

UNIVERSITE DU QUEBEC

**Rapport de recherche
présenté à
l' Université du Québec à Trois-Rivières**

**Comme exigence partielle
pour l'obtention de la maîtrise
en économie et gestion des systèmes
de petites et moyennes dimensions**

par

Claude Gaudet

**Les critères de choix, de sélection et d'évaluation des PME
en regard des services de transport:
le cas des industries du vêtement et du textile**

Décembre 1988

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

TABLE DES MATIERES

RESUME.....	..ii
REMERCIEMENTS.....	..iv
LISTE DES TABLEAUX.....	..v
CHAPITRE 1. INTRODUCTION.....	1
1.1. Importance de la fonction distribution	1
1.2. Problème managérial, objectifs et intérêts de la recherche	5
CHAPITRE 2. LE CADRE CONCEPTUEL.....	8
2.1. Quelques concepts et définitions	8
2.2. Le processus décisionnel.....	13
2.3. Les modèles de comportement d'achat.....	16
2.4. L'achat de service de transport.....	20
2.4.1. La méthodologie utilisée dans la littérature.....	20
2.4.2. Examen de la littérature.....	21
2.4.2.1. Le choix du mode	22
2.4.2.2. La quête d'information sur les transporteurs.....	27
2.4.2.3. La sélection d'un transporteur.....	30
2.4.2.4. L'évaluation de la performance.....	34
2.4.3. Conclusion	37
2.5. Le cadre théorique spécifique.....	40

CHAPITRE 3. OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE	44
3.1. Les objectifs de recherche	44
3.2. Hypothèses de recherche	45
3.2.1. Hypothèse relative au choix du mode	45
3.2.2. Hypothèse relative à la quête d'information	46
3.2.3. Hypothèses relatives à la sélection d'un transporteur	46
3.2.4. Hypothèses relatives à l'évaluation de la performance	47
CHAPITRE 4. LA METHODOLOGIE	49
4.1. Variables et définitions opérationnelles	49
4.1.1. Définitions opérationnelles associées au choix du mode	53
4.1.2. Définitions opérationnelles associées à la quête d'information	53
4.1.3. Définitions opérationnelles associées à la sélection d'un transporteur	54
4.1.4. Définitions opérationnelles associées à l'évaluation d'un transporteur	54
4.1.5. Autres variables	55
4.2. Instrument de mesure	55
4.3. Procédures d'échantillonnage	57
4.4. La cueillette des données	58
4.5. Traitement et analyse des données	59
4.6. Règles de décision concernant les hypothèses	60
4.6.1. Hypothèse relative au choix du mode	60
4.6.2. Hypothèse relative à la quête d'information	60
4.6.3. Hypothèses relatives à la sélection d'un transporteur	61

4.6.4. Hypothèses relatives à l'évaluation d'un transporteur.	61
CHAPITRE 5. RESULTATS ET DISCUSSIONS.	63
5.1. Caractéristiques des répondants.	63
5.2. La vérification des hypothèses de recherche.	64
5.2.1. Hypothèse relative au choix du mode.	65
5.2.2. Hypothèse relative à la quête d'information.	66
5.2.3. Hypothèses relatives à la sélection d'un transporteur.	67
5.2.4. Hypothèses relatives à l'évaluation d'un transporteur.	69
5.3. Analyse et interprétation de l'ensemble des résultats.	71
5.3.1. Caractéristiques des expéditions et de la distribution physique.	72
5.3.2. Caractéristiques du processus décisionnel.	79
5.3.3. Comparaisons avec les études antérieures.	90
5.3.4. Conclusion.	94
CHAPITRE 6. CONTRIBUTIONS, LIMITES ET OPPORTUNITES DE RECHERCHE.	96
6.1. Les contributions de la recherche.	96
6.2. Les limites de la recherche.	97
6.3. Opportunités de recherche future.	98
BIBLIOGRAPHIE.	100
ANNEXES	
A. Le questionnaire d'enquête.	109
B. Liste des produits fabriqués par les entreprises formant l'échantillon.	120

C. Moyenne de l'importance accordée à chacune des fonctions de l'entreprise selon la taille des entreprises.	121
D. Moyenne de l'importance accordée à chacune des activités de distribution selon la taille des entreprises.	122
E. Moyenne des coûts liés à la distribution, en pourcentage des coûts totaux de l'entreprise, en comparaison du nombre d'expéditions mensuelles selon la taille des entreprises.	123
F. Nombre d'expéditions en fonction de la destination et de la taille des entreprises.	124
G. Nombre d'expéditions selon le type de transport utilisé et selon la taille des entreprises.	125

RESUME

Cette recherche s'intéresse aux critères de choix, de sélection et d'évaluation retenus par les entreprises manufacturières, soit les expéditeurs, lors d'acquisition de services de transport. Les objectifs poursuivis consistent à connaître l'ampleur des activités de transport des expéditeurs de petite et moyenne dimension, de vérifier l'importance qu'ils accordent aux critères de décision et, enfin, d'apporter quelques suggestions aux transporteurs désireux de mettre en oeuvre des stratégies marketing. Ainsi cette recherche concerne à la fois les P.M.E. manufacturières, par une connaissance plus approfondie de l'organisation des activités de transport, et les compagnies dont l'activité principale constitue le transport de marchandises.

Afin de rencontrer nos objectifs, nous avons procédé à une enquête auprès d'entreprises manufacturières. Les entreprises visées ont été segmentées selon trois critères soit la taille des entreprises (nombre d'employés), le groupe industriel et la localisation. Ainsi notre étude s'est intéressée aux entreprises manufacturières de 200 employés et moins évoluant dans les secteurs du vêtement et du textile et localisées dans la région 04. Suite à un pré-test, nous avons procédé aux modifications de notre outil de cueillette de données soit le questionnaire.

Les résultats nous indiquent que les activités de transport de nos 16 répondants s'avèrent tout de même assez élaborées; quoiqu'il en soit ces activités ne font pas l'objet de décisions prioritaires. L'interdépendance des différentes étapes du processus

décisionnel se dessine bien au niveau de l'importance accordée aux critères pour chacune de ces étapes. Ce sont les critères liés au temps qui, inconditionnellement, priment lors des étapes de choix, de sélection et d'évaluation. En deuxième et troisième lieu, viennent les critères liés respectivement au service comme tel puis ceux concernant les coûts.

REMERCIEMENTS

J'aimerais exprimer toute ma reconnaissance à mon directeur, M.Yvon Bigras, sans lequel ce projet n'aurait été effectué. Je lui suis redevable de sa grande disponibilité et de ses conseils judicieux.

Je tiens à souligner la collaboration des lecteurs, MM.Denis Pettigrew et Jacques Roy. Je remercie le fonds de recherche F.C.A.R. pour son appui financier ainsi que le département d'administration et d'économique pour son soutien technique.

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux

1. Les critères de choix du mode de transport.	24
2. Les sources d'information utilisées par les transporteurs.	28
3. Les critères de sélection d'un transporteur.	31
4. Les critères d'évaluation d'un transporteur.	35
5. Points de convergence entre les modèles globaux d'achat industriel.	41
6. Les étapes du processus d'achat selon chaque modèle.	42
7. Variables et définitions opérationnelles.	50
8. Identification des informations nécessaires.	56
9. Résultats concernant l'importance accordée aux critères du choix du mode. ...	65
10. Résultats concernant la quête d'information.	66
11. Résultats concernant l'importance accordée à chacune des activités de distribution.	67
12. Résultats concernant l'importance accordée aux critères de coût.	68
13. Résultats concernant la fréquence de l'évaluation de la performance.	69
14. Résultats concernant les critères identiques aux étapes de sélection et d'évaluation.	70
15. Résultats concernant l'importance accordée aux critères de choix pour l'ensemble de nos groupes.	81
16. Résultats concernant l'importance accordée aux critères de sélection pour l'ensemble de nos groupes.	84
17. Résultats concernant l'importance accordée aux critères d'évaluation pour l'ensemble de nos groupes.	89

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

1.1 Importance de la distribution

Les dirigeants d'entreprises ont traditionnellement misé sur les activités de production comme source de réduction des coûts. Une telle attitude remonte au tout début de la révolution industrielle alors que tout était axé sur la recherche d'une efficacité accrue et des possibilités d'augmenter la productivité des ressources utilisées (Julien et Morel, 1986). Plusieurs ont maintenant pris conscience que l'efficacité de la production a atteint un seuil où il est difficile de réduire davantage les coûts ce qui nécessite une révision de l'organisation de l'ensemble des autres activités de l'entreprise.

C'est dans ce contexte que les dirigeants se sont montrés plus attentifs à l'évolution de leur environnement tant interne qu'externe. La fonction distribution s'est alors attirée leur attention. En fait cette fonction affiche une double importance: d'une part, elle nécessite beaucoup de capitaux afin de financer les stocks, de faire face aux coûts de transport et d'entretenir des entrepôts et, d'autre part, en étant une composante de la stratégie de marketing, elle influe sur la qualité du service à la clientèle et sur l'image de l'entreprise (Magee, 1976). Beaucoup d'autres facteurs concourent également à cet intérêt puisque la distribution regroupe un ensemble d'activités. A ce titre, le National

Council of Physical Distribution Management (1976, pp.4-5) décrit la gestion de la distribution physique comme suit:

"...the integration of two or more activities for the purpose of planning, implementing and controlling the efficient flow of raw materials, in-process inventory and finished goods from point-of-origin to point-of-consumption. These activities may include, but are not limited to, customer service, demand forecasting, distribution communications, inventory control, material handling, order processing, parts and service support, plant and warehouse site selection, procurement, packaging, return goods handling, salvage and scrap disposal, traffic and transportation, and warehousing and storage."

Picard (1982, p.67) adopte une version abrégée de la définition de la distribution; "...controls the movement of goods and includes such areas as inventory control, warehousing, materials handling, transportation and traffic routing".

En fait, la distribution physique constitue un exemple classique de l'approche systémique au sein de l'entreprise. Une bonne organisation planifiée et coordonnée des composantes amène une gestion efficace de l'ensemble de la fonction. Egalement, la distribution contribue à l'efficacité de l'entreprise en agissant comme une composante du système, au même titre que les autres fonctions.

On peut distinguer deux composantes essentielles de la distribution physique; il s'agit, d'une part, des activités de transport et, d'autre part, de la gestion des stocks. Les activités de transport proprement dit constituent une part importante des coûts. L'objectif de ces activités consiste principalement à acheminer adéquatement les produits de l'entreprise à la clientèle. En partant des caractéristiques des produits fabriqués, de la taille de l'expédition et son lieu d'envoi tout en tenant compte de ses différentes

contraintes financières, l'entreprise doit exprimer ses besoins en transport. Quelques choix s'offrent à l'entreprise: elle peut acquérir ses propres moyens de transport, utiliser exclusivement les services de compagnies de transport ou bien combiner ces deux options.

La gestion des stocks nécessite aussi un intérêt de la part du dirigeant: son organisation s'effectue en fonction des objectifs généraux de l'entreprise et de ceux reliés directement à la fonction distribution. La gestion des stocks consiste principalement à conjuguer les demandes de la clientèle avec les unités à produire, les contraintes financières et commerciales, et les conditions de sortie du produit (Carrère, 1984). Il faut se demander quelle quantité de marchandise doit être maintenue à chaque point de vente.

Or, depuis quelques années plusieurs facteurs ont nécessité une réorganisation de la gestion des stocks au sein de l'entreprise affectant directement les activités de transport. Ces facteurs sont surtout liés aux nouveaux besoins de la clientèle. De fait, deux comportements principaux ont été adoptés par cette clientèle. Certains, surtout de grands établissements avec une chaîne de production mécanisée, misent sur une production où les stocks nécessaires sont maintenus à leur niveau le plus bas. La recherche du "stock zéro" s'insère dans le système just-in-time qui synchronise les approvisionnements et les livraisons selon les étapes de la production (Manoochehri, 1984). Selon Schonberger et Ansari (1979, p.3), ce système "...is buying and producing in very small quantities just-in-time for use."

Des économies substantielles au niveau de la construction et l'entretien d'entrepôts

sont ainsi réalisées en réduisant les coûts alloués à la gestion des inventaires (Crocker, 1985). Ce système exige cependant des déplacements multiples de la part des transporteurs, de petits lots selon des horaires irréguliers et rigides. En somme, ce système offre de nombreux avantages mais ses coûts d'implantation ainsi que l'organisation de sa logistique ne peuvent être supportés que par une grande entreprise.

Chez des entreprises de taille plus modeste, la consolidation des envois se pratique de plus en plus régulièrement (Logistics Resource Forum, 1983). En coordonnant davantage les activités de cueillette et de livraison et en rassemblant le plus possible les petits lots pour n'en former qu'un seul, cela contribue à accroître l'efficacité du système de distribution (Boucher, 1985). Si le système just-in-time insiste sur le facteur temps, la pratique de la consolidation mise d'abord sur les coûts.

Ces nouveaux comportements ont modifié profondément la structure des industries; les activités de transport en sont tout autant bouleversées. C'est à travers ces changements que l'Etat a voulu diminuer sa présence dans le secteur des transports. Réglementée depuis de nombreuses années, cette industrie a besoin d'un second souffle qu'elle ira chercher par l'intermédiaire de la déréglementation. L'accroissement de la concurrence par des baisses de tarif, l'augmentation de la gamme des services offerts de même qu'une stimulation à l'innovation, constituent les principaux buts à atteindre (Aller sans entraves, 1985 et Jansen, 1986). Egalement, l'expansion des firmes, la desserte de régions éloignées (Boucher, 1985), l'abolition des segments non-rentables et la spécialisation des entreprises de transport (Caron, 1985) s'ajoutent aux effets attendus. Ainsi, le mouvement de déréglementation qui se poursuit et les changements effectués

par les entreprises manufacturières, résultent en une approche mutuellement avantageuse pour les deux partenaires (Logistics Resource Forum, 1983).

Désengagés de certains contrôles, les transporteurs pourront alors investiguer tout l'aspect marketing de leur organisation. En plus de ces changements internes, les transporteurs devront s'adapter aux nouveaux comportements de gestion suivis par la clientèle. La différenciation des services des transporteurs, qui peut amener le développement d'une "loyauté à la marque", s'est toujours avérée difficile à assurer. Désormais, dans un marché libre, les transporteurs feront jouer les forces du marché à la fois sur les prix et sur les services afin de s'établir une clientèle. D'une part, ils n'auront plus à se conformer à des tarifs déjà établis et réglementés et, d'autre part, ils pourront offrir des services mieux adaptés aux besoins de la clientèle (Jansen, 1986). Il faudra se demander, toutefois, sur quelle base les expéditeurs considèrent les services des transporteurs: sur les prix, la qualité des services offerts ou bien sur les deux à la fois?

1.2 Problème managérial, objectifs et intérêts de la recherche

L'évolution des marchés et son effet sur l'industrie de transport suggèrent plusieurs avenues de recherche tant du côté de la distribution et du marketing que du transport. Vu leur interdépendance, l'étude d'un champ chevauche nécessairement les autres. Incidemment, nous nous attarderons à la distribution physique dans l'entreprise manufacturière en regard de ses activités de transport afin d'en arriver à élaborer certaines composantes marketing pour les compagnies de transport. La distribution

physique s'en tient essentiellement aux opérations liées aux stocks, c'est-à-dire à l'aspect physique, sans tenir compte de la mise en marché comme tel, c'est-à-dire l'aspect marketing. Les activités de transport viennent se greffer à ces opérations puisqu'une décision prise au niveau de la distribution se répercute directement sur ces activités. Or, les compagnies de transport se voient impliquées dans ce processus puisque c'est à partir des besoins des entreprises manufacturières, via la distribution et le transport, qu'elles proposent leurs services.

Dans un nouvel environnement déréglementé, où la concurrence entre transporteurs s'installe, il est dans l'intérêt des transporteurs de connaître les véritables besoins des expéditeurs afin de s'établir une clientèle. C'est à propos de ces besoins qui se révèlent sous forme de critères de choix, de sélection et d'évaluation des transporteurs, que les transporteurs pourront désormais élaborer leur stratégie marketing afin de se tailler une place sur le marché.

Dans le but de connaître spécifiquement ces critères, nous nous sommes fixés certains objectifs. D'abord, comme la recherche se concentre essentiellement sur les P.M.E., nous voudrions spécifier l'ampleur de leurs activités reliées à la distribution et conséquemment, au transport. Deuxièmement, nous analyserons le comportement de l'entreprise lorsqu'elle est confrontée à des décisions relatives au transport; il s'agit évidemment des entreprises expédiant une proportion minimale de leur production à l'aide des compagnies de transport. Celles opérant exclusivement avec leurs propres moyens de transport sont exclues de notre recherche.

Un dernier objectif de cette recherche consiste à faire des suggestions aux

transporteurs désireux de mettre en oeuvre des stratégies de marketing; ces suggestions s'effectueront en fonction des critères de décisions retenus par les expéditeurs en fonction du choix, de la sélection et de l'évaluation des transporteurs.

Enfin notre recherche intéressera à la fois les P.M.E. manufacturières et les compagnies de transport. Une connaissance plus approfondie des activités de distribution chez les P.M.E. permettra de mieux cerner les comportements des entreprises de cette taille. Compte tenu du peu de recherches effectuées conjointement sur la P.M.E. et la fonction distribution, nos résultats serviront à élaborer des hypothèses pour des recherches futures. Enfin, les transporteurs seront en mesure de connaître davantage les besoins de leur clientèle exprimés sous la forme de critères de choix, de sélection et d'évaluation dans le processus décisionnel. Si les transporteurs réussissent à satisfaire adéquatement la clientèle, ils pourront alors compter sur l'établissement de procédures de routine aux étapes de la sélection et de l'évaluation par cette clientèle. Lorsque cette routine est engagée, les expéditeurs ont tendance à acquérir les services des mêmes transporteurs, ce qui permet à ceux-ci de compter sur une clientèle fiable et stable.

CHAPITRE 2

LE CADRE CONCEPTUEL

2.1 Quelques concepts et définitions

La gestion de la distribution physique et le comportement des entreprises de transport peuvent être étudiés sous plusieurs angles. Avant d'élaborer davantage sur nos points d'intérêt nous pensons qu'il est essentiel de définir les concepts et fondements théoriques de notre étude.

L'expéditeur :

L'expéditeur représente essentiellement une entreprise manufacturière. Lorsqu'elle voit à l'acheminement de ses produits vers sa clientèle, c'est-à-dire le destinataire, elle fait office d'expéditeur. C'est à l'expéditeur ou au destinataire que reviendra la prise en charge de l'expédition. Deux choix s'offrent à l'expéditeur: soit qu'il se dote d'une flotte privée de camions dont il aura l'entière responsabilité, ou bien qu'il engage les services d'une compagnie de transport.

Tout au long de notre recherche, nous ferons référence à des expéditeurs de petite et moyenne taille, soit des P.M.E. A ce titre, quelques définitions et classifications s'offrent à nous. Certaines recherches s'attardent à la propriété de l'entreprise, d'autres au nombre d'employés qui y travaillent. Il faut voir, de toute façon, la P.M.E. comme une

organisation gérée différemment de la grande entreprise. Souvent, le chef de l'entreprise de petite et moyenne taille assume entièrement la bonne marche de l'entreprise et supervise directement l'ensemble de l'organisation (Mintzberg, 1982). Le chef peut être soutenu dans ses fonctions par les associés, s'il y a lieu (Julien et Morel, 1986). Ainsi, la fonction distribution d'une entreprise de petite et moyenne taille peut très bien être gérée d'une façon très personnalisée, à l'image des objectifs du dirigeant. On retrouve tout de même des entreprises de moyenne taille organisées et structurées à l'image des grandes entreprises.

D'autre part, on s'appuie sur le nombre d'employés afin de classer les entreprises. En deçà de cinq (5) employés, une entreprise est généralement considérée comme artisanale: sa capacité de production est limitée et ses moyens peu développés (Candau, 1981). Habituellement, on attribue le qualificatif de P.M.E. aux entreprises qui vont de cinq (5) employés jusqu'à une limite supérieure allant de deux cent (200) à deux cent cinquante (250). Quelques auteurs vont jusqu'à cinq cent (500). Aux Etats-Unis, par exemple, il est fréquent de qualifier une entreprise P.M.E., "a small and medium sized business", celle qui a cinq cent (500) employés et moins.

L'expédition :

Nous entendons par expédition chaque envoi de marchandises effectué par l'expéditeur à sa clientèle. Plusieurs qualifications peuvent se rattacher à l'expédition: il s'agit, entre autres, de la taille, du volume, de la valeur, de la fréquence des envois, de la fragilité du produit, de la facilité de manutention et de la destination géographique des

envois. Les très petites expéditions peuvent être livrées par la poste ou par voiture, tandis que celles de moyenne et grande taille sont acheminées par camion, train, bateau ou avion.

Essentiellement pour des questions de coûts, plusieurs entreprises effectuent la consolidation de leurs marchandises. Cette activité consiste à regrouper le plus de marchandises possibles en un seul lot. Comme les tarifs des compagnies de transport s'ajustent à la baisse lorsque le volume et le poids augmentent, les expéditeurs qui pratiquent des activités de consolidation s'attendent à des escomptes et des réductions .

