_\_\_ Non \_\_\_\_\_

Si oui, indiquez :

Le programme : \_\_\_\_\_

L'université : \_\_\_\_\_

Votre nom : \_\_\_\_\_

Votre adresse courriel : \_\_\_\_\_

Votre numéro de téléphone : \_\_\_\_\_

Merci de votre aide!