UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

# ANALYSE DES IMPACTS DES CIRCULAIRES HEBDOMADAIRES SUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT D'UNE ENTREPRISE DE COMMERCE DE DÉTAIL

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES (MBA-RECHERCHE)

PAR

ETIENNE LAGACÉ

FÉVRIER 2008

**REMERCIEMENTS**

J'ai beaucoup de difficulté à y croire : mon aventure au niveau de la maîtrise tire déjà à sa fin. Mais en réalité, c'est tout mon cheminement scolaire qui prend fin sous peu. En effet, après 19 années consécutives au niveau scolaire, j'ai décidé de commencer ma carrière professionnelle. Pour moi, ce mémoire représente une réalisation personnelle extraordinaire. Il est à la fois un symbole de persévérance, mais aussi d'accomplissement personnel et scolaire. Par contre, je n'y serais pas arrivé seul.

Tout d'abord, j'aimerais remercier l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQÀM) qui m'a fourni les éléments nécessaires à la réussite de mon cheminement au niveau du 2ième cycle universitaire. De plus, je tiens à remercier la direction du MBA-Recherche de m'avoir reçu comme étudiant dans son programme d'études. Je salue également tous les professeurs pour leur enseignement de qualité et leur dévouement au travail. Je tiens d'ailleurs à mentionner que ce programme d'études a certainement été le plus enrichissant de tout mon parcours scolaire.

Ensuite, je veux adresser aussi mes remerciements à ma directrice de recherche, Suzanne Marcotte, et mon codirecteur de recherche, Teodor Gabriel Crainic, pour leur dévouement, leur temps et leur passion envers leur travail, l'aide aux étudiants et la recherche universitaire. Merci à tous les deux de m'avoir accueilli à bras ouverts et de m'avoir appuyé dans ce projet de mémoire. Je pense également à Jean-Marie Bourjolly et Walter Rei, deux autres membres du corps professoral de l'ESG UQÀM, pour leurs conseils judicieux et leur appui dans ce projet. De plus, je remercie tous les membres étudiants de la Chaire de recherche industrielle du CRSNG en management logistique de l'ESG UQÀM, et plus spécialement, Matthias Takouda (stagiaire postdoctoral) et Martin Béliveau (étudiant en initiation à la recherche à l'été 2006 et étudiant au MBA-Recherche depuis septembre 2006). Le premier a été d'une aide inimaginable dans toutes les étapes de réalisation et de construction de ce mémoire tandis que le deuxième a été un collaborateur incroyable au début des activités de recherche chez RONA. Merci à tous les deux pour votre temps et votre collaboration.

D'autre part, je ne pourrais passer sous silence la générosité des partenaires publics et privés de la Chaire de recherche industrielle du CRSNG en management logistique de l'ESG UQÀM. Tout d'abord, il y a bien entendu les instances gouvernementales, soit le gouvernement fédéral par le biais du CRSNG (Conseil de recherches en sciences naturelles et génie du Canada) et le gouvernement provincial par le biais du ministère des Transports. Aussi, un merci aux partenaires privés, soit Couche-Tard, le Canadian National (CN) et RONA.

Évidemment, je remercie tous les employés de RONA. Leur aide, leur générosité et leur bonne humeur ont rendu mon travail beaucoup plus facile. Plus spécialement, j'aimerais remercier Pierre Pelletier et Kelly Dimitropoulos de l'équipe logistique. Je remercie également quelques participants à la réalisation d'une circulaire hebdomadaire, soit Pierre Rodrigue et Palmo Lapointe, le marchandiseur Éric Cantin et son assistante France Croteau de même que l'approvisionneur Gervais Gonthier.

Enfin, les derniers, mais certainement pas les moindres, ma famille. Merci à toute ma famille, tant élargie qu'immédiate, pour votre appui inconditionnel pour mes études. Merci à cette femme extraordinaire qu'est ma mère qui nous a donné les bonnes valeurs et qui nous a toujours poussés à poursuivre nos ambitions et à aller jusqu'au bout de nos rêves. Merci à mon père qui nous a toujours encouragés à persévérer et qui était prêt à tout donner pour qu'on puisse se rendre aussi loin que nos aspirations. Un dernier merci à ma sœur qui a toujours été une source d'inspiration pour moi et qui a toujours démontré un courage et une persévérance dignes des plus grands. Enfin, je me dois aussi de remercier la personne qui partageait ma vie au moment de ma maîtrise et qui a su à la fois m'endurer et me mettre au défi : Karine, sincèrement merci!

*Je vous remercie tous du fond du cœur; votre aide, votre soutien et votre générosité m'ont été des plus bénéfiques!*

## TABLE DES MATIÈRES

## LISTE DES FIGURES

## LISTE DES TABLEAUX

## LISTE DES ACRONYMES

| | |
|---|---|
| CBC | Commercial Business Customer |
| CD | Centre de distribution |
| CN | Canadian National |
| CP | Canadian Pacific |
| CRSNG | Conseil de recherches en sciences naturelles et génie du Canada |
| DIY | Do-It-Yourself |
| EDI | Electronic Data Interchange |
| EDLP | Every Day Low Price |
| ERP | Enterprise resource planning |
| ESG | École des sciences de la gestion |
| ESG UQÀM | École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal |
| FAB | Franco à bord |
| FOB | Free on board |
| GS | Magasin à grande surface |
| JIT | Just-in-time |
| MOI | Marketing Operation Interface |
| ND | Non disponible |
| NTIC | Nouvelles technologies de l'information et de la communication |

| | |
|---|---|
| POS | Point of Sales system |
| ROI | Return On Investment |
| SAP | Systems, Applications and Protocols |
| SIDMA | Système informatique de distribution aux marchands |
| SKU | Stock-keeping Unit |
| SOS | Special Order Sales |
| WMS | Warehouse Management System |
| UE | Union européenne |
| UQÀM | Université du Québec à Montréal |