Le responsable du transport :

Lorsque l'on parle de responsable du transport, cette personne peut être familière, mais pas nécessairement, avec tous les aspects du transport incluant tous les choix de modes possibles, les itinéraires d'un client à l'autre, la réglementation, les modalités des assurances ainsi que les échelles de taux et tarifs (Firth et al., 1980). Dans l'entreprise de petite taille, le rôle de responsable du transport est tenu généralement par le dirigeant; dans les autres cas, il s'agira d'une personne ayant des affinités en marketing ou travaillant à la production.

Le transporteur :

Le transporteur, ou compagnie de transport, ou encore entreprise de camionnage, se charge de la cueillette des marchandises de l'entreprise, de leur transport et de leur déchargement. Les activités de ces compagnies sont , de par leur nature et leur étendue,

aussi variées et nombreuses que les marchés desservis et les besoins des expéditeurs auxquels elles répondent. Ainsi, les transporteurs peuvent s'occuper de chargements complets ou partiels, et de marchandises générales ou spécialisées. Leur seule fonction est d'offrir des services de tous genres reliés au transport. Actuellement, les transporteurs sont régis par les réglementations provinciales mais le processus de déréglementation presque complété aux Etats-Unis se poursuit au Québec; les transporteurs jouiront alors d'une plus grande autonomie au niveau de la fixation des prix et de la gamme de services offerts (Westac, 1986).

Le transporteur peut être de différente taille, selon le nombre d'employés qu'il a à sa charge et selon la taille de sa flotte, soit le nombre de véhicules. Les transporteurs se divisent en deux groupes distincts soit les spécialistes en charges partielles et les généralistes qui effectuent à la fois des charges partielles et des charges complètes. Des regroupements d'entreprises mettant en commun leurs ressources sont de plus en plus populaires; ces mouvements de fusion permettent de profiter des économies d'échelle et de réseau tout en surmontant les barrières à l'entrée de l'industrie et tout en continuant d'offrir un service personnalisé par chacun. L'industrie du transport en viendrait à être dominée par un petit nombre de grandes entreprises, et seuls les transporteurs de petite taille qui sont spécialisés résisteraient en raison de la niche qu'ils comblent sur le marché (Lacerte, 1986).

Il faut aussi compter sur la présence des activités de transport pour compte propre. L'entreprise manufacturière à concentration verticale qui intègre ses activités de transport par l'acquisition et la gestion de sa propre flotte de camion est considérée comme un

transporteur privé, appelé aussi transporteur pour compte propre. A l'opposé du transporteur pour compte d'autrui, le transporteur privé ne fait pas du transport son activité principale (on peut penser aux compagnies Provigo, Molson...).

Enfin notre étude s'intéressera davantage aux transporteurs routiers plutôt qu'aux autres types de transport. En dépit de coûts par tonne/kilomètre traditionnellement plus élevés, les transporteurs routiers demeurent concurrentiels face aux autres modes parce qu'ils offrent vitesse et flexibilité en permettant un service de porte à porte. Les chemins de fer ont tenté de relever le défi de cette flexibilité, sans trop de succès, en conjuguant à leur service traditionnel un service de transport de remorques et de camionnage (Gauthier, 1985).

L'achat de services de transport :

Lorsque l'expéditeur a besoin de faire livrer sa marchandise, il aura recours aux services des compagnies de transport (à moins qu'il possède un moyen de transport lui permettant de répondre à ses besoins); il s'agit alors d'achat, ou acquisition, de services de transport. Ce type d'achat peut s'effectuer de façon routinière lorsque l'expéditeur a recours régulièrement au(x) même(s) transporteur(s). Sinon, il devra spécifier de nouveau ses besoins et sélectionner d'autres transporteurs.

Critères de choix et d'évaluation :

Les critères sont des attributs à partir desquels les expéditeurs expriment leurs besoins et leurs préférences envers leur(s) transporteur(s). En voici quelques uns que

nous utiliserons au cours de notre recherche:

temps total de livraison: temps nécessaire pour effectuer la livraison à partir de la cueillette de la marchandise jusqu'à sa destination.

flexibilité: propension à effectuer des livraisons malgré des difficultés de tout ordre et des horaires variés.

sécurité: acheminement de la marchandise à destination sans dommages, pertes ou vols.

fiabilité du service: pas de retard enregistré lors de la cueillette et la livraison.

capacité du transporteur: reliée à la taille de la remorque et au type d'équipement du transporteur.

2.2 Le processus décisionnel

Des recherches empiriques confirment que le processus de solution d'un problème et de prise de décision compte plusieurs étapes interreliées: l'activité de la recherche de solution d'un problème s'accroît avec la difficulté de celui-ci et sa complexité (Sieber et Lanzetta, 1964), avec le nombre de bonnes réponses à obtenir (Irwin et Smith, 1957) et avec les changements que suppose la décision par rapport à l'état précédent (Thomas, 1984). L'ensemble des recherches tendent à confirmer que le processus décisionnel consiste en un véritable processus dont la séquence des étapes ne préjuge pas de l'interdépendance de celles-ci, avec des retours en arrière, à l'occasion, ou des accélérations, selon le cas. En un certain sens, et c'est là un élément non négligeable, toute décision est affaire de compromis en regard des étapes à poursuivre et des objectifs à atteindre.

En somme, la documentation semble conclure qu'il s'opère un processus décisionnel dès qu'une décision est prise, et que dans ces occasions, même le refus de décider constitue déjà une décision. Aussi, il faut savoir que la décision en soi n'est qu'une étape d'un processus plus ou moins complexe de solution d'un problème. Les recherches de Sieber et Lanzetta (1964) et d'Irwin et Smith (1957) démontrent que l'identification d'un problème est suivi de la recherche d'information qui nécessite alors une étape dite de sélection. Il faut comprendre que ces recherches sous-entendent l'interdépendance des étapes d'un même processus.

Comme le cadre de notre recherche concerne principalement les entreprises de petite et moyenne taille, le processus décisionnel peut être réduit à son minimum. En fait, l'organisation de ces entreprises peut s'articuler autour du chef de l'entreprise ou d'un "centre d'achat", c'est-à-dire par les membres de l'entreprise exerçant de manière formelle ou informelle une influence lors du processus et de la décision d'achat. Les décisions différeront alors passablement selon qu'elles sont prises individuellement ou collectivement. Le chef qui opère seul au niveau décisionnel peut s'engager tout de même dans un processus comptant différentes étapes; le temps requis à son exécution risque alors d'être plus court que le processus entamé par tous ceux qui interviennent directement ou indirectement. Evidemment, la plupart des décisions opérationnelles survenant quotidiennement, font l'objet d'un processus accéléré. Cependant, les décisions d'ordre administratif et stratégique demandent un plus grand temps de réflexion même si un seul individu les contrôle (Albert, 1981).

La centralisation du pouvoir dans les petites entreprises permet une prise de décision flexible. Il en est de même pour la planification qui s'avère plutôt informelle voire implicite (Stoner, 1983) puisque rarement menée de façon systématique. Ainsi le style de résolution de problème est fonction du style de direction du dirigeant et des objectifs qu'il vise (Hoy et Helriegel, 1982). D'ailleurs, l'efficacité, comme objectif à court terme, serait davantage recherchée que l'efficience qui nécessite alors une vue systémique dans un horizon à plus long terme (Deeks, 1976). Cette orientation alliée à la gestion personnalisée de la P.M.E. influe considérablement sur le processus décisionnel (Mintzberg, 1982). La rationalité ne guide pas toujours le dirigeant dans ses décisions (Feldman et Cardozo; 1969, Johnson et Banoma ; 1977, Sheth; 1973); son expérience acquise au cours des ans lui est cependant très précieuse.

Certaines moyennes entreprises, parce qu'ayant une organisation plus complexe que les petites, peuvent avoir un comportement d'achat différent. Dès lors, il devient nécessaire de définir le lieu de la responsabilité d'achat à l'intérieur de l'organisation et la composition du centre d'achat, et de comprendre la structure des rôles et de l'autorité à l'intérieur de centre d'achat. Webster et Wind (1972) conviennent que les décisions sont prises par des individus au nom de l'organisation mais à titre individuel plutôt que collectif.

Des modèles traitant des processus décisionnel considèrent un certain nombre d'étapes. Leur nombre varie d'un modèle à l'autre; O'Dell (1966) en compte deux, alors que Robinson et Faris (1967) en ont élaboré huit. On peut compter quatre ou cinq étapes pour les modèles de Simon (1960), Engel et al. (1968), Nicosia (1971) et Webster et Wind

(1972). Ce qu'il faut comprendre c'est que la prise de décision devient une étape dans un processus plus ou moins complexe de solution d'un problème.

2.3 Les modèles de comportement d'achat

Au cours des années 60, de nombreux modèles de comportement d'achat ont été développés dont la plupart se sont penchés sur le comportement des individus. Parce que ces derniers se sont avérés insuffisants, les années qui suivirent ont été témoin de l'élaboration de modèles de comportement d'achat des organisations. Ce sont les spécialistes du marketing qui ont été les instigateurs du développement des modèles particuliers à ce domaine.

Si plusieurs de ces modèles ont traité de l'achat industriel, bien peu cependant, ont traité de l'achat de services. Certains auteurs, Day (1977), Czepiel et Rosenberg (1976), Laforge (1979), Ortinau (1979) et Hawkins, Coney et Best (1980), ont déjà discuté des activités liées à l'achat de services mais peu l'ont fait en fonction d'un modèle. Un seul, selon Fisk (1981), peut être considéré comme un modèle traitant du processus d'achat de services, soit celui d'Ortinau (1979) qui mise sur l'étape de l'évaluation après achat. Assez récent, ce modèle a été très peu appliqué dans le domaine des recherches s'intéressant à l'achat de services. Fisk (1981), suite aux faiblesses remarquées dans ces modèles, a développé le sien qui peut compter jusqu'à huit étapes selon le cheminement poursuivi.. Son approche semble néanmoins beaucoup trop lourde dans un contexte de P.M.E.

D'autre part, la littérature compte plusieurs modèles de comportement d'achat industriel dont la diffusion et l'utilisation se sont effectuées à un rythme beaucoup plus rapide que les modèles d'achat de services. La popularité des modèles d'achat industriel auprès des chercheurs en ont fait des modèles fiables. Donc, le fait que ces modèles aient été vérifiés de nombreuses fois, ce qui leur donne des qualités de confiance et de robustesse quant à leur application, et que les modèles d'achat de services ne soient pas tout à fait au point, comptent parmi les raisons qui nous ont fait opter pour l'utilisation d'un modèle d'achat industriel. Ce modèle sera alors appliqué à l'achat de services.

Evidemment, l'ensemble du modèle ne peut être entièrement appliqué à l'achat de services en raison des facteurs différents à considérer dans le cas d'achat de produits. Les caractéristiques intrinsèques d'un service telles son intangibilité, sa consommation et production simultanée, son impossibilité à être stocké et son côté périssable (Booms et Bitner, 1981) le différencient d'un produit. Le processus d'évaluation des expéditeurs envers les services, comparativement aux produits s'avère beaucoup plus complexe; d'une part, la fixation des prix est peu standardisée, en raison entre autres des fluctuations de la demande (Flipo, 1984) et, d'autre part, la variété des services rend difficile toute uniformisation selon des normes et donc élimine tout point de référence (Filiatrault, 1985). C'est dans cet optique que nous ne sélectionnerons qu'une partie du modèle; en fait, nous appliquerons à notre recherche que les étapes du processus décisionnel.

Un survol des différents modèles d'achat industriel nous permettra d'effectuer un choix plus judicieux. Par la suite nous serons en mesure d'élaborer notre cadre de

recherche spécifique.

Nous avons retenu cinq modèles d'achat industriel qui ont été passablement développés et vérifiés au cours des dernières années. Un des modèles les plus utilisé est sans nul doute le Buygrid de Robinson et Faris (1967). Néanmoins, ce modèle comporte certaines difficultés quant à sa vérification compte tenu du nombre élevé d'étapes à considérer (Ghingold, 1986). Il revêt un caractère intéressant puisqu'il introduit les situations d'achat. Les situations les plus simples se présentent lorsqu'il y a rachat automatique sans modification, en passant par le rachat avec modification, tandis que les plus compliquées correspondent au nouvel achat. Comparativement aux autres modèles étudiés, le Buygrid ne tient pas compte des variables environnementales dans l'ensemble de son modèle. Par contre, le modèle de Webster et Wind (1972) en fait un de ses principaux facteurs explicatifs; en plus de l'environnement, ce modèle touche aux variables concernant l'individu, le groupe et l'organisation. Largement utilisé par les chercheurs, il décrit les différentes phases suivies par une entreprise dans le processus d'acquisition d'un bien et les différents niveaux de décision conduisant à la décision d'achat final. Il définit, de plus, les différents déterminants dans le processus.

Le modèle de Sheth (1973) compose avec un nombre plus restreint de variables; il s'intéresse davantage au contexte psychologique des individus impliqués dans le processus d'achat. Moins complet que celui de Webster et Wind, le modèle de Sheth va cependant plus loin que la taxonomie présentée par Robinson et Faris. Enfin, les situations d'achat y sont étudiées par le biais de leur influence sur le processus d'achat. Le modèle d'Ozanne et Churchill (1971), bien que descriptif, apporte quelques éléments

nouveaux quant à la diffusion d'innovation dans le domaine industriel. Bien que la validité externe du modèle est limitée, les éléments retenus par Ozanne et Churchill concernent plusieurs caractéristiques de l'entreprise et des individus en misant beaucoup sur les sources d'information. Néanmoins, les situations d'achat ne sont pas considérées.

Par ailleurs, le modèle de Choffray et Lilien (1978) s'intéresse au comportement de l'acheteur individuel et des autres individus concernés par l'achat, de même qu'au processus décisionnel collectif. Le but principal de ce modèle, tout récent, se trouve dans la nécessité de segmenter les marchés industriels.

En somme, certains modèles se présentent d'une façon très générale tandis que d'autres précisent des éléments du processus. Par exemple, le Buygrid de Robinson et Faris a l'avantage d'être simple d'application. Plutôt généraux, les modèles de Webster et Wind et de Sheth figurent parmi les plus complets. Tous deux cependant montrent une déficience respective quant à l'influence des variables étudiées et l'impact des variables situationnelles. Enfin, le modèle d'Ozanne et Churchill a été bâti en fonction d'une situation d'achat bien précise, soit l'adoption de nouveaux produits, tandis que celui de Choffray et Lilien a pour but de développer une meilleure stratégie au niveau du produit essentiellement. Nous reconnaissons, par ailleurs, l'importance des travaux qui se sont intéressés aux différents facteurs d'influence dans le processus d'achat, en faisant appel notamment aux concepts de la psychologie individuelle. Il ne nous apparaît cependant pas essentiel de passer en revue ces recherches puisqu'elles s'intéressent aux mécanismes plus complexes situés en amont des processus d'achat.

2.4 L'achat de services de transport

Voyons maintenant l'application de certains modèles au comportement spécifique d'achat de services de transport.

2.4.1 La méthodologie utilisée dans les recherches

Les recherches effectuées sur le comportement d'achat de services de transport sont peu nombreuses; certaines traitent du processus décisionnel complet d'achat de services tandis que l'ensemble s'attarde à une des phases du processus. Ces recherches, pour la plupart de type empirique, ont surtout été effectuées en territoire américain. La cueillette des données s'est effectuée par l'utilisation de questionnaires, complétés par des entrevues ou par envoi postal. Les questionnaires s'attardaient presque exclusivement à l'importance des attributs accordée par les expéditeurs; les échelles les plus utilisées sont de type Likert.

Le plan d'échantillonnage s'est avéré très exhaustif dans la plupart des cas. Des manufacturiers, des grossistes et des détaillants comptent parmi la population d'enquête; le responsable aux achats et aux expéditions constituait le principal contact dans l'entreprise. D'ailleurs, la sélection du cadre d'échantillonnage s'est exercée par le biais des annuaires commerciaux, téléphoniques et manufacturiers de même que les associations pour la plupart affiliées au National Association of Purchasing Management. Les tailles d'échantillon varient entre 200 et 1000 avec des taux de réponses allant de

23% à 56%.

2.4.2 Examen de la littérature

Les études se sont penchées sur une ou plusieurs étapes du processus décisionnel. Deux d'entre elles se distinguent: celles de Saleh et al. (1971) et de Stock et LaLonde (1978) ont passé en revue les quatre principales étapes du processus. Il s'agit du choix du mode, de la recherche d'information, de la sélection et de l'évaluation de la performance. Avant d'étudier l'ensemble des étapes, une à une, en considérant les recherches respectives, nous allons définir précisément chacune d'elles appliquées à l'achat de services de transport.

L'étape du choix d'un mode de transport présuppose que l'expéditeur a perçu un problème au niveau de sa distribution. Ce problème peut intervenir de deux façons; soit que l'expéditeur en soit à ses premières négociations avec des transporteurs et donc qu'il débute dans ce genre de processus ou bien qu'il décide de revoir tous les choix de transport qui s'offrent à lui, suite à de mauvais résultats affichés par ses transporteurs actuels.

Vient ensuite, dans le cadre du processus, la recherche d'information. Cette étape consiste essentiellement à recueillir ici et là de l'information qui puisse aider l'expéditeur à orienter ses recherches pour trouver des compagnies de transport susceptibles de l'intéresser. Par après, l'étape de la sélection pourra être entreprise à l'aide des informations précédemment recueillies. Les préférences des expéditeurs vis-à-vis les

transporteurs varient selon chacun d'eux. Finalement, dernière étape du processus, l'évaluation des performances a pour but , essentiellement, de contrôler si les besoins ont été satisfaits ou non. Dans le cas où l'expéditeur est insatisfait de son transporteur, il faudra en détecter les causes et entreprendre les actions correctives qui s'imposent.

2.4.2.1 Le choix du mode

Le choix du mode est prépondérant puisqu'il se répercute sur toute la logistique de l'entreprise (Craig, 1973). Si cette étape n'est pas suivie par l'expéditeur ou si les choix sont mal effectués, les activités situées en aval risqueront d'être inefficaces.

Schary et Linares (1980) notent un délaissement du transport ferroviaire par les petites entreprises en raison de la taille de leurs expéditions, de la localisation de l'entreprise et de la flexibilité que représente le transport routier face à leurs exigences. Egalement, la localisation des sources d'approvisionnement et de la clientèle constitue un facteur déterminant dans le choix du transport. Ainsi, le coût direct qu'occasionne le mode choisi ne serait pas considéré à cette étape mais bien les caractéristiques du produit et du producteur. Aussi , selon Shycon et Sprague (1975) le prix devrait être considéré qu'une fois fixé le niveau de service que veut offrir l'expéditeur. Tant que les besoins de la clientèle ne sont pas satisfaits, le choix du mode ne pourra jamais être entièrement efficace.

Parfois, la taille des expéditions oblige à choisir un mode de transport ayant une très grande capacité (Schary et Linares, 1980). Par ailleurs, le contrôle de l'expédition par

l'expéditeur tout au long du trajet de même que la disponibilité des équipements et la ponctualité figureraient parmi les éléments prépondérants à cette étape (Gilmour, 1973).

Au niveau du processus comme tel, même si le choix du mode constitue la première étape, les expéditeurs ne devraient la considérer que s'ils se butent à un problème engendré par le mode de transport qu'ils ont adopté. En fait, l'adoption d'un mode nécessite de passer par cette étape au moins une fois. De façon générale, peu d'entreprises reviennent sur le choix de leur mode (Wyckoff et al. 1982); ainsi, les expéditeurs considèrent de moins en moins les autres modes de transport qui s'offrent à eux lorsqu'ils acquièrent de plus en plus d'expérience dans ce genre de négociation. Selon Saleh et al. (1971) l'inertie guide souvent les comportements des expéditeurs lors de situations qui pourraient leur faire changer le mode actuellement utilisé. Enfin, l'utilisation de moyen de transport pour compte propre par les entreprises artisanales serait monnaie courante compte tenu du faible volume de production et de la proximité de la clientèle. Parfois, l'usage de voitures ou camionnettes suffit dans le cas de petites expéditions.

Les recherches, mentionnées dans le tableau 1, avaient pour but de connaître les variables considérées par les expéditeurs lorsqu'ils se trouvent à l'étape du choix du mode.

Tableau 1

Les critères de choix du mode de transport

Phase du processus auteurs	Saleh et al. (1971)		Craig (1973)	
	Ordre	Critère	Ordre	Critère
1. Choix d'un mode	1 ^{er}	Accroissement de la performance	1 ^{er}	Diminution des taux
	2 ^e	Accroissement de la fiabilité	2 ^e	Réduction du temps nécessaire à la livraison
	3 ^e	Réduction du temps de livraison	3 ^e	Fiabilité
	4 ^e	Accroissement de l'efficacité	4 ^e	Considération du type de produit à transporter
			5 ^e	Facilité d'emballage
			6 ^e	Offre suffisante de services spécialisés
			7 ^e	Diminution des pertes et dommages

-suite-

Tableau 1

Phase du processus auteurs	Stock et Lalonde (1978)		Bardi (1983)	
	Ordre	Critère	Ordre	Critère
1. Choix d'un mode	1 ^{er}	Amélioration du service à la clientèle	1 ^{er}	Fiabilité
	2 ^e	Diminution des coûts	2 ^e	Sécurité
	3 ^e	Organisation efficace de la cueillette et de la livraison	3 ^e	Courtoisie des transporteurs
	4 ^e	Réduction des plaintes	4 ^e	Disponibilité accrue des transporteurs aux points de cueillette et livraison
	5 ^e	Réduction du temps nécessaire à la livraison	5 ^e	Grande capacité des équipements
	6 ^e	Adaptation rapide aux nouveaux besoins de la clientèle	6 ^e	Diminution du temps nécessaire à la livraison
	7 ^e	Système de réclamation efficace	7 ^e	Diminution des coûts
	8 ^e	Nouveau territoire à couvrir	8 ^e	Capacité accrue d'entreposage

-suite-

Tableau 1

Phase du processus auteurs	Heskett, Milne et Laight (1964)		Ben Bouanah et Bourgel (1976)	
	Ordre	Critère	Ordre	Critère
1. Choix d'un mode	1 ^{er}	Diminution des coûts	1 ^{er}	Diminution du coût
	2 ^e	Diminution du temps nécessaire à la livraison	2 ^e	Diminution du temps nécessaire à la livraison
	3 ^e	Capacité élevée des équipements	3 ^e	Grande fréquence de livraison
	4 ^e	Sécurité	4 ^e	Qualité élevée du service: - sécurité - régularité - sûreté

Les critères relevés ont trait au temps, aux coûts et au type de service. La faible performance du transporteur serait à l'origine de la décision de l'expéditeur de reconsidérer les modes qui s'offrent à lui, soit de considérer la première phase du processus décisionnel (Saleh et al.). D'ailleurs, ceci est conséquent avec l'essence même du processus où l'insatisfaction amène un retour sur les étapes précédentes. Stock et LaLonde (1978) ainsi que Bardi (1983) reconnaissent l'importance sentie chez les expéditeurs pour des facteurs rattachés au service tel la fiabilité, la sécurité, la courtoisie et le service procuré à la clientèle. Les taux sont de première importance chez

Craig (1973) tandis qu'ils viennent au second rang des résultats de Stock et LaLonde. Beier (1983) croit d'ailleurs que l'achat de services de transport est basé presque exclusivement sur les prix. Son raisonnement tient à l'aspect non-différencié des services qu'offrent les entreprises de transport. Les enquêtes effectuées par Heskett et al. (1964) et par BenBouanah et Bourgel (1976) n'ont pas considéré de niveaux d'importance entre les critères retenus; néanmoins, ces deux études ont des résultats quasi identiques où les coûts, le temps de livraison et la sécurité comptent parmi leurs résultats.

2.4.2.2 La quête d'information sur les transporteurs

L'expéditeur, une fois son problème résolu quant au choix du mode, devrait se procurer de l'information qui puisse lui indiquer quel transporteur choisir. Plus le nombre de compagnies de transport est élevé, moins long serait le temps accordé à la recherche de compagnies susceptibles de satisfaire les besoins des expéditeurs en raison, notamment, de la possibilité de retrouver une gamme élevée de services chez de nombreux transporteurs (Perreault et Russ, 1976). L'étude de Saleh et al. (1971) démontre que dans 58% des cas environ, seulement deux à trois transporteurs différents seraient considérés. Par la suite, l'expérience passée avec des transporteurs de même que le bouche à oreille se révéleraient les principales sources d'information des expéditeurs à cette étape (Saleh et al. 1971). L'expérience acquise joue favorablement lorsque l'expéditeur concerné a été satisfait des services des transporteurs avec qui il a

fait affaire. D'ailleurs ce facteur a été prépondérant au niveau des résultats de Stock et LaLonde (1978), ainsi que les contacts déjà établis avec les transporteurs (voir tableau 2). Evidemment, plus l'expéditeur s'insère dans des réseaux, telles les associations, plus il s'expose à obtenir de nouvelles sources d'information (Arocena,1983).

Tableau 2
Les sources d'information utilisées par les transporteurs

Phase du processus auteurs	Saleh et al. (1971)	Stock et Lalonde (1978)
2. Recherche d'information	- expérience passée - bouche à oreille	- expérience passée (qualitatif) - contacts avec transporteurs - informations accumulées antérieurement (quantitatif) - annuaires de commerce - utilisateurs actuels du mode - contacts avec des responsables du transport d'autres entreprises - toute promotion écrite

L'expérience de l'expéditeur avec un transporteur constitue une relation d'affaire par laquelle l'expéditeur a tenté de satisfaire ses besoins en transport. Ainsi, ce dernier peut

se fonder sur son expérience pour sélectionner un transporteur sans tenir compte des recommandations d'autres utilisateurs ou sans consulter d'autres transporteurs.

Dans l'entreprise où le dirigeant s'occupe de la coordination générale, les membres de l'entreprise auraient peu d'influence sur sa décision (Pondy, 1977). Le dirigeant se tournerait donc exclusivement sur ses propres connaissances. En fait peu de recherches seraient menées par les expéditeurs à l'extérieur de l'environnement local de l'entreprise (Saleh et al., 1971). On s'engagerait le plus possible à encourager les compagnies de transport locales. Aussi, il est admis que les transporteurs qui ont donné de bons résultats dans le passé sont sollicités en premier (Pras et Tarondeau, 1981).

Donc l'étape de recherche d'information dans le processus décisionnel ne serait pas vraiment élaborée. Dans ce cas, un niveau élevé de concurrence rendu possible par la déréglementation augmenterait d'une certaine façon l'efficacité de l'entreprise expéditrice puisqu'elle s'éviterait tout le temps nécessaire à la recherche d'information (Statter, 1983): c'est le transporteur qui devra désormais constituer sa clientèle, soit les expéditeurs, et non l'inverse. A l'opposé, on peut cependant supposer qu'un trop grand nombre de transporteurs nécessiterait une évaluation plus structurée par les expéditeurs en raison de la multitude des services offerts par chacune des compagnies. L'on peut difficilement conclure que l'accroissement des services des transporteurs facilitera la tâche des expéditeurs au cours de leur processus décisionnel.

2.4.2.3 La sélection d'un transporteur

Plusieurs auteurs s'entendent pour dire que la sélection d'un transporteur s'effectue à peu près toujours dans les mêmes conditions, d'où l'aspect routinier de cette étape. En fait si les conditions n'évoluent pas et les besoins demeurent inchangés, la recherche d'information sera à peu près nulle (Pras et Tarondeau, 1981). A cette étape l'expéditeur doit connaître ses besoins puisqu'il sélectionnera un transporteur selon les critères qu'il juge pertinents.

Selon McGinnis et al. (1981), une certaine indifférence peut être développée par l'expéditeur à cette étape; elle sera d'autant plus évidente que les coûts défrayés par l'expéditeur semblent raisonnables par rapport aux services rendus par les transporteurs. Ces services concernent la vitesse, la fiabilité, le temps nécessaire à la livraison, la confiance et le système de réclamation en pertes et dommages. Il demeure cependant bien difficile d'évaluer exactement ces services. Pour Backs (1982), l'importance accordée aux coûts et aux services est liée à l'intérêt que porte les expéditeurs à la fonction distribution de l'entreprise. On peut négliger cette fonction en faveur des activités relatives aux finances ou au personnel, par exemple. Si l'entreprise procède à la consolidation de ses lots, il est possible qu'elle se préoccupe moins des critères de sélection relatifs au temps mais plutôt des critères rattachés aux coûts (Gallagher, 1983 et Boucher, 1985). Plusieurs critères ont été relevés par les chercheurs et leurs résultats indiquent lesquels sont perçus les plus déterminants par les expéditeurs à cette étape (voir tableau 3).

Tableau 3
Les critères de sélection d'un transporteur

Phase du processus	Jerman, Anderson et Constantin (1978)	McGinnis, Corsi et Roberts(1981)
	Ordre Critères	Ordre Critères
3. La sélection		
	1 ^{er} Relations avec le transporteur	1 ^{er} La valeur du produit
	2 ^e Repérage des expéditions	2 ^e La facilité de manutention du produit
	3 ^e Temps total de livraison	3 ^e La fragilité du produit
	4 ^e Collaboration avec le transporteur dans l'établissement des tarifs	4 ^e Offre de services spéciaux
	5 ^e Réputation du transporteur au niveau de sa fiabilité	5 ^e Taille du chargement
	6 ^e Fréquence du service	6 ^e Rapidité
	7 ^e Expérience passée avec le transporteur	7 ^e Confiance
	8 ^e Pertes et dommages déjà encourus	
	9 ^e Réputation du transporteur sur la qualité de son service	
	10 ^e Flexibilité des horaires	

-suite-

Tableau 3

Phase du processus	Stock et LaLonde(1978)		Evans et Southard(1974)
auteurs	Ordre	Critères	Critères
3. La sélection			
	1er	Ponctualité	Fiabilité
	2e	Coût du transport	Collaboration du transporteur pour l'obtention des taux
	3e	Temps total de livraison	Temps total de livraison
	4e	Points desservis	Expérience passée avec le transporteur
	5e	Fréquence du service	Pertes et dommages déjà encourus
			Fréquence du service
			Habilité à repérer les expéditions

Le transporteur peut parfois développer une vision différente de celle de sa clientèle quant à la satisfaction des besoins de ces derniers; selon Anderson et Jerman (1976), l'expéditeur miserait surtout sur l'aspect coût et fréquence du service lorsque parvenu à sélectionner un transporteur tandis que celui-ci se fierait aux visites de ses représentants dans la recherche d'une clientèle plutôt que de s'attarder aux services qu'il offre.

Tandis que l'étude de Jerman et al. (1978), celle de McGinnis et al. (1981) et celle de

Stock et LaLonde (1978) rattachent un degré d'importance aux critères retenus, les résultats de l'étude d'Evans et Southard (1974) placent tous les critères au même niveau d'importance. Deux points nécessitent néanmoins une mise au point. D'une part, McGinnis et al. introduisent les caractéristiques du produit comme étant déterminantes lors de l'étape de la sélection d'un transporteur. Toutefois, les trois autres études ne font aucune mention de ce critère. D'autre part, des critères évalués au premier rang dans les résultats des études de Stock et LaLonde (1978) et d'Evans et Southard (1974), diffèrent des critères jugés importants dans l'étude de Jerman et al. (1978). Les résultats de cette étude tentent plutôt de démontrer que de bons contacts avec le transporteur amènent une relation harmonieuse et facilite la collaboration du transporteur avec l'expéditeur. L'étude de Saleh et al. (1971), même si elle ne démontre pas de résultats très exhaustifs, conclue dans le même sens des résultats de Jerman et al. (1978) soit l'importance des bonnes relations entre transporteur(s) et expéditeur(s).

Enfin, des critères relatifs au temps, au repérage et à la réputation du transporteur sont aussi considérés lors de l'étape de la sélection. Le comportement de l'acheteur à cette étape peut être expliqué à partir de sa perception du risque encouru tant pour lui-même que pour l'organisation de son attitude vis-à-vis de ce risque (Valla, 1978). Cette perception est influencée par des facteurs internes et externes, dont l'expérience avec un transporteur, et traduite dans les critères de sélection et d'évaluation.

2.4.2.4 L'évaluation de la performance du transporteur

Une fois la sélection effectuée, des procédures peuvent être entamées par l'expéditeur afin de vérifier si le(s) transporteur(s) sélectionné(s) répondent effectivement à leurs besoins. Evidemment, les critères d'évaluation peuvent varier beaucoup d'un expéditeur à l'autre; ils sont maintes fois basés sur la perception personnelle du décideur et ce, en regard de la philosophie de l'entreprise (Statter, 1983). Cette étape est très interdépendante avec l'étape précédente. Par exemple, si l'expéditeur choisit un transporteur en fonction du coût, son évaluation portera sur les possibilités de réduire ces coûts. Dans bien des cas, les expéditeurs n'enregistrent pas l'information leur permettant d'évaluer adéquatement leur(s) transporteur(s) (Chow et Poist, 1984 ; Saleh et al., 1971); des raisons reliées à la taille de l'entreprise sont invoquées. La compilation d'information pourrait porter sur les heures d'arrivée et de départ, le nombre et la valeur des réclamations, le pourcentage de réduction des taux, la moyenne du temps utilisé pour effectuer les livraisons, le nombre de plaintes déposées par la clientèle des manufacturiers, etc. Selon Stock et LaLonde (1978) , les procédures suivies par les expéditeurs pour enregistrer l'information pertinente se situent sur un continuum; elles sont inexistantes, peu ou très élaborées (voir tableau 4).

Tableau 4

Les critères d'évaluation d'un transporteur

Phase du processus	Stock et Lalonde (1978)		Cavinato et Stenger (1983)	
	Auteurs	Ordre Critère	Ordre Critère	
4. L'évaluation de la performance		1 ^{er} Désir d'améliorer le service actuel	1 ^{er}	Diminution du temps total de livraison
		2 ^e Diminution des coûts	2 ^e	Plaintes de la clientèle
		3 ^e Problèmes lors de la cueillette et de la livraison	3 ^e	Disponibilité en tout temps des équipements
		4 ^e Plaintes de la clientèle	4 ^e	Repérage rapide des expéditions
		5 ^e Nouveaux besoins de la clientèle	5 ^e	Efficacité du système de réclamation
		6 ^e Insatisfaction lors de réclamations	6 ^e	Diminution du coût
		7 ^e Expansion ou retrait de certains marchés	7 ^e	Capacité du transporteur à être responsable
		8 ^e Services trop limités	8 ^e	Pertes et dommages déjà encourus
		9 ^e Habilité à desservir les points hors-circuit	9 ^e	Base de négociation des taux
		10 ^e Disponibilité des équipements		

-suite-

Tableau 4

Phase du processus	Drozdowski (1984)		Lambert et Stock (1984)	
	Auteurs			
	Ordre	Critère	Ordre	Critère
4. L'évaluation de la performance	1 ^{er}	Exactitude des horaires	1 ^{er}	Pertes et dommages déjà encourus
	2 ^e	Capacité à desservir tous les marchés	2 ^e	Diminution du coût
	3 ^e	Possibilité de nouveaux services	3 ^e	Diminution du temps total de livraison
	4 ^e	Repérage rapide des expéditions	4 ^e	Plaintes des consommateurs
	5 ^e	Stabilité financière du transporteur	5 ^e	Ponctualité, respect des horaires

Certains facteurs de base seraient à considérer à l'étape de l'évaluation (Dunn,1982); outre la rapidité et la confiance, il y a le type d'équipement et leur disponibilité, ainsi que des horaires réguliers de cueillette et de livraison et les procédures de réclamation. Les résultats des études n'arrivent pas tous à la même conclusion quant au niveau d'importance accordé à chacun des critères (voir tableau 4). Quant au principal facteur considéré par l'expéditeur à l'étape de l'évaluation, Cavinato et Stenger (1983) démontrent la prépondérance à accorder au temps total de livraison. Selon eux, un

transporteur sera d'autant plus efficace qu'il réduira le plus possible le temps alloué à la livraison. Lambert et Stock (1986) inscrivent plutôt les pertes et dommages, qui entrent dans les coûts indirects, comme premier facteur considéré par les expéditeurs lors de leur évaluation tandis que Stock et LaLonde (1978) parlent de l'amélioration du service actuellement offert. Drozdowski (1984) met la priorité sur l'exactitude des horaires de cueillette et de livraison. Aussi, ce dernier amène de nouveaux éléments tels la capacité à desservir les marchés et la stabilité financière du transporteur.

Enfin, Saleh et al. considèrent que le meilleur moyen d'éviter ou de réduire les incertitudes engendrées par la phase de sélection est d' "essayer" un transporteur pendant une courte période. Ainsi, pour les expéditeurs qui ne détiennent aucun enregistrement de données à propos de leurs transporteurs, il s'agit d'une façon de déterminer rapidement si le transporteur satisfait ou non aux exigences les plus primaires de l'expéditeur.

2.4.3 Conclusions

En somme, la synthèse de la documentation citée nous démontre la complémentarité des résultats. En considérant chaque étude dans son champ d'intervention, soit les étapes du processus décisionnel, certaines différences, voire divergences, peuvent être notées.

L'étape du choix du mode a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs. Deux courants à propos des coûts partagent les auteurs; tandis que certains leur accordent une place au premier rang d'autres les relèguent en seconde place. Néanmoins peu d'entre eux se sont

penchés sur des critères de base tel la l'emplacement de l'entreprise, son volume de production, la taille de ses expéditions, la localisation de la clientèle. En fait, si on considère les modes de transport, soit le train, le bateau, l'avion et le camion, plusieurs d'entre eux s'éliminent automatiquement en considérant les critères de base. Par ailleurs, le secteur économique dans lequel évolue l'entreprise et le degré de concurrence qui s'y joue peut aussi influencer l'expéditeur à cette étape.

Ainsi, les études dont nous avons fait l'examen et qui traitent du choix du mode sont pertinentes dans le cas où l'expéditeur a déjà été confronté à prendre une décision concernant le mode à choisir; dès lors les critères de base (ci-haut mentionnés) auraient été considérés au moins une fois par l'expéditeur. Lorsque l'expéditeur, subséquemment, doit poursuivre le processus décisionnel, il n'aurait plus à considérer ces critères mais plutôt ceux reliés aux coûts et aux services, par exemple. C'est suite à une très mauvaise performance du transporteur que l'expéditeur pourrait reviser le choix du mode; dès lors, avec son expérience, l'expéditeur se trouve en position pour négocier un nouveau mode. Ainsi, les critères relatifs au temps, aux coûts et autres seront mieux perçus par l'expéditeur.

Par ailleurs, les recherches traitant de l'étape de la cueillette d'information en arrivent à une conclusion similaire: l'expéditeur accorde plus de temps à la recherche d'information lors de ses premières négociations avec des transporteurs. Par la suite, son expérience et son environnement lui suffiront probablement à franchir cette étape. Ceci est en partie vrai, surtout si l'on considère les P.M.E. manufacturières qui ne possèdent pas toujours suffisamment de ressources à canaliser dans ce type d'activité. Toutefois, les entreprises de grande taille possèdent les moyens pour développer leur fonction distribution et donc,

peuvent se permettre d'accorder une attention particulière à la recherche d'information.

Certaines recherches concernant l'étape de la sélection prennent une position quasi-identique par rapport aux études mentionnées ci-haut quant à l'attitude démontrée par les expéditeurs: peu de temps serait consacré à l'étape de la sélection, pas plus qu'aux autres étapes d'ailleurs. Néanmoins, ces expéditeurs jugeraient certains critères tout à fait essentiels dans l'examen des possibilités. Les critiques que l'on peut formuler à l'égard des recherches effectuées à ce sujet, sont semblables à celle émises à l'endroit des recherches sur le choix du mode. Il y a des caractéristiques intrinsèques au produit qui limitent en partant le choix offert par l'ensemble des compagnies de transport. Seuls les résultats de la recherche de McGinnis, Corsi et Roberts (1981) mentionnent l'importance à donner à ces caractéristiques lors de cette étape. Ainsi, les critères retenus par les autres études concerneraient surtout les expéditeurs qui ont poursuivi tout le processus.

Quant à la dernière étape du processus, des courants semblables à ceux dénotés à l'étape du choix du mode partagent les auteurs au niveau des coûts. Ceux-ci ne font pas l'unanimité quant au rang d'importance accordée à ce critère. Toujours à cette étape, le peu de ressources des P.M.E manufacturières expliqueraient aussi le fait qu'elles n'accumulent pas l'information pertinente afin d'évaluer le degré de performance de leur(s) transporteur(s). Cette carence est d'ailleurs dénotée par plusieurs études: si le besoin d'évaluation est ressenti, l'entreprise trouvera bien le moyen de s'ajuster en conséquence. Par ailleurs, les trois études citées, soit les plus récentes, montrent l'importance à accorder au respect des horaires fixés. Encore là, on doit se placer en contexte de P.M.E. et de grande entreprise; plus l'entreprise consolide ses lots, ce qui semble plus fréquent chez la P.M.E, moins elle se

préoccupe des critères relatifs au temps. Et pour ceux qui opèrent davantage dans le système just-in-time (on peut penser à certaines grandes entreprises), le temps effectivement, représente une priorité lors de l'évaluation d'un transporteur.

2.5 Le cadre théorique spécifique

A la lumière des modèles de comportement d'achat industriel et de la revue des différentes recherches effectuées sur l'achat de services de transport, nous sommes en mesure de présenter notre cadre théorique. Ce cadre constituera le support théorique à notre étude. Nous exposerons donc les critères qui ont guidé notre choix.

En comparant les modèles de comportement d'achat, présentés au point 2.1, selon les étapes qu'ils proposent, des points de convergence se dessinent (voir tableau 5).

Nos besoins s'expriment en un modèle plutôt général qui ne tient pas compte des comportements psychologiques. En fait, nous nous concentrons sur l'intérêt qu'apportent les étapes du processus décisionnel et leur capacité à s'intégrer aux activités des entreprises de petite et moyenne taille. Des modèles proposés, qui évidemment traitent tous des étapes du processus d'achat, nous avons opté pour le modèle de Robinson et Faris (1967); ce modèle résume bien l'ensemble des étapes du processus (voir tableau 6).

Tableau 5
Points de convergence entre les modèles
globaux d'achat industriel

	Robinson et Farris	Webster et Wind	Sheth	Ozanne et Churchill	Choffray et Lilien
Influence de l'environnement		X	X	X	X
Influence des caractéristiques de l'organisation		X	X	X	X
Influence des caractéristiques individuelles		X	X	X	X
Type de situations d'achat	X	X	X		X
Centre décisionnel d'achat		X	X		X

Tableau 6

Les étapes du processus d'achat selon chaque modèle

Robinson et Faris	Webster et Wind	Sheth	Ozanne et Churchill	Choffray et Lillen
Anticipation ou reconnaissance d'un problème ou d'une solution	Identification d'un besoin	Initiation d'une décision d'acheter		
Détermination des caractéristiques et quantité du produit à acquérir	Etablissement des spécifications		Connaissance	
Description des caractéristiques				
Recherche et évaluation des sources potentielles	Identification des solutions	Recueil d'information	Intérêt	Ensemble des solutions connues
Recueil et analyses des propositions			Evaluation	Ensemble des solutions possibles
Evaluation des propositions et choix de fournisseurs (s)	Evaluation des solutions	Evaluation des fournisseurs potentiels		Formation des préférences individuelles et collectives
Sélection d'un processus de commande	Sélection des fournisseurs	Processus de résolution de conflit	Essai	Choix collectif
Evaluation des performances			Adoption	

Référence: Pras, B. et Tarondeau, J.-C., Les modèles d'achat industriel, Revue Française de Gestion, janvier-février 1981,29.

Ce modèle compte huit étapes, ce qui demeure trop exhaustif pour notre recherche compte tenu de ses limites d'application, surtout en contexte de P.M.E. C'est à partir de

l'examen de la littérature et des modèles adoptés par les auteurs dans le domaine des achats de services de transport, que nous avons décidé d'élaborer notre cadre théorique en fonction de quatre principales étapes. Celles retenues résument bien, selon nous, l'essence de l'ensemble du processus: il s'agit de la reconnaissance d'un problème, de la recherche d'information, de l'établissement de critères de sélection et de l'évaluation des performances. Ainsi, nous nous appuierons sur ces étapes afin de développer notre cadre théorique; nous nous référerons aux étapes du choix du mode, à la recherche d'information, à la sélection d'un transporteur et à son évaluation.

CHAPITRE 3

PROBLEMES, OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Suite à l'examen de la littérature concernant les différentes étapes du processus décisionnel, nous pouvons dès lors préciser l'objet de notre recherche. Nous nous appliquerons donc à comprendre le processus suivi par les expéditeurs de petite et moyenne taille lorsqu'ils doivent acquérir des services de transport pour la livraison de leurs marchandises.

3.1 Les objectifs de la recherche

Notre recherche poursuit essentiellement 3 objectifs. Il s'agit, dans un premier temps de déterminer l'ampleur de la fonction distribution chez les entreprises de petite et moyenne taille. Ceci nous permettra alors de situer l'importance des activités de transport exercées par les entreprises, soit le niveau d'utilisation de services de transport.

Par la suite, nous nous pencherons sur le processus suivi par les entreprises de petite et moyenne taille lors d'acquisition de services de transport. A ce titre, nous identifierons les critères retenus dans ce type de décision. Comme notre cadre conceptuel a été établi à partir de recherches américaines où la taille des P.M.E est différente des nôtres, nous verrons si les différences peuvent apparaître au niveau des

critères retenus.

Enfin, nous tenterons de faire des suggestions aux transporteurs qui désirent pratiquer et mettre en œuvre des stratégies de marketing.

3.2 Hypothèses de recherche

Conséquemment à l'énoncé de nos objectifs, nous pouvons élaborer nos hypothèses de recherche. Celles-ci concernent principalement les différentes étapes du processus décisionnel.

3.2.1 Hypothèse relative au choix du mode

Par cette hypothèse, nous désirons prendre en compte le rôle primordial du choix du mode en regard des situations d'achat; le retour au choix du mode implique que des problèmes ont été décelé lors de l'évaluation. Ceci oblige alors l'expéditeur à reviser les autres étapes.

Selon la littérature, les coûts seraient jugés de première importance par la plupart des études lors du choix du mode. Ceci implique donc un certain degré de concurrence entre chaque moyen de transport. Comme ces études sont américaines, les résultats semblent tout à fait logiques. Cependant, en connaissant la structure québécoise, ces résultats seraient plutôt conséquents. Si les coûts constituaient le facteur décisif lors du choix du mode, les transporteurs ferroviaires en bénéficieraient le plus puisque leurs coûts d'utilisation sont inférieurs à ceux du transport routier.

En deuxième lieu, l'ensemble des résultats des études considèrent la réduction du temps de livraison comme critère déterminant lors de l'étape du choix du mode. Ce critère se réfère au service du porte-à-porte que seul le transport routier peut offrir.

Voici donc notre première hypothèse:

Hypothèse 1: Le temps nécessaire à la livraison constitue un facteur déterminant pour les PME lors de l'étape du choix du mode.

3.2.2 Hypothèse relative à la quête d'information

Dans le cadre d'une très petite entreprise, où le dirigeant émerge au sommet, peu de contacts sont établis dans l'environnement externe. Le dirigeant a plutôt tendance à se recroqueviller sur ses problèmes et à les solutionner selon ses connaissances acquises dans le milieu. Avec la croissance de l'entreprise, l'entrepreneur conserve parfois ce comportement dans la prise de décision (Pondy;1977, Gumpert et Boyd;1984). Ainsi, les résultats des études de Saleh et al. (1971) et de Stock et LaLonde (1978) nous aident à formuler notre deuxième hypothèse.

Hypothèse 2: L'expéditeur se fie sur son expérience personnelle lors des quêtes d'information sur des transporteurs susceptibles satisfaire ses besoins.

3.2.3 Hypothèses relatives à la sélection d'un transporteur

Les deux hypothèses développées ici s'appuient sur le fait que la P.M.E cherche

d'abord à atteindre des objectifs d'efficacité (Deeks;1976). Une façon pour elle de réduire ses coûts est de procéder à la consolidation surtout si son volume de production est faible. Par contre, d'autres entreprises pour lesquelles les livraisons doivent être livrées sans délai ont davantage besoin d'un service de transport rapide. Dans notre cas, nous supposons que les questions de coût priment pour la P.M.E. lors de l'étape de la sélection et donc que les critères relatifs au temps sont de moindre importance (Gallagher;1983; Boucher;1985).

Ceci nous amène à poser notre première hypothèse relative à la sélection d'un transporteur selon laquelle les PME procéderaient à la consolidation de leurs expéditions plutôt que de recourir au just-in-time.

Hypothèse 3: Les PME agissent de façon à consolider toutes leurs expéditions.

La seconde hypothèse relative à cette étape du processus décisionnel concerne l'importance des critères retenus par les PME qui procèdent justement à la consolidation de leurs expéditions.

Hypothèse 4: Les facteurs liés aux coûts viennent au premier rang d'importance des PME comparativement aux facteurs liés au temps lorsqu'elles sélectionnent un transporteur.

3.2.4 Hypothèses relatives à l'évaluation de la performance

Comme les P.M.E. sont préoccupées par plusieurs problèmes quotidiens, l'efficacité, qui réfère au long terme, ne figure pas parmi leurs objectifs (Deeks;1976). Ainsi, en raison du peu de ressources tant financières qu'humaines et physiques qui caractérisent

les P.M.E., celles-ci ne conservent pas toute l'information qui pourrait les aider à juger la performance de leurs transporteurs (Saleh et al.;1971, Chow et Poist;1984). Pour les entreprises qui possèdent les moyens et le temps d'effectuer une certaine évaluation de leurs transporteurs, celle-ci devrait être conséquente aux critères retenus au niveau de la sélection. Nous nous retrouvons donc devant deux hypothèses interdépendantes: la première hypothèse nous permettra de savoir si effectivement les expéditeurs procèdent à l'évaluation des services de transport. Si oui, alors nous vérifierons auprès de ces expéditeurs s'ils considèrent les mêmes critères lors des étapes de sélection et d'évaluation.

Hypothèse 5: Les expéditeurs effectuent l'évaluation de leurs transporteurs.

Hypothèse 6: Les expéditeurs considèrent les mêmes critères lors des étapes de sélection et d'évaluation.

CHAPITRE 4

LA METHODOLOGIE

Cette partie décrit essentiellement la méthodologie suivie tout au long de cette recherche. Mentionnons d'abord qu'il s'agit d'une recherche descriptive en coupe instantanée. Dans un premier temps, nous avons passé en revue les périodiques spécialisés en transport et les études effectuées à ce sujet. En second lieu, nous avons effectué une enquête sur le terrain dont nous décrivons ci-après les principales modalités. L'explication des variables s'effectuera par leurs définitions opérationnelles.

4.1 Variables et définitions opérationnelles

Nous utilisons à la fois des variables dépendantes et des variables indépendantes. Chacune d'elles correspond à des hypothèses de recherche. D'ailleurs le tableau 7 expose les variables contenues dans les hypothèses et leurs définitions opérationnelles qui constituent la mesure utilisée dans le questionnaire. La vérification des hypothèses s'effectuera en considérant le type de relation qui prévaut réellement entre la mesure et la variable; lorsque ces relations sont identiques à celles mentionnées au tableau, alors l'hypothèse est acceptée. La relation sera directe ou indirecte selon que la variable contrôle (définition opérationnelle) est liée à la variable dépendante.

Tableau 7
Variables et définitions opérationnelles

VARIABLES CONTENUES DANS LES HYPOTHESES	DÉFINITIONS OPÉRATIONNELLES	RELATION ENTRE LA VARIABLE ET LA MESURE	AUTEURS AYANT UTILISÉS CES VARIABLES
1. Choix du mode - efficacité	Importance accordée à:		
	- rapport qualité/prix	directe	Craig, 1973 Stock et LaLonde, 1978
	- coûts	directe	Heskett et al., 1964 Deeks, 1976
	- temps de livraison	indirecte	Beier, 1983
	- régularité, uniformité	indirecte	
	- fiabilité	indirecte	
	- service aux clients	indirecte	
	- capacité en volume	indirecte	
	- itinéraires	indirecte	
	- sécurité	indirecte	
	- disponibilité	indirecte	
2. La quête d'information - expérience	- expérience passée	directe	Saleh et al., 1971 Pondy, 1977
	- contacts avec les transporteurs	indirecte	Stock et LaLonde, 1978
	- contacts avec d'autres utilisateurs de services de transport	indirecte	
	- contacts avec la clientèle	indirecte	

- suite tableau 7 -

VARIABLES CONTENUES DANS LES HYPOTHESES	DÉFINITIONS OPÉRATIONNELLES	RELATION ENTRE LA VARIABLE ET LA MESURE	AUTEURS AYANT UTILISÉES CES VARIABLES
	- contacts avec des fournisseurs	indirecte	
	- informations recueillies antérieurement	indirecte	
	- journaux, magazines	indirecte	
3. La sélection d'un transporteur	Importance accordée à:		
- consolidation	- consolidation	directe	Boucher, 1985 Gallagher, 1983 Deeks, 1976
- efficacité	- coût du service	directe	
	- possibilité de négocier le tarif	directe	
- temps	- ponctualité	indirecte	
	- temps requis pour effectuer la livraison	indirecte	
	- fréquence du service	indirecte	
4. L'évaluation de la performance			
- recours à l'évaluation	- fréquence de l'évaluation	directe	
- évaluation conforme à la sélection	Importance accordée à:		
	- coûts	directe	
	- temps alloué à la livraison	directe	
	- pertes et dommages	directe	
	- système de réclamation	directe	
	- fréquence du service	directe	

-suite tableau 7-

AUTRES VARIABLES	DÉFINITIONS OPÉRATIONNELLES	RELATION ENTRE LA MESURE ET LA VARIABLE
1. Caractéristiques de l'expédition		
-taille	poids des expéditions totales	directe
	nombre d'expéditions mensuelles	indirecte
-régularité	caractère saisonnier de la production	indirecte
	base régulière des expéditions	directe
	base irrégulière des expéditions	indirecte
	imprévus	indirecte
	destination	directe
2. Caractéristiques du système de distribution		
-importance du transport	% d'utilisation de transport routier	directe
	nombre de responsables au transport	directe
	degré d'importance rattaché à la distribution	directe
	degré d'importance rattachée aux activités de distribution	directe
	% des coûts liés à la distribution par rapport aux coûts totaux	directe

Par exemple l'on mesurera l'efficacité à l'aide des variables qualité-prix et coûts d'où une relation directe. L'efficacité sera mesurée en terme de temps de livraison, de capacité du transporteur en volume, etc., soit des variables qui n'impliquent pas le facteur prix pourtant lié à l'efficacité économique d'où la relation indirecte entre la variable et ses définitions opérationnelles.

4.1.1 Définitions opérationnelles associées au choix du mode de transport

Le choix du mode constitue notre variable dépendante à laquelle est associée l'efficacité. Les variables indépendantes concernent alors l'importance accordée au rapport qualité/prix et aux coûts mesurée par une échelle de type Likert à cinq points (de "aucune importance" à "très important"). D'autre part, il faudra mesurer le degré d'importance accordé aux autres critères reliés au temps, soit le temps nécessaire à la livraison et la régularité, ainsi que ceux relatifs au service tels la fiabilité, le service au client, la capacité en volume, les itinéraires, la sécurité et la disponibilité du transporteur.

4.1.2 Définitions opérationnelles associées à la quête d'information

Dans ce cas-ci, notre variable dépendante est la quête d'information où l'expérience du décideur aurait un grand pouvoir d'influence. L'expérience passée du chercheur d'information nous permettra de connaître le degré d'utilisation de cette source d'information. D'autres variables seront aussi évaluées afin de déterminer précisément

l'apport de la principale variable indépendante. Ces variables concernent les informations recueillies antérieurement, les contacts avec les transporteurs, avec les autres utilisateurs de services de transport, avec la clientèle et avec les fournisseurs ainsi que les journaux et magazines spécialisés.

4.1.3 Définitions opérationnelles associées à la sélection d'un transporteur

Nous avons aussi recours à l'efficacité comme variable indépendante à cette étape de sélection. Les variables relatives à l'efficacité se mesureront par l'importance accordée aux coûts du service, aux possibilités de négocier le tarif et au système de pertes et dommages. Egalement, en mesurant les autres critères reliés au temps (toujours par la même mesure), tels la ponctualité, le temps requis pour effectuer la livraison et la fréquence du service, nous pourrions constater l'importance que leur accordent les expéditeurs ayant une politique de consolidation.

4.1.4 Définitions opérationnelles associées à l'évaluation de la performance

Dans un premier temps, nous déterminerons si l'expéditeur procède "souvent", "à l'occasion", "rarement", ou "jamais" à l'évaluation de la performance de ses transporteurs. Suite à ces résultats, nous évaluerons et comparerons l'importance accordée aux critères retenus à l'étape de la sélection par l'expéditeur, par rapport à ceux retenus à l'étape de la performance (mesurée toujours selon la même échelle). Un

certain nombre de variables auront été retenues; elles concernent le coût, le temps alloué à la livraison, les pertes et dommages, le système de réclamation, le type d'équipement et la fréquence du service.

4.1.5 Autres variables

Egalement, d'autres variables seront prises en considération afin d'atteindre nos objectifs et d'aller en profondeur dans l'analyse des résultats. Ces variables portent essentiellement sur l'ensemble de la distribution physique tel son niveau de développement dans l'entreprise et le degré d'importance accordée par le(s) dirigeant(s) de l'entreprise. Malgré que nous n'ayons soulevé aucune hypothèse explicite à cet égard, l'étude du milieu et la recension bibliographique nous ont permis de considérer d'autres facettes connexes à notre problème de recherche.

4.2 Instrument de mesure

Les informations nécessaires (voir tableau 8) à la poursuite de nos objectifs ont été récoltées à partir d'un questionnaire (voir Annexe A) qui se divise en cinq parties:

- identification de l'entreprise;
- caractéristiques des produits et des expéditions;
- caractéristiques du système de distribution;
- service à la clientèle donné par l'expéditeur;
- satisfaction des expéditeurs à l'égard des services des transporteurs;

Le questionnaire a été conçu de façon à être complété aisément par une personne de l'entreprise; la plupart des questions sont donc fermées et quelques unes seulement sont ouvertes. Des échelles allant de 1 à 5, de "aucune importance" à "très important", ont été utilisées pour la presque totalité des deux dernières parties. Nous avons également développé ce questionnaire en allant quelque peu au-delà des informations nécessaires; les informations supplémentaires pourront être utilisées lors de recherches subséquentes.

Tableau 8
Identification des informations nécessaires

Informations	Correspondance au questionnaire (numéros)
1. Identification de l'expéditeur	1.1 @ 1.5
2. Caractéristiques de l'expédition	2.1, 2.2, 2.4, 2.5, 2.6, 2.8
3. Caractéristiques du système de distribution	2.3 3.1 @ 3.4 3.8, 3.10, 5.1
4. Critères intervenant dans le processus décisionnel	3.3 5.2 @ 5.7

4.3 Procédures d'échantillonnage

L'étude de l'ensemble des entreprises manufacturières québécoises aurait certes représenté l'univers idéal pour notre recherche. Afin de conserver à cette enquête une dimension réaliste, elle a été restreinte aux entreprises manufacturières de la région 04 oeuvrant au sein des industries du vêtement et du textile. Ces industries fabriquent une gamme de produits diversifiés (voir Annexe B). La stratification de notre population repose sur trois paramètres de base, soit le groupe industriel, la taille des entreprises (nombre d'employés) et la localisation. D'une part, nous avons sélectionné les industries qui avaient recours à des compagnies de transport, dans le but d'acheter leurs services, pour acheminer une partie de leur production. D'autre part ce secteur économique a été choisi en raison du type de marchandises produites (générales). Aussi, faut-il le préciser, l'enquête ne couvre que les activités d'expédition et non d'approvisionnement. Nous avons choisi des entreprises bien représentées dans la région 04. Le choix de cette région constituait pour nous des économies de temps et d'argent. Enfin, nous n'avons considéré que les entreprises qui employaient moins de 200 personnes. En procédant de cette façon nous croyons obtenir une bonne représentativité de nos strates et une certaine homogénéité des comportements des entreprises choisies.

Le répertoire annuel du C.R.I.Q., édition 1986, de même que le répertoire Scott's sur les industries ont constitué notre cadre d'échantillonnage. Sur les 97 entreprises recensées, seules 26 entreprises ont été retenues. Différentes raisons sont à l'origine de cette sélection; quarante-deux entreprises recensées possèdent déjà leur(s) propre(s)

camion(s) et ne font pas affaire avec des compagnies de transport, onze entreprises dont les activités de transport sont prises en charge par les maisons-mère ou les grossistes, deux expédient exclusivement à l'aide de compagnies de service postal, trois étaient mal classées dans l'annuaire (elles ne produisaient ni des produits textile ni des vêtements), quatre se sont montrées peu intéressées par notre recherche tandis que six autres n'ont pu être rejointes pour différentes raisons. A l'exception de 3 entreprises qui se sont avérées inexistantes, toutes les entreprises ont été contactées par téléphone. Une réponse positive à la question "faites-vous affaire avec des compagnies de transport pour l'expédition de vos marchandises" et une réaction favorable à la participation de notre enquête résultaient en un envoi de notre instrument de mesure. Ce dernier était destiné au responsable du transport dans l'entreprise, celui d'ailleurs avec lequel le contact téléphonique avait été établi.

4.4 La cueillette des données

Des vingt-six (26) entreprises retenues sur un échantillon de base de 97, trois ont fait l'objet d'un test préliminaire de notre instrument de mesure et les autres (23) ont reçu un questionnaire par voie postale. Le pré-test consistait en une entrevue avec le responsable des activités de transport d'une durée inférieure à 1 heure. Ceci nous a permis de mesurer le degré de précision des informations susceptibles d'être obtenues et de reformuler certaines questions pour une meilleure compréhension. A l'exclusion de ces trois entreprises, quinze (15) autres ont complété notre questionnaire, cette fois-ci par

voie postale. Cependant, deux questionnaires ont été rejetés puisqu'ils ne correspondaient pas à nos critères de base. Notre étude porte donc sur les données recueillies auprès des 3 entreprises visitées et celles ayant complété notre questionnaire, soit 13, pour un total de 16 entreprises. La différence entre les 26 entreprises retenues au départ et notre échantillon réel (16) provient d'une part de difficultés techniques posées par la grève postale qui s'est déclarée entretemps (8 entreprises n'ont jamais reçu le questionnaire) et d'autre part, de mauvaises correspondances entre les caractéristiques de 2 entreprises ayant complété notre questionnaire et nos critères de base c'est-à-dire l'utilisation obligatoire des services des compagnies de transport et le nombre des effectifs.

En tenant compte des délais postaux et en réservant environ une semaine au responsable pour compléter le questionnaire, nous avons calculé une période de 3 à 4 semaines, soit de la fin mai à la fin juin 1987, pour compléter cette partie de la recherche. Malgré que notre échantillon ait été réduit, nous jugeons que seize entreprises sur un total de vingt-six constituent une population étudiée fort respectable. C'est donc à partir des seize entreprises qui ont complété notre questionnaire que nous avons poursuivi notre recherche.

4.5 Traitement et analyse des données

En raison du nombre restreint de questionnaires complétés et du type d'analyse envisagée, nous avons exclu le traitement informatique des données.

Ainsi l'analyse de nos données s'effectuera à partir d'une compilation manuelle des résultats de l'enquête. Le rejet ou l'acceptation des hypothèses, selon les règles de décision, reposera essentiellement sur les résultats obtenus à l'aide de calculs.

4.6 Règles de décision concernant les hypothèses

La vérification de chacune de nos hypothèses s'établira en fonction des règles de décision suivantes.

4.6.1 Hypothèse relative au choix du mode

Notre hypothèse sera confirmée si les moyennes enregistrées au critère relatif au temps nécessaire à la livraison sont supérieures aux moyennes de chacun des autres critères qui ne concernent pas les coûts. Inversement, si chacun des autres critères affichent des moyennes supérieures aux moyennes respectives des critères relatifs au temps, alors l'hypothèse sera rejetée.

4.6.2 Hypothèse relative à la quête d'information

Dans ce cas-ci, il y aura confirmation de l'hypothèse lorsque la majorité des répondants (plus de huit) auront indiqué qu'ils se fient à leur expérience lorsqu'approche

la période de sélection des transporteurs. Si l'expérience personnelle n'est pas déterminante chez la majorité des répondants, alors il y aura rejet de l'hypothèse.

4.6.3 Hypothèses relatives à la sélection d'un transporteur

La première hypothèse sera confirmée si les répondants affirment procéder à la consolidation de toutes leurs expéditions. Cependant elle sera partiellement confirmée si les répondants recourent à la consolidation de leurs expéditions sur une base irrégulière. Enfin, si aucune consolidation n'est pratiquée, l'hypothèse sera rejetée.

La deuxième hypothèse réfère à l'importance accordée aux coûts et au temps envers les services de transport par les expéditeurs pratiquant la consolidation de leurs envois. Ainsi, l'hypothèse sera confirmée si les entreprises, pratiquant la consolidation, indiquent une importance supérieure aux critères relatifs aux coûts comparativement aux critères relatifs au temps. Si l'importance accordée à ces critères obtient des moyennes identiques ou si les critères de temps enregistrent une moyenne plus élevée par rapport aux critères de coût, alors l'hypothèse sera rejetée.

4.6.4 Hypothèses relatives à l'évaluation de la performance

La première hypothèse, concernant le processus d'évaluation, sera confirmée si la majorité des expéditeurs entament l'étape de l'évaluation de la performance.

La seconde hypothèse concerne ceux qui procèdent à l'évaluation; ainsi, les résultats

obtenus à la première hypothèse nous indiqueront s'il y a lieu de poursuivre. Donc, pour les expéditeurs qui effectuent une évaluation de la performance de leurs transporteurs, il y aura confirmation si les écarts enregistrés entre les critères de la sélection et ceux équivalents à l'étape de l'évaluation ne dépassent pas 1 point (sur 5). Si les écarts sont supérieurs alors l'hypothèse sera rejetée.

CHAPITRE 5

RESULTATS ET DISCUSSIONS

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats obtenus par notre enquête. Le lecteur devra utiliser les résultats avec prudence quant à leur généralisation. Après avoir dressé le profil de notre échantillon, nous poursuivrons avec la vérification de nos hypothèses puis nous analyserons l'ensemble des informations recueillies en regard de nos objectifs de recherche.

5.1 Caractéristiques des répondants

Notre échantillon est très diversifié géographiquement; nos seize entreprises sont établies à St-Paulin (1), Maskinongé (1), Louiseville (1), Trois-Rivières (1), Grand-Mère (1), en ce qui a trait à la rive nord de la région 04. Les autres sont établies à Nicolet (1), Daveluyville (1), Arthabaska (1), Victoriaville (1), Plessisville (1), Princeville (3) et Drummondville (3). L'âge moyen des entreprises est de 21.2 ans dont six (6) d'entre elles ont moins de 10 ans d'existence. Le nombre d'employés varie avec les périodes d'activité ; huit (8) entreprises connaissent des périodes de grande activité dont l'ajout de main- d'oeuvre peut aller jusqu'à vingt (20) employés. Sept (7) entreprises engagent plus de femmes, deux (2) ont un nombre égal d'employés des deux sexes et les autres, soit

sept (7), ont une main d'oeuvre surtout masculine. En temps régulier, la plus petite entreprise compte deux (2) employés et la plus grande en a cent soixante-dix (170). Le nombre moyen d'employés par entreprise est de 58 employés.

Un nombre égal d'entreprises de notre échantillon proviennent de l'industrie du textile et de l'industrie du vêtement. Enfin, sur l'ensemble, 4 entreprises constituent des filiales alors que les douze autres sont indépendantes. Tous les répondants s'occupent de près ou de loin des activités de transport de l'entreprise; parfois, comme il s'agit de petites entreprises avec peu d'employés, les responsables n'ont pas nécessairement de formation appropriée. Nos répondants occupaient une des positions suivantes dans leur compagnie respective; chargé d'expédition, directeur de service, surintendant à la réception et expédition, contrôleur, directeur général, gérant, commis-comptable, vice-président et président.

Analysons maintenant les résultats en regard des hypothèses posées.

5.2 La vérification des hypothèses de recherche

L'explication des hypothèses s'effectuera en deux parties; d'abord, nous indiquerons si chacune d'elle a été confirmée, partiellement confirmée ou rejetée selon les règles pré-établies. Par la suite, à la lumière de l'ensemble des résultats de l'enquête, nous procéderons à quelques explications.

5.2.1 Hypothèse relative au choix du mode

Par cette hypothèse, nous voulions mesurer l'importance accordée au temps nécessaire à la livraison; en fait, le transport routier constitueraient le moyen ayant le plus de chances de satisfaire les expéditeurs. En consultant le tableau 9, nous constatons que le critère du temps nécessaire à la livraison enregistre la moyenne la plus élevée. Ces résultats seront d'autant plus importants qu'ils sont suivis de près par les critères "fiabilité" et "urgence de l'expédition" soit des critères reliés au temps. Notre hypothèse se trouve donc confirmée.

Tableau 9

**Résultats obtenus sur l'importance
accordée aux critères du choix de mode**

Ordre	Critères	Moyenne (rapport sur 5)	Échantillon
1	Temps nécessaire à la livraison	4.90	16
2	Fiabilité	4.75	16
3	Urgence de l'expédition	4.70	15
4	Service aux clients	4.60	16
5	Régularité, uniformité	4.40	16
6	Efficacité (qualité/prix)	4.30	16
7	Coûts	4.25	16
8	Disponibilité	4.25	15
9	Sécurité	3.60	16
10	Itinéraires (possibilités)	3.38	16
11	Installations d'expédition et de réception	3.30	15
12	Capacité (volume)	3.10	16
13	Taille du chargement	3.06	15

5.2.2 Hypothèse relative à la quête d'information

Par cette hypothèse, nous voulions montrer le peu d'influence de l'environnement sur les décisions du responsable du transport, opérant dans une P.M.E.. En se référant au tableau 10, on constate que notre hypothèse est confirmée. En effet, dix (10) répondants ont affirmé qu'ils se fient sur leur propre expérience lorsqu'ils doivent sélectionner un ou plusieurs transporteurs.

Tableau 10

Résultats obtenus sur la quête d'information
n = 16

Source d'information	Nombre de répondants utilisant cette source d'information
- Expérience passée	10
- Contacts avec:	
- Transporteurs	9
- Utilisateurs de services de transport	2
- Clientèle	5
- Fournisseurs	3
- Selon des informations recueillies antérieurement	2
- Journaux et magazines	—

5.2.3 Hypothèses relatives à la sélection d'un transporteur

Le développement de ces hypothèses repose sur des motifs de coûts en regard de la gestion des stocks. Il s'agit de voir à quel point les critères relatifs aux coûts pour les expéditeurs pratiquant la consolidation étaient prépondérants. Notons d'abord que les activités de consolidation ne s'avèrent pas si importantes, par rapport aux autres activités de distribution, pour nos expéditeurs; seuls 4 d'entre eux jugent la consolidation très importante (voir tableau 11). Dans ce cas-ci, notre première hypothèse est donc rejetée puis que nous avons supposé que toutes les PME pratiquaient la consolidation. Face à ces résultats, nous pouvons croire que d'autres facteurs influencent l'expéditeur tel le service à la clientèle où l'expéditeur n'a parfois pas assez de temps pour procéder à la consolidation de ses expéditions.

Tableau 11

**Résultats obtenus sur l'importance accordée
à chacune des activités de distribution**

Activités reliées à la distribution	Moyenne (rapport sur 3)	Échantillon
Entreposage	1.75	16
Gestion des stocks	2.50	14
Traitement des commandes	2.73	15
Consolidation	2.27	15
Gestion de l'inventaire	2.60	15

Si nous nous concentrons sur les quatre entreprises dont la consolidation est pratiquée, les moyennes affichent 4,75, 4,0 et 3,75 pour les critères respectifs du coût du service, de la possibilité de négocier le tarif et les pertes et dommages déjà encourus. Comparativement aux autres entreprises de l'échantillon, celles pour qui la consolidation est peu importante, ces critères enregistrent des moyennes plus élevées (voir tableau 12).

Tableau 12
Résultats obtenus sur l'importance
accordée aux critères de coûts

Critères	Moyenne (rapport sur 5)	Échantillon (consolidation importante)	Moyenne (rapport sur 5)	Échantillon (consolidation peu importante)
Coût du service	4.75	4	3.5	12
Possibilité de négocier le tarif	4.0	4	3.6	12
Fréquence des pertes et dommages	3.75	4	3.3	12
Temps requis pour la livraison	5.0	4	4.5	12
Ponctualité	5.0	4	3.6	12

Les deux derniers critères figurant au tableau 12 concernent le temps. Ainsi, les moyennes de quatre entreprises pratiquant la consolidation sont plus élevées que celles des douze autres entreprises de l'échantillon. Selon la seconde hypothèse, nous prévoyions pour les entreprises consolidant leurs expéditions que les critères relatifs au

coût démontreraient des moyennes supérieures aux critères relatifs au temps. A partir des résultats figurant au tableau 12 et selon notre règle de décision, nous rejetons notre seconde hypothèse.

5.2.4 Hypothèses relatives à l'évaluation d'un transporteur

Quant à l'évaluation des transporteurs, deux hypothèses ont été soulevées; la première est acceptée puisque près de 70% des répondants affirment procéder soit "souvent" ou "à l'occasion" au processus d'évaluation (voir tableau 13). Néanmoins, quatre expéditeurs n'éprouvent pas le besoin d'effectuer cette évaluation. Enfin, un seul expéditeur avoue qu'il s'attarde "rarement" à cette évaluation. Nous avons soulevé cette hypothèse en regard du peu de moyens financiers et physiques habituellement à la disposition des dirigeants de P.M.E., surtout pour effectuer ce genre d'activité.

Tableau 13

**Résultats obtenus sur la fréquence
de l'évaluation de la performance**

Temps accordé à l'évaluation	Nombre de répondants
souvent	4
à l'occasion	7
rarement	1
jamais	4

Les résultats de cette première hypothèse nous permettent donc de poursuivre avec la seconde; celle-ci tente de voir si les éléments retenus à l'étape de la sélection sont pris en considération à l'étape de l'évaluation. Afin de vérifier cette hypothèse nous avons retenu certains critères; ils ont trait aux coûts, au temps, aux pertes et dommages, au système de réclamation, à la fréquence du service et à la disponibilité du transporteur (voir le tableau 14). Les moyennes notées au niveau des coûts, à la fois à l'étape de la sélection et à l'étape de l'évaluation, sont les plus logiques puisqu'elles sont identiques.

Tableau 14

Résultats obtenus sur les critères identiques des étapes de sélection et d'évaluation

Critères d'étape de l'évaluation n = 12 / Critères d'étape de sélection n = 16	Coûts	Temps	Pertes et dommages déjà encourus	Promptitude des réclamations	Fréquence du service	Disponibilité des équipements
Coûts	4.18 / 4.16					
Temps		4.6 / 4.25				
Fréquence pertes et dommages			3.8 / 3.6			
Simplicité du système de réclamations				3.4 / 3.9		
Fréquence du service					4.1 / 4.5	
Disponibilité des équipements						4.2 / 4.6

Les autres moyennes ont des différences, en dixième de point, de 0,2 pour les pertes et dommages, de 0,4 pour le temps, la fréquence du service et la disponibilité des équipements, et 0,5 pour le système de réclamations. Ainsi, il y a confirmation de l'hypothèse en raison des faibles écarts enregistrés (c'est-à-dire inférieurs à 1 point selon notre règle de décision) au niveau des critères aux étapes de sélection et d'évaluation.

Malgré les bons résultats obtenus, nous devons les interpréter avec prudence. En fait le design du questionnaire ne nous permet pas de contrôler les répondants qui auraient pu, consciemment, reprendre les réponses de la question relative à la sélection d'un transporteur pour les utiliser à nouveau, intégralement, comme réponse à la question traitant de l'évaluation où les mêmes critères apparaissent.

5.3 Analyse et interprétation de l'ensemble des résultats

Au terme de la présentation des résultats relatifs aux différentes hypothèses, nous pouvons passer à l'analyse et à l'interprétation des résultats obtenus lors de l'enquête. Ces résultats seront analysés dans leur ensemble et en regard des spécificités de la P.M.E.

Il faut préciser que les résultats proviennent uniquement des industries du textile et du vêtement et que leur type d'expédition est particulier, comme toute industrie. Dans notre cas, les expéditions sont en général de faible densité et de faible valeur. Habituellement, les marchandises n'exigent pas de manutention spéciale quoique les

vêtements de toilette demandent à être transportés sur des cintres obligeant alors le transporteur à se doter d'équipements spécialisés. Certaines entreprises attendent de réunir assez de marchandises pour effectuer un envoi qui devient alors une charge complète tandis que d'autres s'empressent de livrer la commande du client dès qu'elle est exécutée ce qui résulterait plutôt en charges partielles.

Notre échantillon se divise en trois groupes: il y a les très petites entreprises (TPE) au nombre de deux, les petites entreprises (PE) au nombre de dix et les quatre dernières qui forment les moyennes (ME). Les TPE, dénommées artisanales, ont moins de dix employés, les petites vont de 11 à 99 employés tandis que les moyennes ont de 100 jusqu'à 200 employés.

5.3.1 Caractéristiques des expéditions et de la distribution physique

Une seule entreprise de tout l'échantillon inscrit la fonction distribution au rang des fonctions importante au sein de l'entreprise et il s'agit d'une TPE. A l'opposé, seule une ME y a donné la dernière position. Globalement, la fonction distribution a tout de même été cotée aux trois premiers rangs (sur une possibilité de 7), outre la TPE, par cinq autres entreprises. Globalement, les trois groupes d'entreprise, selon leur taille obtiennent des résultats similaires. La fonction distribution arrive en 5^e position d'importance par rapport aux autres fonctions pour les groupes de TPE et ME. Les PE lui confèrent plutôt la 3^e position, à égalité avec la fonction personnel (voir Annexe C). Enfin, des entreprises qui

effectuent plusieurs envois et dont la part des coûts allouée à la distribution ne dépasse guère les 5%, elles ont toutes reconnu l'importance de cette fonction. Les autres fonctions concernent l'administration générale, la finance et comptabilité, le personnel, les achats, la production et le marketing.

Quant aux différentes activités de la distribution physique, les expéditeurs étaient invités à indiquer l'importance qu'ils attribuent à chacune d'elle. Le traitement des commandes constitue l'activité perçue la plus importante par la majorité des répondants; la rapidité du traitement des commandes influe directement sur les possibilités d'effectuer de la consolidation de marchandise. D'ailleurs cette activité est liée de près à la fonction production. Par la suite, viennent les activités liées aux inventaires puis à l'ensemble de la gestion des stocks; une mauvaise planification des inventaires et peu de synchronisation avec la production peuvent entraîner des pertes considérables pour l'entreprise.

Les ME considèrent l'entreposage de second ordre dans l'ensemble de la distribution; les commandes viennent toutefois aux premiers rangs d'importance (voir Annexe D). La rapidité d'exécution des commandes amène généralement des envois fréquents aux clients d'où le peu d'intérêt face à l'entreposage. La gestion des stocks et le traitement des commandes font l'unanimité au sein des TPE quant à l'importance à leur considérer, ce qui rejoint les résultats obtenus pour l'ensemble des entreprises. Du côté des PE, la gestion de l'inventaire ainsi que le traitement des commandes obtiennent des moyennes supérieures.

Enfin, la consolidation et l'entreposage viennent aux quatrième et dernier rangs d'importance comparativement aux autres activités de la distribution. Evidemment, lorsque le traitement des commandes est relativement rapide et qu'on pratique une gestion efficace des stocks, peu d'intérêt est conséquemment porté vers les inventaires. La consolidation, cependant, réfère davantage à la disponibilité des transporteurs, aux besoins de la clientèle et aux politiques de coût de l'entreprise.

Des répondants qui indiquent que la fonction distribution vient au premier et deuxième rang parmi les autres fonctions de l'entreprise, tous (3) indiquent un degré d'importance élevé aux activités de la gestion des stocks et du traitement des commandes; une seule entreprise cependant compte deux responsables dans l'entreprise pour ces activités dont 1 travaillant à temps plein.

En général, la fréquence des expéditions d'une entreprise renseigne beaucoup sur ses besoins en transport. Quatre entreprises, soit 25% de l'échantillon, effectuent plus de 200 expéditions mensuellement, ce qui est considérable compte tenu de la taille relativement petite de leurs marchandises. Trois d'entre elles opèrent dans l'industrie du vêtement.

Ce ne sont pas nécessairement les entreprises de moyenne taille qui effectuent le plus d'expédition mensuellement; ce sont plutôt les petites. Cependant, pour les deux entreprises qui font plus de 400 expéditions par mois, le poids moyen de ces expéditions est très faible. D'ailleurs, la plupart des expéditeurs réalisent peu de charge complète.

Lorsque l'on se tourne vers les autres entreprises, celles pour qui le nombre

d'expéditions varie entre 1 et 140 expéditions par mois, l'importance de la distribution est moindre mais les coûts beaucoup plus élevés; ces derniers varient de 5% à 15%. Toutefois, deux entreprises ne nous ont pas fourni de détails à ce sujet. Les deux entreprises effectuant 200 expéditions par mois ont des coûts de distribution représentant 1% et de 2% de leurs coûts totaux. Selon la taille des entreprises, la moyenne des coûts de distribution avoisine les 8% des coûts totaux (voir Annexe E). On peut noter une diminution des coûts chez les PE par rapport aux ME en comparaison de celles qui font 200 expéditions et plus.

L'on peut remarquer que plus les activités de distribution sont importantes en nombre, plus elles suscitent l'intérêt des expéditeurs. De cette façon, le dirigeant a des chances de s'intéresser davantage à l'efficacité de son système de gestion de la distribution. En fait, un nombre d'expédition élevé indique un taux de rotation des stocks également élevé; lorsque ce taux est trop faible, cela peut occasionner des frais d'entreposage et de manutention alors plus élevés que les coûts supplémentaires qui seraient encourus par des livraisons rapides.

Une certaine relation pourrait être établie entre la fréquence des expéditions et la destination; on peut penser que la proximité de la clientèle incite à effectuer des livraisons dès que la marchandise est prête. Les résultats indiquent cependant que, des quatre entreprises réalisant plusieurs expéditions, une seule expédie tout au plus 5% de sa marchandise dans son territoire régional. Les autres opèrent généralement en territoire provincial québécois, ontarien et même dans les autres régions canadiennes. Donc, le

nombre élevé d'expéditions seraient plutôt lié au nombre élevé de clients ainsi qu'à leur dispersion géographique. Un certain dynamisme des comportements des entreprises se remarque; aucune entreprise expédie exclusivement en territoire local et soixante-quinze pourcent des entreprises ne se confinent pas sur un seul territoire de vente. Les PE et les ME, si elles concentrent leurs expéditions en territoire provincial, se dirigent plutôt du côté des autres provinces canadiennes et des Etats-Unis comme deuxième principale destination (voir Annexe F). Les expéditions des TPE privilégient à la fois les destinations locale, régionale et provinciale.

Si l'on se réfère aux quatre entreprises qui procèdent à plusieurs expéditions, une seule opère avec ses propres moyens de transport mais dans une faible proportion de 10%. Deux autres utilisent les services postaux dans des proportions de 60% dans un cas et 90% dans l'autre. Ainsi, les entreprises utilisent les services de compagnies de transport dans une proportion de 10% à 100% des envois de leur marchandise.

Globalement, 9 entreprises sur 16 possèdent leurs propres moyens de transport avec un taux d'utilisation de 10% à 99%; ce pourcentage se calcule en fonction du nombre d'expéditions effectuées par ces moyens. L'emploi des services des compagnies de transport par l'ensemble des répondants s'effectue dans des proportions de 1% à 100%. Dans ces cas, 15 entreprises sur 16 font appel à un nombre restreint de transporteurs. Ce sont en majorité les petites entreprises qui se dotent de moyens de transport privé tels les voitures, les camionnettes et les camions de toutes dimensions. Deux entreprises de moyenne taille et une TPE utilisent aussi ce type de transport. Quant à l'emploi de la

poste, les PE comptent parmi les plus utilisatrices. Une entreprise affirme qu'elle a une seule compagnie à son service; d'ailleurs elle procède elle-même au transport de 90% de ses expéditions. Enfin, deux entreprises seulement utilisent le chemin de fer. Ce sont tout de même les ME qui sont les plus grandes utilisatrices des services de compagnies de transport (voir Annexe G).

Les caractéristiques d'envoi réfèrent à la régularité des expéditions; celles-ci peuvent s'effectuer sur une base régulière ou irrégulière. L'on est porté à croire que les expéditions irrégulières augmentent les coûts de distribution puisqu'il y aurait peu de possibilités de négocier les tarifs en raison notamment du peu de temps mis à la disposition des expéditeurs. Dans l'ensemble, quatre entreprises effectuent des expéditions sur une base à la fois régulière et irrégulière pour lesquelles les coûts engagés sont de 1%, 5% et 8% par rapport aux coûts totaux de l'entreprise (l'information manquant pour une d'entre elles). Celles n'effectuant que des expéditions sur une base régulière rencontrent des coûts allant de 1%, 2%, 5%, 8% à 10% toujours par rapport à l'ensemble des coûts; les autres, fonctionnant sur une base irrégulière ont des coûts de 5%, 7% et 15% (l'information manquant aussi pour une entreprise). Le facteur "taille de l'entreprise" (très petite, petite et moyenne) n'est pas discriminant dans ce cas-ci. Tout au plus, nous pouvons dire que les coûts défrayés par les TPE au niveau de la distribution sont de 7% des coûts totaux pour des expéditions effectuées sur une base irrégulière seulement. De même, ceux des ME, de même que ceux des PE, varient de 1% à 15%.

Six entreprises connaissent des pointes saisonnières dans leur production. De ces

entreprises, deux sont de moyenne taille et une de très petite taille; les autres étant des PE. En proportion de l'ensemble des entreprises, toutes les tailles sont représentées à 50% environ chacune dans cette production saisonnière. Par ailleurs, les TPE effectuent des expéditions exclusivement sur une base irrégulière. Les ME font surtout des envois réguliers, sauf dans un cas où l'entreprise conjugue les deux possibilités. Soixante pourcent des entreprises de petite taille effectuent des envois sur une base régulière.

Les entreprises dont les coûts sont égaux ou inférieurs à 5% effectuent du transport provincial (en excluant le local et le régional). Trois d'entre elles, sur un total de 7, opèrent sur le marché local tandis que les quatre autres vont en Ontario, ailleurs au Canada et même jusqu'aux Etats-Unis. Les entreprises, dont les coûts alloués à la distribution dépassent les 5% sont au nombre de 9; elles opèrent à l'échelle provinciale et 33% d'entre elles en font une destination exclusive. Enfin, sur les 9, quatre se rendent jusqu'en Ontario et, dans un seul cas, ailleurs au Canada.

Sur cinq entreprises effectuant du transport local, deux d'entre elles sont de très petite taille, mais aucune expédie exclusivement sur ce territoire; les coûts engendrés par leur système de distribution varient de 5% à 15%. Deux ME évoluent uniquement sur le territoire provincial de même que deux PE et une TPE; les coûts de distribution avoisinent alors les 10%.

Quant à la destination, peu de relations peuvent être établies en regard des coûts, i.e. qu'il n'y a pas d'accroissement des coûts lorsque les distances à parcourir s'élèvent. Il faut spécifier que ces coûts ne représentent pas uniquement ceux reliés au transport,

mais englobent tous ceux qui concernent la distribution. Il faudrait donc éviter de faire des conclusions hâtives.

Il n'y aurait pas de relations évidente et valable entre, d'une part, l'accroissement des coûts et, d'autre part l'irrégularité des envois et les imprévus. Les coûts de distribution des entreprises qui effectuent des expéditions de façon irrégulière ne dépassent pas les coûts correspondants des entreprises qui pratiquent des envois plutôt réguliers. Des processus routiniers entrepris par les expéditeurs dans l'achat des services de transport ont probablement un effet favorable dans la négociation des taux et des possibilités de compter davantage sur la disponibilité du transporteur.

5.3.2 Caractéristiques du processus décisionnel

Nous allons maintenant aborder l'analyse des résultats selon les quatre étapes du processus décisionnel et ce, toujours en regard de la taille des entreprises.

i) Le choix du mode

Dans près de 45% des cas, ce sont les clients qui décident du moyen de transport à utiliser; le type d'équipement dont dispose l'entreprise pour recevoir sa marchandise peut constituer un facteur décisif dans ce choix. C'est l'expéditeur, dans 38% des cas qui choisit seul le mode tandis que les autres, soit 20%, le font après consultation avec le client. Les spécificités du client sont donc déterminantes lors de ces choix qui, malgré tout, s'effectuent à l'occasion. Des expéditeurs qui choisissent seuls leurs moyens de

transport, 50% d'entre eux ne procèdent jamais à l'évaluation de leurs transporteurs mais 25% y recourent souvent. Pour les autres, dont les besoins des clients sont davantage pris en compte dans le choix du moyen de transport, cet effort d'évaluation s'effectue de temps en temps (6 cas), souvent pour quelques uns (2 cas), rarement dans un seul cas et jamais dans un autre cas. On peut tout de même dire que la plupart des transporteurs effectuent cette évaluation; cependant les raisons qui les poussent à le faire ne sont pas identifiables. Pour la majorité des ME, c'est le client qui choisit le moyen de transport; ces entreprises effectuent de temps en temps l'évaluation de leur(s) transporteur(s). Dans le cas des autres entreprises, soit les TPE et les PE, aucune relation distincte ne peut être établie en fonction des résultats. Lors de l'étape du choix, plusieurs considérations peuvent être notées.

Ce sont les critères reliés au temps accordé à la livraison, à la fiabilité du transporteur, à l'urgence de l'expédition ainsi qu'au service qui sont davantage considérés par les expéditeurs à cette étape (voir le tableau 15). Ces critères ont tous un point en commun et c'est le facteur temps; des mauvais rendements à ces niveaux par les transporteurs peuvent entraîner des retards sur la livraison et affecter les profits de l'expéditeur. Viennent, toujours par ordre, la régularité du service, le rapport qualité/prix et la disponibilité du transporteur qui affichent des moyennes supérieures à 4 sur 5 dans la compilation des résultats. Peu d'intérêt est donc porté aux autres critères soit la sécurité de l'expédition jusqu'à destination, la capacité physique de la compagnie de transport et sa taille.

Tableau 15

**Résultats obtenus sur l'importance accordée
aux critères de choix pour l'ensemble de nos groupes**

Critères	Ensemble des répondant	ME	PE	TPE
Temps nécessaire à la livraison	4.9	5.0	5.0	4.0
Fiabilité	4.75	5.0	4.8	4.0
Efficacité (qualité/prix)	4.3	4.25	4.5	3.5
Service aux clients	4.6	5.0	4.6	4.0
Coûts	4.25	3.75	4.4	4.5
Régularité, uniformité	4.4	4.75	4.2	5.0
Capacité en volume	3.1	2.5	3.0	5.0
Itinéraires	3.38	2.5	3.6	4.0
Sécurité	3.6	5.0	3.2	3.0
Disponibilité du transporteur	4.25	4.75	4.4	4.5
Taille du chargement	3.06	4.0	3.0	3.5
Urgence de l'expédition	4.7	5.0	4.7	4.5

Au niveau de la taille des entreprises, les TPE considèrent la régularité du service et la capacité du transporteur comme des éléments très importants à considérer lors du choix du mode. Cependant, la capacité atteint de bien faibles résultats de la part des TPE et des ME. Les TPE considèrent davantage le temps de livraison, la fiabilité du transporteur et l'urgence de l'expédition comme facteurs de premier ordre. Outre la capacité, le facteur taille du transporteur gagne peu d'intérêt de la part des PE à ce stade du processus décisionnel.

Quant aux ME, l'unanimité se dessine face à l'importance accordée aux facteurs

temps de livraison, fiabilité du transporteur, service aux clients et urgence de l'expédition. A ce titre, la PE et la ME arrivent à des résultats quasi-identiques. Au niveau des coûts les ME donnent des résultats inférieurs à ceux de l'ensemble des entreprises tandis que des résultats supérieurs sont enregistrés par les PE et les TPE.

Des répondants qui attachent un degré d'importance élevé à la fois au niveau de l'efficacité et des coûts à l'étape du choix ont des coûts de transport variant de 1 à 7% des coûts totaux alors que les autres répondants, pour qui ces critères ont peu d'intérêt, ont à payer jusqu'à 15%.

Le temps total de livraison peut également s'avérer de toute première importance pour les expéditeurs dont la clientèle est éloignée. Comme tous les répondants, sauf un, ont indiqué le maximum d'importance à ce critère et que près de 60% d'entre eux expédient sur des territoires extra-provinciaux, on ne peut faire réellement de liens.

Quelques critères, tous liés au temps, semblent montrer une certaine interdépendance; il s'agit des urgences, de la disponibilité des transporteurs, des imprévus et des caractéristiques d'envois. Huit répondants sur seize ont noté que les critères reliés à la fois aux urgences et à la disponibilité du transporteur se révèlent prépondérants à l'étape du choix du mode. De ceux-ci, tous sauf un, se butent quelques fois à des imprévus lors de leurs activités de transport les obligeant à effectuer des expéditions d'urgence. Cependant, cinq d'entre eux expédient leur marchandise sur une base d'envoi irrégulière. Les autres expédient quotidiennement leur marchandise.

Ainsi, l'importance attribuée aux critères d'urgence et de disponibilité, d'ailleurs reliés

indirectement au facteur temps, s'avère tout à fait conséquente avec les caractéristiques des expéditions des répondants. Ceux pour qui ces critères ne sont pas autant appréciés, ont néanmoins à faire face à des imprévus et procèdent, pour la plupart, à des expéditions hebdomadaires.

ii) La quête d'information

A l'étape où l'expéditeur a recours à certaines sources d'information pour procéder à la sélection d'un transporteur, 63% des répondants se fient d'abord à leur propre expérience dans ce domaine. De ces répondants, 60% utilisent une autre source d'information; il s'agit surtout des contacts entretenus avec des transporteurs (4 cas). Quatre répondants sur les seize contactent essentiellement leurs transporteurs, c'est-à-dire ceux avec qui ils font affaire présentement ou d'autres peu utilisés. Pour ceux (5 cas) qui s'informent par le biais de leur clientèle, celle-ci intervient, dans tous les cas, lors du choix du moyen initial de transport.

Le nombre de sources d'information ne constitue pas un facteur discriminant au niveau des différentes tailles des entreprises. On peut dire, tout de même, que ce sont les ME qui font appel à plus de quatre sources différentes d'information. Les TPE et les PE misent d'abord sur l'expérience du responsable; au second rang, les PE misent sur leur clientèle.

iii) La sélection d'un transporteur

Lorsqu'arrivés à l'étape de la sélection d'un ou plusieurs transporteurs et suite aux informations obtenues, l'ensemble des expéditeurs accordent une importance particulière

au temps total nécessaire au transporteur pour effectuer sa livraison (voir tableau 16). La moyenne affichée de 4.6 sur 5 pour ce critère se distingue fortement des moyennes enregistrées des autres critères dont la plus proche est de 4.24 au critère de la ponctualité. D'ailleurs ce dernier est directement lié au facteur temps. Viennent par la suite, les critères rattachés à la fréquence du service, à son coût, aux possibilités de négocier le tarif ainsi qu'à la disponibilité du transporteur.

Tableau 16
Résultats obtenus sur l'importance accordée
aux critères de sélection pour l'ensemble de nos groupes

Critères	Ensemble des répondants	ME	PE	TPE
Autorisation / permis	3.18	4.5	2.7	3.0
Ponctualité	4.25	5.0	4.0	4.0
Capacité en volume	3.5	3.75	3.1	5.0
Temps requis pour la livraison	4.6	4.75	4.7	4.0
Territoire desservi	3.6	3.25	3.5	3.0
Fréquence du service	4.06	4.25	3.6	4.0
Pertes et dommages déjà encourus	3.8	3.5	3.7	3.0
Promptitude des réclamations	3.4	3.25	3.5	3.5
Disponibilité des équipements	4.18	4.75	3.9	4.5
Coût du service	4.18	4.5	3.8	5.0
Possibilité de négocier le tarif	4.0	3.75	3.9	5.0
Possibilités de correspondances intermodales	3.25	3.5	3.2	3.0
Services de soutien	3.25	3.5	3.2	3.0
Repérage des expéditions	3.68	4.0	3.6	3.5
Simplicité de la facturation	3.56	4.0	3.4	3.5
Assurances	3.25	4.5	3.8	3.0

Les critères dont la moyenne varie entre 3 et 3.25 concernent l'autorisation, soit le permis nécessaire du transporteur à effectuer le type d'expédition demandé, les possibilités de correspondances intermodales, les services de soutien, tel l'entreposage, et les assurances.

Le temps requis à la livraison semble autant important pour la PE que la ME; même la ponctualité, reliée directement au temps, obtient le score supérieur pour les ME (5 sur 5).

La disponibilité du transporteur, l'autorisation, le coût du service, le repérage des expéditions, la simplicité de la facturation et les assurances sont tous des facteurs qui obtiennent des résultats supérieurs à l'ensemble par les ME. Dans le cas des PE, les résultats s'identifient davantage à l'ensemble quant aux facteurs qui présentent le plus et le moins d'intérêt. Trois critères font l'unanimité, avec un score de 5 sur 5, pour les TPE; ce sont la capacité en volume, le coût du service et les possibilités de négocier le tarif ce qui rejoint les résultats obtenus lors de la phase du choix du mode.

Pour l'ensemble des entreprises, une basse moyenne obtenue au niveau de l'autorisation pourrait s'expliquer par le nouvel environnement déréglementé dans lequel évoluent les transporteurs où les permis n'ont plus la même nécessité. Cependant, les ME leur accordent une plus grande importance. Egalement, comme seulement deux expéditeurs conjugent le chemin de fer au transport routier, peu d'intérêt est nécessairement accordé aux possibilités de correspondances intermodales. Trois expéditeurs ont tout de même accordé une grande importance à ce critère malgré le fait

qu'ils n'utilisent que le transport routier; des raisons liées à l'agrandissement possible du territoire de ventes, par exemple, peuvent expliquer ce phénomène. Si l'on tient compte d'une moyenne de 3.8 enregistrée au critère lié aux pertes et dommages encourus et celle de 3.25 pour les assurances, on dénote une certaine incohérence; près de 70% des répondants n'ont pas indiqué le même degré d'importance à ces deux critères pourtant bien liés. Cette incohérence est davantage marquée chez les ME où ces mêmes facteurs respectifs obtiennent des moyennes de 3.5 et de 4.5. Egalement, le critère de services de soutien offerts par les transporteurs, qui obtient une moyenne de 3.25, s'assimile beaucoup au service de repérage des expéditions affichant alors une moyenne de 3.7. Même si tous les deux affichent une moyenne relativement faible, la différence de ces moyennes est peu compréhensible. Les TPE sont cohérentes à ce titre, même si les scores sont totalement différents d'une entreprise à l'autre. Toutefois, le repérage peut représenter beaucoup d'intérêt pour les expéditeurs qui ont une clientèle et des fournisseurs dispersés. Pour ceux dont le repérage semble important, dont 3 ME et une TPE, la clientèle varie de 7 à 3000. Les deux-tiers effectuent d'ailleurs du transport extra-provincial dont la moitié reconnaît le service de repérage comme étant très important lors de la sélection d'un transporteur. À l'opposé, un seul expéditeur juge ce service inutile.

Enfin, le critère de la disponibilité des équipements devrait afficher une moyenne comparable à celle enregistrée à l'étape du mode; alors qu'elle est de 4.25 à cette étape, elle diminue à 4.18 à la sélection ce qui est assez conséquent. Près de 60% des

répondants ont accordé le même degré d'importance aux deux critères , à leur étape respective. Il faut voir maintenant si la relation entre la disponibilité du transporteur et les caractéristiques d'envoi ressemble à celle trouvée à l'étape du choix pour le même critère. Quatre expéditeurs sur les six qui ont accordé une grande importance à ce critère expédient leur marchandise sur une base irrégulière et tous font face à des imprévus à un certain moment donné. On peut donc établir une relation directe entre ce critère et les caractéristiques d'envoi.

iv) L'évaluation d'un transporteur

La dernière étape du processus, soit celle de l'évaluation de la performance, n'est pas pratiquée par tous nos répondants; le quart de notre échantillon, où sont représentées toutes les tailles d'entreprises, n'évaluent jamais leurs transporteurs. Trois d'entre eux font affaire avec un seul transporteur pour la presque totalité de leurs expéditions. Le fait de ne pas procéder à l'évaluation de son transporteur peut découler de raisons économiques et/ou du peu de moyens et de temps dont dispose l'entreprise. Pourtant, une seule entreprise sur quatre n'a pas de responsables aux activités de transport; les autres ont deux responsables, chacun oeuvrant à temps plein. On pourrait dire alors que le fait d'avoir des responsables travaillant exclusivement aux activités de transport conduit à l'augmentation de l'efficacité de leur gestion et donc, qu'une évaluation des transporteurs ne serait pas nécessaire.

Au premier rang de tous les critères, il y a la fiabilité du transporteur et la disponibilité des équipements qui arborent une moyenne quasi-identique en termes d'importance aux

yeux de l'ensemble des expéditeurs et ce pour les différentes tailles. La fiabilité sous-tend des besoins reliés à la stabilité; lorsqu'un transporteur est fiable et donc qu'on peut faire appel à ses services sans contraintes, c'est qu'un processus de routine est entamé. Ce processus n'exige plus pour l'expéditeur d'effectuer des retours en arrière dans le processus décisionnel; l'étape de l'évaluation est alors de moins en moins suivie. C'est exactement ce comportement de routine que recherchent les transporteurs. La disponibilité vient compléter ce besoin de fiabilité chez l'expéditeur.

Suivent les critères reliés à la rapidité, la fréquence du service et la régularité tant pour les ME que pour les PE et les TPE. Avec la fiabilité et la disponibilité, tous ces critères jouent en interdépendance ce qui montre une certaine cohérence des propos des répondants. La rapidité rappelle la moyenne élevée accordée au facteur temps lors des étapes du choix et de la sélection; cependant ce critère arrive tout de même en 3e place à l'étape de l'évaluation. La fréquence du service et la régularité jouent beaucoup pour les expéditeurs effectuant de nombreuses livraisons. Nos répondants expédient leurs marchandises jusqu'à 400 fois par mois.

Cinq répondants sur l'ensemble, dont une TPE, ont accordé beaucoup d'importance aux plaintes de la clientèle lors de l'évaluation de leur(s) transporteur(s); d'ailleurs, lors du choix du mode, ce sont les clients ou l'expéditeur avec le client qui prennent les décisions.

Tableau 17
Résultats obtenus sur l'importance accordée
aux critères d'évaluation pour l'ensemble de nos groupes

Critères	Ensemble des répondants	ME	PE	TPE
Sécurité	3.75	4.3	3.8	3.0
Rapidité	4.5	4.6	4.6	4.0
Temps total de livraison	4.25	4.0	4.5	4.0
Coût / tarif	4.16	3.3	4.38	5.0
Fiabilité	4.6	5.0	4.6	4.5
Performance antérieure	3.75	4.3	3.9	3.0
Fréquence des pertes et dommages	3.6	3.6	3.8	2.5
Fréquence du service	4.5	5.0	4.5	4.0
Type d'équipements	3.5	3.6	3.4	4.0
Disponibilité	4.58	5.0	4.5	4.5
Fidélité des horaires	4.4	4.3	4.6	4.0
Simplicité du système de réclamations	3.58	3.6	3.8	3.0
Analyse des plaintes de la clientèle	3.9	4.0	4.25	3.0
Régularité	4.4	5.0	4.37	4.0
Service après-vente	3.75	3.6	4.12	3.0
Fiabilité du personnel du transporteur	4.16	4.6	4.37	3.0

En général, c'est-à-dire outre le facteur taille des entreprises, les moyennes enregistrées à l'étape de l'évaluation sont les plus élevées. Les moyennes les plus faibles à l'étape de l'évaluation concernent le type d'équipement (3.5), la simplicité (3.6) et la fréquence des pertes et dommages (3.6), ces deux derniers étant liés indirectement aux coûts. Comme la marchandise fabriquée par les industries du textile et du vêtement

ne nécessite pas de manutention particulière et très peu d'équipements spécialisés, une faible importance accordée au type d'équipement est très compréhensible. Les moyennes identiques relevées auprès des critères reliés aux réclamations et pertes sont très logiques. Plus que l'aspect coût, c'est le temps qui prime.

5.3.3 Comparaisons avec les études antérieures

Nous analyserons maintenant nos résultats en regard de l'ensemble de la littérature consultée à propos des étapes du processus décisionnel.

A la première étape du processus, soit le choix du mode, nos répondants indiquent le peu d'intérêt envers le chemin de fer; seulement deux entreprises utilisent ce moyen et ce dans de faibles proportions allant de 1% à 15% de tout le transport effectué. Schary et Linares (1980) évoquent la taille des expéditions et la localisation de l'entreprise pour expliquer ce désintéressement. Cette explication est très pertinente dans notre cas où les marchandises sont de petite taille et les entreprises situées dans des régions périphériques d'où le peu de flexibilité démontrée par les compagnies de chemin de fer. Ainsi, davantage que les coûts, ce sont les caractéristiques du produit qui sont déterminantes (Shycon et Sprague, 1975).

Selon Schary et Linares (1980), la taille de l'expéditeur, c'est-à-dire sa capacité, constitue un facteur déterminant pour les expéditeurs ayant des envois de grande taille. Nos résultats indiquent que les expéditions ne s'effectuent qu'en charges partielles: leur

poids ne dépasse pas les 7,000 kilogrammes. Nous ne pouvons porter aucune conclusion à ce titre.

Quant aux critères reliés directement au choix du mode, aucune recherche arrive aux mêmes conclusions; même si les auteurs ont étudié à peu près les mêmes critères, aucun d'entre eux n'arrive au même rang d'importance. Il y a la disponibilité du transporteur (Gilmour, 1973), l'accroissement de la performance (Saleh et al. 1971), la diminution des taux (Craig, 1973), l'amélioration du service à la clientèle (Stock et Lalonde, 1978) et la fiabilité du transporteur (Bardi, 1983). Nos résultats donnent au temps de livraison la toute première importance et ce autant par l'ensemble entreprises que celles de petite et moyenne taille. Les TPE (au nombre de 2) invoquent l'urgence de l'expédition et la régularité du transporteur comme éléments discriminants. Malgré tout, le temps de livraison figure parmi les critères étudiés par les auteurs. Egalement, la fiabilité, qui arrive au deuxième rang d'importance dans nos résultats, est pris en considération dans toutes les recherches arrivant même à un rang identique dans les résultats de la recherche de Saleh et al. Un troisième rang d'importance sur une possibilité de quatre est notée par la recherche de Heskett et al. à la capacité du transporteur alors que nos résultats montrent une des plus faibles moyennes face à l'ensemble.

En contexte de P.M.E., la littérature indique que le dirigeant agit souvent seul dans les décisions à prendre. Comme il joue le rôle de l'homme orchestre, il voit à tout dans l'entreprise et délègue peu. Lorsque vient le temps de sélectionner un transporteur, le dirigeant se fiera d'abord à son expérience (Stock et LaLonde, 1978 et Saleh et

al.,1971). Nos résultats vont exactement dans le même sens que ces conclusions. Pondy (1977) affirme que l'environnement exercerait peu d'influence sur le dirigeant lorsqu'il est en phase de prendre des décisions. Neuf répondants de notre échantillon ont tout de même révélé qu'ils entretenaient des contacts avec des transporteurs ce qui constitue un lien direct avec leur environnement.

A l'étape proprement dite de la sélection, Backs (1982) mentionne que l'intérêt démontré à l'égard des coûts des services des transporteurs est directement lié à celui porté à la fonction distribution. Des répondants qui ont indiqué une certaine importance aux critères reliés aux coûts, tels le coût du service et la possibilité de négocier le tarif, il n'y a que 40% d'entre eux qui considèrent la distribution parmi les trois premiers rangs d'importance comparativement aux autres fonctions de l'entreprise.

Des trois recherches effectuées sur l'importance accordée aux critères de sélection, deux ont donné un ordre aux critères. Alors que nos résultats mettent aux premiers rangs les facteurs "temps requis pour effectuer la livraison" et la "ponctualité", les recherches arrivent à des conclusions quelque peu différentes. Pour celles qui ont ordonné leurs critères ce sont les relations avec le transporteur et les caractéristiques du produit qui prennent les premiers rangs. Le temps total de livraison arrive au 3e rang d'une recherche (Jerman et al. 1978.) et est considéré dans l'étude d'Evans et Southard. Quant au critère de la ponctualité, aucune des 3 recherches ne l'a retenu. Le critère de la fréquence du service est considéré par les recherches et arrive tout de même au quatrième rang d'importance dans nos recherches.

Enfin, la dernière étape du processus, soit l'évaluation, n'est pas entamée par tous les expéditeurs; des raisons liées aux coûts impliqués et au temps nécessaire à la livraison sont invoquées (Chow et Poist; 1984, Saleh et al.;1971). Soixante quinze pourcent de notre échantillon entame effectivement ce processus; donc les transporteurs travaillant pour ces expéditeurs feront une fois ou l'autre l'objet d'évaluation. Il est toujours préférable que l'étape de l'évaluation soit effectuée par les expéditeurs dans le but de s'assurer du meilleur service possible. Cependant, lorsque ces derniers sont satisfaits des services acquis, les transporteurs ont des chances de croire qu'ils recourront moins souvent à l'évaluation de leurs services.

Différents critères relevés dans les études prennent le premier rang d'importance; il s'agit du désir d'améliorer le service actuel (Stock et LaLonde,1978), la diminution du temps total de livraison (Cavinato et Stenger,1983), l'exactitude des horaires (Drozdowski, 1984) et les pertes et dommages déjà encourus (Lambert et Stock, 1984). La diminution des coûts arrive en deuxième position pour deux des recherches ci-mentionnées. L'ensemble de nos répondants ont plutôt préféré la fiabilité du transporteur à cette étape du processus et la rapidité, au deuxième rang. La discrimination de nos répondants selon la taille amène des préférences différentes pour chacun des groupes. Du point de vue des entreprises de moyenne taille (ME), plusieurs critères arrivent ex-aequo affichant des moyennes de 5 sur 5; il s'agit de la fréquence et la régularité du service, de la fiabilité et de la disponibilité du transporteur.

Du côté des PE, aucun critère n'arbore la moyenne maximale. Il y a tout de

même des critères qui obtiennent des moyennes supérieures ou égales à 4.5; ce sont la rapidité et la fréquence du service, la fidélité des horaires, la disponibilité et la fiabilité du transporteur. Donc, comparativement à l'ensemble des répondants, les critères de fiabilité et de rapidité (dans le seul cas des PE) obtiennent des scores à l'image des répondants. Les critères relatifs à la fréquence du service et la disponibilité du transporteur sont également appréciés par tous les groupes.

5.3.4 Conclusion

Cette recherche a présenté une vue d'ensemble de l'ampleur des activités de distribution et de l'intérêt démontré par les expéditeurs des industries du vêtement et du textile envers les services de transport. Malgré que ces derniers définissent de plus en plus leurs besoins en transport, les activités de distribution ne font pas l'objet de décisions prioritaires au sein de l'entreprise.

Les comportements des entreprises des différentes tailles sont similaires au niveau du processus décisionnel. En effet, peu de différences sont notées. Globalement, ce sont les facteurs liés au temps qui, inconditionnellement, priment lors des étapes de choix, de sélection et d'évaluation pour les expéditeurs formant notre échantillon; il s'agit du temps nécessaire à la livraison, la rapidité, la fidélité des horaires, la ponctualité et l'urgence de l'expédition. Ceci est conséquent dans les secteurs étudiés où la mode et les saisons obligent les détaillants à renouveler régulièrement leurs marchandises.

En deuxième lieu nous retrouvons les facteurs liés au service comme tel, par exemple la fiabilité, la régularité, la sécurité et la disponibilité. Puis, en dernier lieu viennent les facteurs concernant les coûts. En contrepartie, les critères reliés à l'équipement du transporteur, tels les services de soutien, le repérage des expéditions, les possibilités de correspondances intermodales s'avèrent beaucoup moins importantes pour les expéditeurs lorsqu'ils entament le processus décisionnel pour l'achat de services de transport.

CHAPITRE 6

CONTRIBUTIONS, LIMITES ET OPPORTUNITES

DE RECHERCHE

Nous nous attarderons ici à décrire les contributions de notre recherche.

6.1 Contributions de la recherche

Les recherches effectuées en contexte de PME sont encore au stade embryonnaire dans plusieurs domaines. Le transport et ses dérivés constituent un de ces domaines. Ainsi notre recherche arbore un aspect exploratoire et la démarche entreprise constitue une des différentes façons d'aborder le domaine des transports. En ce sens, les contributions de notre recherche se situent à la fois au plan théorique et au plan pratique par le biais d'une application empirique des concepts relevés dans la littérature..

En regard des objectifs, notre recherche a fourni de nombreuses informations afin de déterminer l'ampleur des activités de transport de la PME en terme d'expéditions et d'utilisation des services de transport. D'après notre échantillon de départ, soit 97 entreprises, le tiers environ ont recours aux compagnies de transport dans l'acheminement de leurs marchandises. Les utilisatrices de ces services font appel aux compagnies pour en moyenne 40% de leurs expéditions. Celles-ci se chiffrent en

moyenne à 100 mensuellement pour des destinations en majorité provinciales.

Le second objectif était d'évaluer l'importance accordée aux critères relatifs aux services de transport. A toutes les étapes du processus, c'est le facteur temps qui décline tous les autres critères. Ainsi, les expéditeurs s'attendent à ce que leur(s) transporteur(s) effectuent leurs livraisons assez rapidement, qu'ils soient ponctuels et prompts.

Au plan pratique, nous considérons que notre recherche peut contribuer à enrichir les connaissances pour les transporteurs qui s'intéressent à la clientèle que représente les PME. Même s'ils sont très fragmentaires, les résultats nous informent de la capacité et du dynamisme des PME quant à leur volume de marchandises et donc, en ce sens, contribuent à connaître le système de transport routier.

6.2 Limites de la recherche

Certains critères d'ordre méthodologique n'ont pu être parfaitement coordonnés dans la recherche affectant ainsi la validité des résultats obtenus. En fait, nous pouvons remarquer certaines limites de notre recherche.

Le pouvoir de généralisation des résultats de notre recherche est limité d'abord par le caractère exploratoire de celle-ci. Le peu de recherche effectuée en transport routier, côté demande, et en contexte de PME, ont limité l'appui théorique de notre recherche. Également, les études déjà effectuées à propos des critères reliés au processus décisionnel de transport routier sont d'origine américaine dont seules les grandes

entreprises forment leurs échantillons. Les données statistiques et les informations concernant le profil des activités de transport des PME demeurent encore disparates et manquent d'homogénéité.

Par ailleurs, au niveau de la méthodologie utilisée, quelques faiblesses sont à noter. En ce qui a trait à l'échantillon, sa taille s'est considérablement restreinte compte tenu de nos critères de sélection. Avoir recours aux services de compagnies de transport constitue un des critères auquel les PME devaient satisfaire. Egalement, la délimitation de notre territoire d'investigation à la seule région 04 a contribué à la petitesse de notre échantillon mais a accru son uniformité. Le peu d'entreprises consultées et le type de réponses obtenus (surtout par questions fermées) nous ont permis de procéder à une compilation manuelle des résultats.

6.3 Opportunités de recherche

Nous souhaitons que d'autres recherches puissent investiguer le domaine que nous avons étudié. En fait, nous avons couvert une infime partie des possibilités de recherche. Les opportunités s'avèrent nombreuses et peuvent provenir des objectifs que nous nous sommes fixés, du cadre conceptuel développé ou bien de la méthodologie employée.

En premier lieu, notre recherche voulait couvrir l'ampleur des activités de transport des PME et évaluer l'importance accordée aux critères de choix, de sélection et d'évaluation des services de transport par les PME. D'autres objectifs pourraient être poursuivis tels connaître l'importance relative de chacune des activités de distribution et

leur degré d'interdépendance, comparer les implications en termes de coût et ressources humaines entre l'acquisition de moyens de transport et l'utilisation de services de compagnies de transport, évaluer l'impact de l'assouplissement de cadre réglementaire sur les besoins en transport des PME manufacturières, connaître le degré de satisfaction des PME relativement à l'offre des services en transport actuellement et une fois la déréglementation complétée, et démontrer les différences entre les besoins en transport des PME et ceux des entreprises de plus grande taille.

Un cadre conceptuel pourrait être développé en regard des facteurs environnementaux tels l'énergie, l'inflation et la réglementation tant du côté de l'offre que de la demande, des facteurs organisationnels, des situations d'achat et des variables individuelles tel les besoins perçus et les risques perçus. L'univers étudié pourrait s'étendre à la fois aux PME et aux grandes entreprises, à des industries connexes, aux entreprises localisées dans des centres urbains et celles en périphérie. Le choix des entreprises pourrait aussi être effectué en fonction du volume transporté, du poids, du coût et de fragilité des marchandises. Les entreprises n'utilisant pas les services de transport pourraient être approchées afin de comprendre une telle décision et de connaître leurs besoins. Enfin, il pourrait être intéressant de considérer à la fois les approvisionnements et les livraisons des PME en regard des moyens de transport utilisés.

BIBLIOGRAPHIE

- Albert, P., 1981, P.M.E.: Devenez plus flexible. Direction et Gestion, 6, 13-19.
- Anderson, R.D. & Jerman, R.D., 1976, Shipper-Carrier Interface Perceptions on Regulation and Carrier Selection Variables. Proceedings of the 6th Annual Transportation and Logistics Educators Conference, St-Louis.
- Arocena, J. & Richard, P., 1983, La création d'entreprise: de l'idée au faire. L'année sociologique, 33, 139-157.
- Back, Joe., 1982, What LTL Shippers Really Want. Distribution, June, 49-52.
- Bardi, E.J., 1983, Carrier Selection From One Mode. Transportation journal, Autumn, 13, 23-29.
- Beier, F.J., 1983, How Will Transportation Carriers Differentiate Their Services in The Future Deregulated Economy. Logistics: Contribution and Control, Patrick Gallagher ed.
- Ben-Bouanah, J. & Bourgel, Y., 1976, Le choix du mode pour les transports interurbains de marchandises. Transports, octobre, 216, 420-426.
- Booms, B.H. & Bitner, M.J., 1981, Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms. Marketing of Services, by J. Donnelly and W. George, Proceeding Series, AMA, 47-51.

- Boucher, M., 1981, La réglementation de l'industrie québécoise du camionnage: aperçu et considérations analytiques. L'actualité économique, 57, no 1, 87-112.
- Boucher, M., 1984, La déréglementation partielle américaine de l'industrie du camionnage public. ENAP, Gouvernement du Québec, août.
- Candau, Pierre., 1981, Pour une taxonomie de l'hypofirme. Revue d'économie industrielle, 16, 2e trimestre, 16-32.
- Caron, J.-D., 1985, Les changements dans la réglementation du transport routier: une analyse commerciale et industrielle. Service des études économiques, Banque Nationale, Montréal, septembre.
- Carrière, P., 1984, La logistique: ses applications aux PME/PMI. Garnier Entreprises, Paris.
- Cavinato, J.L. & Stenger, A.J., 1983, Purchasing Transportation in the Changing Trucking Industry. Journal of Purchasing & Materials Management, Spring, 19, 2-10.
- Choffray, J.M. & Lilien, G.L., 1978, Assessing Responses to Industrial Marketing Strategy. Journal of marketing, 42, 20-31.
- Chow, G. & Poist, R.F., 1984, The Measurement of Quality of Service and the Transportation Purchase Decision. The Logistics and the Transportation Review, 20, no.1, 25-43.
- Commission canadienne des transports, 1980, Caractéristiques des coûts et des capitaux de l'industrie canadienne du camionnage. Cahier de recherche, 20-80-05, Ottawa Canada.

- Craig, T., 1973, A behavioral Model of Modal Selection. Transportation Journal, Spring , 12, no 3, 24-28.
- Crocker, J., 1985, Expedited Service Sets Standard for LTL Shipping. Materials Management & Distribution, 30, no 7, 33-34.
- Deeks, J., 1976, The Small Firm Owner Manager: Entrepreneurial Behavior and Management Practice. Praeger Publishers, New-York.
- Drozdowski, T.E., 1984, The Story of the Trucking Services Buy. Purchasing, February, 96, 70-87.
- Dunn, R.L., 1982. A Basic Guide to Choosing Transportation Services. Purchasing World, Septembre, 46-49.
- Engel, J.E., Kollat, D.T. & Blackwell, R.D., 1973, Consumer Behavior. Montréal: Halt, Rinehard and Winston Inc., 2nd ed.
- Evans, R.E. & Southard, W.R., 1974, Motor Carriers and Shippers Perceptions of the Carrier Choice Decision. The Logistics and Transportation Review, 10, no 2.
- Feldman, W. & Cardozo, R., 1969, The Industrial Revolution and Models of Buyer Behavior. Journal of Purchasing, Novembre, 5, 77-88.
- Filiatrault, P., 1985, Les défis du marketing de services. Conférence présentée à l'Association professionnelle de recherche en marketing, février.

- Firth, P. (en collaboration), 1980, Distribution Management Handbook, McGraw-Hill Ryerson.
- Fisk, R.P., 1981, Toward a Consumption/Evaluation Process Model for Services, Marketing of Services, par J. Donelly et W. George, Proceedings Series, AMA.
- Flipo, J.-P., 1984, Le management des entreprises de services. Les éditions d'organisation.
- Gauthier, G., 1985, La menace américaine bouleverse l'industrie québécoise du camionnage, La Presse, Montréal, 26 septembre.
- Gervais, Michel., 1978, Pour une théorie de l'organisation PME. Revue française de gestion, mars-avril , 37-49.
- Ghingold, M., 1986, Testing the "Buygrid" Buying Process Model. Journal of Purchasing and Materials Management. Winter.
- Gilmour, P., 1973, Some Policy Implications of Subjectives Factors in the Modal Choice for Freight Movements. The Logistics and Transportation Review, 12, 39-55.
- Hoy, F. & Hellriegel, D., 1982, The Kilmann Model of Organizational Effectiveness Criteria for Small Business Managers. Academy of Management Journal, June, 25, no.2.
- Irwin, F.W. & Smith, W.A., 1957, Value and Cost of Decision on One Hand and Amount of Information Demanded by Subject and his Confidence in his Decision. Journal of Experiment Psychology, 54, 229-232.

- Jansen, Gordon, W., 1986, Distribution Management in Transition: The Canadian Corporate Response to Transportation Deregulation. International Business Research Center, The Conference Board of Canada, Report 15-86, Canada.
- Jerman, R.E., Anderson, R.D. & Constantin, J.A., 1976, How Traffic Managers Select Carriers. Distribution Worldwide, Septembre, 21-24.
- Johnson, W.J. & Banoma, T.V., 1977, Reconceptualizing Industrial Buying Behavior: Toward Improved Research Process. AMA Proceedings, Chicago, American Marketing Association, 247-251.
- Julien, P.-A. & Morel, B., 1986, La belle entreprise. Boréal Express.
- Lacerte, D. (en collaboration), 1986, L'impact des nouvelles technologies sur le transport. Rapport de recherche, INRS-Urbanisation et GREPME Trois-Rivières.
- Lambert, D.M. & Stock, J.R., 1982, Strategic Physical Distribution Management, Irwin.
- Logistic Resource Forum (en collaboration), 1983, Logistics: Contribution and Control: Results and Proceedings of the 1983 Logistics Ressource Forum. Ed. Patrick Gallagher, Cleveland Leaseway Transportation.
- Magee, J.F., 1976, La distribution, fonction clef de l'entreprise. Harvard l'Expansion, automne, 36-48.
- Manoochehri, G., 1984, Suppliers and the Just in Time Concept. Journal of Purchasing and Materials Management. Winter, 20, 16-21.

- Masters, J.M., 1979, An Investigation of the Effects of Freight Consolidation on Transportation Costs and Delivery Times in a Physical Distribution System. Michigan.
- McGinnis, Corsi, T.M. & Roberts, M.J., 1981, A Multiple Criteria Analysis of Modal Choice. Journal of Business Logistics, 49, no 2.
- Mintzberg, H., 1982, Structure et dynamique des organisations. Ed. d'organisation, Paris.
- National Council of Physical Distribution Management, 1976, NCPDM Comment. 9, 6, novembre-décembre.
- Nicosia, F.M., 1971, Processus de décision du consommateur. Dunod.
- O'Dell, W.F., 1966, Theory on Reasearch for the Marketing Decision Maker. Journal of Marketing, April, 30, 52-55.
- Ortinau,D.J., 1979, A Conceptual Model of Consumers' Post Purchase Satisfaction/Dissatisfaction Decision Process. In New Dimensions of Consumers Satisfaction and Complaining Behavior. R.L. Day and H.K. Hunt, (eds.), Bloomington: Indiana University.
- Ozanne, U.B. & Churchill, G.A., 1971, Five dimensions of The Industrial Adoption Process. Journal of Marketing Research, August, VIII.
- Perreault, W.D. & Russ, F.A., 1976, Physical Distribution Service in Industrial Purchase

- Decision. Journal of Marketing, April, 40, 3-10.
- Picard, J., 1982, The Management of Physical Distribution in Multinational Corporations. Columbia Journal of World Business, Winter, 17, no 4.
- Pondy, L.R., 1977, The Other Hand Clapping: an Information Processing Approach to Organizational Power. In Reward systems and Power Distribution in Organizations. T. Hammer and S. Bacharach (eds.).
- Pras, B., 1981, Comportement de l'acheteur. Sirey, Paris.
- Robinson, P.J. & Faris, C.W., 1967, Industrial Buying and Creative Marketing. Allyn and Bacon, Boston.
- Saleh, F. & Lalonde, B.J., 1972, Industrial Buying Behavior and the Motor Carrier Selection Decision. Journal of Purchasing, February, 18-33.
- Saleh, F.A., Lalonde, B.J., Riley, J.R. & Grabner, J.R. Modeling Industrial Buyer Behavior: the Purchase of Motor Carrier Services. AMA Spring & Fall Conferences Chicago, 1971, 402-407.
- Schary, P.B. & Linares, M., 1980, Transportation and Small Business: Practices, Problems and Attitudes. Transportation Research Forum: Proceedings. Pennsylvania, XXI, no 1, 534-542.
- Sheth, J.D., 1973, A Model of Industrial Buyer Behavior. Journal of Marketing, October, 50-56.

- Schonberger, R.J. & Ansari, A., 1986, Just in Time Purchasing Can Improve Quality. Journal of Purchasing and Materials Management, 20, 2-7.
- Shycon, H.N. & Sprague, C.R., 1975, Put a Price Tag on Your Customer Servicing Levels. Harvard Business Review, July-August, 71, no 8.
- Siebert, J.E. & Lanzetta, J.T., 1964, Conflict and Conceptual Structure as Determinants of Decision Making Behavior. Journal of Personality, 32, no 4, 622-641.
- Simon, H.A., 1960, The New Science of Management Decision. Harper and Row Publishers Inc. New York.
- Statter, B.D., 1983, A Model of Industrial Buyer Behavior: Physical Distribution Management and the Motor Carrier Selection - A Task Approach. Transportation Research Forum: Proceedings, XXIV, no 1.
- Stock, J.R. & LaLonde, B.J., 1978, The Purchasing Approach to Transportation Mode Selection. Journal of Purchasing and Materials Management, spring, 2-5.
- Stoner, C.R., 1983, Planning in Small Manufacturing Firms: A Survey. Journal of Small Business Management. January.
- Thomas, R.J., 1984, An Approach for Conceptually Defining Interpersonal Influence Processes in Organizational Buying Behavior. Winter Educator's Conference: Scientific method in marketing, American Marketing Association, edited by P.F. Anderson & M.J. Ryan (ed.), 150-154.

- Valla, J.-P., 1978, Une analyse du comportement de l'acheteur industriel, Revue française de gestion, septembre-octobre.
- Webster, F.E. & Wind, Y., 1972, Organizational Buying Behavior, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Western Transportation Advisory Council (WESTAC), 1986, Under Debate: The Framework for Canadian Trucking, A special edition of the Westac newsletter, january, 12, no.1.
- Wyckoff, D. & Tardiff, T., 1982, Shippers Preferences for Trucking Services: An Application of the Ordered Logit Model. Transportation Research Forum Proceedings, 23th annual meeting, 23, no.1, 195-201.

ANNEXE A

IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Le questionnaire d'enquête

1.1 NOM DE L'ENTREPRISE: _____

ADRESSE: _____

1.2 NOM DU RÉPONDANT: _____

FONCTION: _____

TÉLÉPHONE: _____

1.3 ÂGE DE L'ENTREPRISE: _____ ans

1.4 NOMBRE D'EMPLOYÉS

	FEMMES	HOMMES
Réguliers:	_____	_____
En période de grande activité:	_____	_____

1.5 TYPE DE PROPRIÉTÉ:

☐ filiale

☐ indépendante

CARACTÉRISTIQUES DES PRODUITS ET DES EXPÉDITIONS

2.1 QUELS SONT LES PRINCIPAUX PRODUITS QUE VOUS FABRIQUEZ? _____

2.2 AVEZ-VOUS DES PRODUITS QUI SONT FABRIQUÉS DE FAÇON SAISONNIÈRE?

☐ oui

☐ non

Si oui, lesquels: _____

2.3 QUELS MOYENS DE TRANSPORT VOTRE ENTREPRISE UTILISE-T-ELLE POUR TRANSPORTER SES MARCHANDISES? (Indiquez le % d'utilisation)

Camion _____

chemin de fer _____

bateau _____

100%

LES QUESTIONS SUIVANTES CONCERNENT LES EXPÉDITIONS PAR TRANSPORT ROUTIER.
NOUS ENTENDONS PAR EXPÉDITIONS, CHAQUE ENVOI DE VOS PRODUITS À UN CLIENT.

2.4 À PARTIR DE NOTRE DÉFINITION, COMBIEN D'EXPÉDITIONS PAR CAMION
EFFECTUEZ-VOUS, EN MOYENNE, PAR MOIS? _____

VOS EXPÉDITIONS PÈSENT COMBIEN EN MOYENNE? _____

2.5 EST-CE QUE VOS EXPÉDITIONS S'EFFECTUENT SURTOUT SUR UNE BASE

☐ régulière

_____ à tous les jours

_____ à toutes les semaines

_____ à tous les mois

_____ autres, précisez: _____

☐ irrégulière

_____ sur demande du client

_____ lorsque la marchandise est prête

_____ autres, précisez: _____

Vous arrive-t-il de faire face à des imprévus qui vous obligent
à effectuer des expéditions d'urgence?

☐ oui

☐ non

Si oui, est-ce que cela arrive:

_____ rarement

_____ quelquefois

_____ fréquemment

2.6 QUELS TYPES DE TRANSPORT ROUTIER UTILISEZ-VOUS POUR EFFECTUER VOS
EXPÉDITIONS? (Indiquez le % d'utilisation)

	POURCENTAGE DE VOS EXPÉDITIONS (%)	POURCENTAGE DU VOLUME TOTAL TRANSPORTÉ (%)
. vos propres camions	_____	_____
. les camions d'entre- prises de transport public	_____	_____
. autres types: _____	_____	_____
_____	100%	100%

2.7 SI VOUS POSSÉDEZ DES CAMIONS, SEMI-REMORQUES OU AUTRES, POUVEZ-VOUS INDiquer LEUR NOMBRE ET LEUR CAPACITÉ MOYENNE?

	NOMBRE	CAPACITÉ EN MOYENNE
Camions	_____	_____
semi-remorques	_____	_____
autres _____	_____	_____

2.8 QUEL POURCENTAGE DE VOS EXPÉDITIONS ONT UN POIDS DE:

		EXPÉDITIONS EFFECTUÉS PAR VOS PROPRES CAMIONS	EXPÉDITIONS EFFECTUÉS PAR DES TRANSPORTEURS PUBLICS
		(%)	(%)
0 à 99	kg	_____	_____
100 à 999	kg	_____	_____
1000 à 1999	kg	_____	_____
2000 à 4999	kg	_____	_____
5000 à 9999	kg	_____	_____
10000 kg et +		_____	_____
		100 %	100 %

☐
☐ ☐ ☐ ☐

2.9 VERS QUELLES DESTINATIONS VOS PRODUITS SONT-ILS TRANSPORTÉS? INDIQUEZ L'IMPORTANCE DE CHACUNE DES DESTINATIONS PAR RAPPORT AU TOTAL DE VOS EXPÉDITIONS?

DESTINATION	%
Québec: locale (moins de 24 KM)	_____
régionale (moins le local)	_____
provinciale (moins le régional)	_____
Ontario:	_____
Canada: (moins l'Ontario et le Québec)	_____
États-Unis:	_____
	100%

☐
☐ ☐

2.10 À QUI SONT DESTINÉS VOS EXPÉDITIONS? (Indiquez le pourcentage)

À un manufacturier	_____
à un grossiste	_____
à un détaillant	_____
à un utilisateur	_____
	100%

☐ ☐ ☐
☐ ☐ ☐
☐ ☐ ☐
☐ ☐ ☐

CARACTÉRISTIQUES DU SYSTÈME DE DISTRIBUTION

3.1 AVEZ-VOUS DES EMPLOYÉS QUI S'OCCUPENT EXCLUSIVEMENT DES ACTIVITÉS DE TRANSPORT?

☐ non

☐ oui

Si oui, combien?: _____

☐ ☐

LE RESPONSABLE DE CES ACTIVITÉS S'EN OCCUPE-T-IL À PLEIN TEMPS?

☐ non

☐ oui

☐

3.2 INDIQUEZ L'IMPORTANCE DE CHACUNE DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE EN LES COMPARANT LES UNES AUX AUTRES. (Veuillez inscrire un ordre d'importance allant de 1 à 7)

ORDRE

Administration générale

☐

Finance et comptabilité

☐

Personnel

☐

Achats

☐

Production

☐

Distribution

☐

Marketing

☐

3.3 INDIQUEZ LE DEGRÉ D'IMPORTANCE QUE VOUS ATTRIBUEZ AUX ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION?

DEGRÉ D'IMPORTANCE

FAIBLE MOYEN ÉLEVÉ

Entreposage

☐

Gestion des stocks

☐

Traitement des commandes

☐

Manutention (consolidation)

☐

Gestion de l'inventaire

☐

3.4 EN FONCTION DE VOS COÛTS TOTAUX, INDIQUEZ LA PART DES COÛTS LIÉE À LA DISTRIBUTION: (en pourcentage)

_____ %

☐ ☐

3.5 CROYEZ-VOUS QUE CES DÉPENSES VONT AUGMENTER AU COURS DES PROCHAINES ANNÉES?

☐ oui

☐ non

☐ je ne sais pas

Si vous avez répondu oui ou non, dites pourquoi?

☐

3.6 FAITES-VOUS APPEL À DES PERSONNES OEUVRANT À L'EXTÉRIEUR DE VOTRE ENTREPRISE LORSQUE VOUS VOUS CONFRONTEZ À DES PROBLÈMES RELIÉS À LA DISTRIBUTION?

☐ oui

☐ non

Si oui, quel type de personnes consultez-vous?

☐

3.7 CROYEZ-VOUS QUE LE FAIT D'ÊTRE UNE PME VOUS DÉSAVANTAGE AU NIVEAU DES ACTIVITÉS DE TRANSPORT?

☐ oui

☐ non

Si oui, pour quelles raisons?

☐

3.8 FAITES-VOUS APPEL À DIFFÉRENTES COMPAGNIES DE TRANSPORT?

☐ oui, en nombre limité

☐ oui , en grand nombre

☐ non

☐☐☐

3.9 CROYEZ-VOUS QUE CE NOMBRE VA CHANGER AU COURS DES PROCHAINES ANNÉES?

☐ aucun changement

☐ diminution

☐ augmentation

☐

3.10 VOTRE PRINCIPAL TRANSPORTEUR OBTIENT QUEL POURCENTAGE DES EXPÉDITIONS PRISES EN CHARGE PAR DES TRANSPORTEURS ROUTIERS PUBLICS?

_____ %

☐☐

4.1 QUEL EST LE NOMBRE DE VOS PRINCIPAUX CLIENTS:

100

CROYEZ-VOUS QUE CE NOMBRE VA DIMINUER OU AUGMENTER AU COURS DES PROCHAINES ANNÉES?

- ☐ diminution
- ☐ stabilisation
- ☐ augmentation

--	--

4.2 INDIQUEZ LE NIVEAU D'IMPORTANCE QUE VOUS ACCORDEZ AUX DIFFÉRENTS SERVICES QUE PEUT OFFRIR UN FABRICANT, COMME VOUS, À SA CLIENTÈLE.

(Inscrivez vos réponses selon l'échelle suivante:)

- 1 → aucune importance
2 → peu important
3 → important
4 → assez important
5 → très important

	1	2	3	4	5
Disponibilité du produit	☐	☐	☐	☐	☐
Délai de traitement des commandes	☐	☐	☐	☐	☐
Temps de livraison	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilité de la distribution	☐	☐	☐	☐	☐
Fiabilité de la livraison	☐	☐	☐	☐	☐
Système de réclamations	☐	☐	☐	☐	☐
Visites régulières de représentant	☐	☐	☐	☐	☐
Rapidité à corriger les erreurs administratives	☐	☐	☐	☐	☐

SATISFACTION DES FABRICANTS (EXPÉDITEURS) ENVERS LES SERVICES DES
TRANSPORTEURS

5.1 GÉNÉRALEMENT, QUI CHOISIT LE MOYEN DE TRANSPORT (camion, bateau,
train) DE VOS PRODUITS FINIS?

- ☐ votre entreprise
☐ le client
☐ votre entreprise, après consultation avec le client
☐ un courtier en transport
☐ autres, précisez: _____

☐

5.2 LORS DU CHOIX DU MOYEN DE TRANSPORT, QUELLE IMPORTANCE ACCORDEZ-VOUS
AUX CRITÈRES SUIVANTS?

(Inscrivez vos réponses selon l'échelle utilisée auparavant;

1 → aucune importance à 5 → très important)

	1	2	3	4	5	
Temps de livraison	☐	☐	☐	☐	☐	☐
fiabilité	☐	☐	☐	☐	☐	☐
efficacité (qualité/prix)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
service aux clients	☐	☐	☐	☐	☐	☐
coûts	☐	☐	☐	☐	☐	☐
régularité, uniformité	☐	☐	☐	☐	☐	☐
capacité (volume)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
itinéraires-distance	☐	☐	☐	☐	☐	☐
besoin de nouveaux clients	☐	☐	☐	☐	☐	☐
sécurité	☐	☐	☐	☐	☐	☐
disponibilité du transporteur	☐	☐	☐	☐	☐	☐
taille du chargement	☐	☐	☐	☐	☐	☐
urgence de l'expédition	☐	☐	☐	☐	☐	☐
installations d'expédition et de réception	☐	☐	☐	☐	☐	☐
autres, précisez: _____						☐

5.3 LORS DE LA SÉLECTION QUE VOUS EFFECTUEZ ENTRE LES TRANSPORTEURS ROUTIERS (ENTREPRISES DE TRANSPORT PUBLIC), QUELLE IMPORTANCE ACCORDEZ-VOUS AUX CRITÈRES AUTVANTS?

(Inscrivez vos réponses selon l'échelle utilisée auparavant; 1 → aucune importance à 5 → très important)

	1	2	3	4	5	
Autorisations/permis	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ponctualité	☐	☐	☐	☐	☐	☐
capacité en volume	☐	☐	☐	☐	☐	☐
temps requis pour effectuer la livraison	☐	☐	☐	☐	☐	☐
territoire desservi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
fréquence du service	☐	☐	☐	☐	☐	☐
pertes et dommages déjà encourus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
promptitude des réclamations	☐	☐	☐	☐	☐	☐
disponibilité des équipements	☐	☐	☐	☐	☐	☐
coût du service	☐	☐	☐	☐	☐	☐
possibilité de négocier le tarif	☐	☐	☐	☐	☐	☐
possibilités de correspondances intermodales	☐	☐	☐	☐	☐	☐
services de soutien (entrepôt)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
repérage des expéditions	☐	☐	☐	☐	☐	☐
simplicité de la tarification/facturation	☐	☐	☐	☐	☐	☐
assurances	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Autres: _____

5.4 AUPRÈS DE QUELLES SOURCES ALLEZ-VOUS CHERCHER VOS INFORMATIONS QUANT AUX ACTIVITÉS RELIÉES AU TRANSPORT (vous pouvez cocher plus d'une case)

- ☐ selon votre expérience passée
- ☐ selon vos contacts avec les transporteurs
- ☐ selon des informations recueillies antérieurement
- ☐ selon d'autres utilisateurs de services de transport
- ☐ par le biais de votre clientèle
- ☐ par le biais de vos fournisseurs
- ☐ par le biais de journaux ou magazines spécialisés
- ☐ autres, spécifiez: _____

☐ ☐ ☐ ☐

5.5 VOUS ARRIVE-T-IL DE VOUS ATTARDER À ÉVALUER LA PERFORMANCE DES TRANSPORTEURS AVEC LESQUELS VOUS FAITES AFFAIRES?

- ☐ souvent
☐ à l'occasion
☐ rarement
☐ jamais (si vous cochez cette réponse, passez à la question 5.7)

☐

5.6 LORSQUE VOUS ÉVALUEZ LES TRANSPORTEURS AVEC LESQUELS VOUS FAITES AFFAIRES, QUELLE IMPORTANCE ACCORDEZ-VOUS AUX FACTEURS SUIVANTS?

(Inscrivez vos réponses selon l'échelle utilisée auparavant;
1 aucune importance à 5 très important)

	1	2	3	4	5	
Sécurité	☐	☐	☐	☐	☐	☐
rapidité	☐	☐	☐	☐	☐	☐
temps total de livraison	☐	☐	☐	☐	☐	☐
coût / tarif	☐	☐	☐	☐	☐	☐
fiabilité	☐	☐	☐	☐	☐	☐
performance antérieure	☐	☐	☐	☐	☐	☐
fréquence des pertes et dommages	☐	☐	☐	☐	☐	☐
fréquence du service	☐	☐	☐	☐	☐	☐
type d'équipements	☐	☐	☐	☐	☐	☐
disponibilité	☐	☐	☐	☐	☐	☐
fidélité des horaires	☐	☐	☐	☐	☐	☐
simplicité du système de réclamations	☐	☐	☐	☐	☐	☐
analyse des plaintes de la clientèle	☐	☐	☐	☐	☐	☐
régularité	☐	☐	☐	☐	☐	☐
service après-vente	☐	☐	☐	☐	☐	☐
fiabilité du personnel du transporteur	☐	☐	☐	☐	☐	☐
autres: _____						

5.7 EN GÉNÉRAL, ÊTES-VOUS SATISFAITS DES SERVICES OFFERTS PAR LES
TRANSPORTEURS AVEC QUI VOUS FAITES AFFAIRES ACTUELLEMENT?

☐ oui

☐ non

☐

5.8 AURIEZ-VOUS DES SUGGESTIONS À PROPOSER AUX TRANSPORTEURS EN GÉNÉRAL
AFIN QU'ILS AMÉLIORENT LEUR SERVICE S'IL Y A LIEU?

ANNEXE B

Produits fabriqués par les entreprises de notre échantillon

Vêtement	Textile
Jeans et pantalons pour dames	Rembourrage industriel
Jeans	Toits pour bateaux et portiques
Couvre lits et douillettes	Auvents de toile
Vestons et manteaux	Filés de polycoton
Sous-vêtements, T-shirts et gilets à col roulé	Tissus pour imprimerie
Vêtements pour enfant	Tissus à la verge
Vêtements de travail (hommes)	Teinture sur bois
Bas de travail	Teinture des tissus

ANNEXE C

Moyenne de l'importance accordée à chacune des fonctions de l'entreprise selon la taille des entreprises

Fonction	Taille de	TPE	PE	ME
	l'entreprise			
Administration générale		5	3,3	3,5
Finance		4	3,6	4,5
Resources humaines		5,5	4	4,8
Achats		1,5	4,4	5
Production		2,5	2,9	1,5
Distribution		6,5	5,9	4,5
Marketing		6,5	5,9	4,5

ANNEXE D

Moyenne de l'importance accordée à chacune des activités de distribution selon la taille des entreprises

Fonction	Taille de l'entreprise	TPE	PE	ME
Entreposage		2	1,9	1,5
Gestion des stocks		3	2,4	2
Traitement des commandes		3	2,7	2,2
Consolidation		2,5	2,1	2
Gestion de l'inventaire		2,5	2,7	2

ANNEXE E

**Moyenne des coûts reliés à la distribution,
en pourcentage des coûts totaux de l'entreprise,
en comparaison du nombre d'expéditions mensuelles
selon la taille des entreprises**

Nombre d'expéditions	Taille des entreprises		
	TPE	PE	ME
1 @ 49	7,0	8,8	
50 @ 99			8,0
100 @ 149		8,0	
150 @ 199		1,0	2,0
200 @ 249			
250 @ 299			
300 @ 349			
350 et plus		2,5	5,0

ANNEXE F

Nombre d'expéditions en fonction de la destination et de la taille des entreprises

Destination	Taille des entreprises		
	TPE	PE	ME
Locale	32	6	1
Régionale	20	3	1
Provinciale	38	70	79
Ontario	7	12	10
Reste du Canada	—	6	9
Etats-Unis	3	3	—

ANNEXE G

Nombre d'expédition selon le type de transport utilisé et selon la taille des entreprises

Type de transport				
	Taille des entreprises	TPE	PE	ME
Propres camions		40	42	28
Compagnies de transport		55	28	72
Autres		5	30	–