## RÉSUMÉ

Le secteur de la rénovation nord-américain représente des ventes annuelles de 433,5 milliards de dollars. Home Depot, Home Hardware et RONA possèdent 15% de part de marché canadien chacun tandis que Lowe's, deuxième joueur mondial après Home Depot aux État-Unis, s'apprête à faire son entrée sur le marché canadien. Le marché européen, quant à lui, s'étend sur plusieurs pays et certaines grandes bannières dépassent même les frontières européennes (Asie et Australie). Par exemple, Kingfisher s'y trouve sous plusieurs bannières importantes dans les trois plus grands marchés européens, dont B&Q (troisième joueur mondial) en Angleterre, Castorama en France et Hornbach en Allemagne.

Pour sa part, RONA compte plus de 24 000 employés, un chiffre d'affaires annuel de plus de 4 milliards de dollars et plus de 603 magasins à grande surface ou traditionnels sous différentes bannières à l'échelle nationale (RONA, Réno-Dépôt, Chester Dawe, Totem, etc.). Sa chaîne d'approvisionnement inclut sept centres de distribution, dont le plus grand a une superficie de 1 000 000 pieds carrés et est situé à son siège social à Boucherville au Québec, et elle marchande avec des fournisseurs locaux, intermédiaires et étrangers. L'entreprise fonctionne avec plusieurs systèmes d'information différents dont SIDMA et E3 qui forment la colonne vertébrale de celle-ci. Après avoir acquis d'autres chaînes de magasins, élargi son propre réseau de points de vente, recruté des centaines de magasins traditionnels et compté sur une croissance soutenue de son secteur d'activité au cours des dernières années, les ambitions de l'entreprise sont claires : augmenter sa part de marché canadienne à 25 % pour détenir seule la position de chef de file et pénétrer le marché américain de la rénovation. Par contre, avec cette expansion rapide, l'entreprise est actuellement confrontée à certains problèmes opérationnels liés à sa chaîne d'approvisionnement.

En terme de service à la clientèle, l'objectif de l'entreprise est d'assurer la disponibilité des produits en magasin. C'est au moment où RONA décide d'appliquer cette politique aux produits en promotion que la gestion des activités promotionnelles se complexifie. Il y a effectivement plusieurs impacts importants des pratiques promotionnelles sur la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise de commerce de détail. Pour RONA, la gestion de ses activités promotionnelles est très coûteuse et certains doutes existent sur les conséquences négatives de cette pratique sur ses niveaux de stock. Ce mémoire traite donc de la question suivante :

***Quels sont les impacts des circulaires hebdomadaires nationales sur la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise, plus précisément sur le niveau de ses stocks en main?***

La revue de littérature de ce mémoire fait la recension des écrits portant sur les liens existants entre les procédures promotionnelles et la gestion de la chaîne d'approvisionnement et met en lumière les impacts des stratégies marketing sur les processus opérationnels. Plusieurs des écrits consultés traitent, dans un sens très large, de la problématique des promotions. Certains auteurs ont intuitivement évoqué qu'il y avait des effets certains, mais très peu l'ont démontré à l'appui d'études quantitatives. Nous serons l'un des premiers, après Vokurka et Lummus (1998) et Lummus, Duclos et Vokurka (2003), à illustrer explicitement cette

problématique. Nous innovons en ciblant une pratique promotionnelle en particulier dans une entreprise de distribution qui œuvre dans le commerce de détail. En plus de recommander, nous analysons également les résultats quantitatifs obtenus basés sur la description des processus internes de l'entreprise ce que les auteurs précédents n'ont pas réalisé. Nous croyons également que ce chaînon manquant permettra non seulement à RONA de mieux gérer ses stocks en main lors d'une promotion, mais servira également à guider d'autres entreprises désirant maximiser le rendement de leur chaîne d'approvisionnement suite à des initiatives marketing. De plus, nous fournissons un premier cadre d'analyse qui permettra aux chercheurs d'établir un lien clair entre les observations, les résultats et les recommandations lors de simulation de différents scénarios visant la maximisation des stocks en main en période promotionnelle.

Une description détaillée du processus d'approvisionnement chez RONA en situation promotionnelle est présentée allant du moment où les décisions concernant les promotions sont prises jusqu'au moment où les produits arrivent aux magasins. Un graphique d'acheminement permet de visualiser l'ensemble des flux physiques, des flux d'information et des flux de décision ainsi que les différents intervenants impliqués dans le processus. Tous les outils de travail, toutes les méthodes de calcul utilisées et tous les paramètres de temps sont définis, décrits et expliqués en détail de façon à obtenir la vue d'ensemble désirée de la mise en œuvre d'une circulaire hebdomadaire chez RONA qui s'étend sur plus de 25 semaines.

Vient ensuite, une analyse des stocks en main en magasin réalisée à l'aide de trois circulaires différentes pour un total de 328 SKU-bannières soulève des résultats étonnants à la fin d'une promotion (le pourcentage des produits en « front/back/special buy » versus le nombre de semaines de stock en main en magasin).

Enfin, à partir des différents résultats obtenus et à l'analyse du processus des circulaires hebdomadaires chez RONA, ce mémoire aborde deux grandes problématiques de gestion de l'entreprise, soit les systèmes d'information et les magasins traditionnels. Une liste de recommandations permettant d'améliorer le processus d'approvisionnement en situation promotionnelle est proposée; certaines sont plus pratiques et applicables à court terme alors que d'autres sont plus élaborées et doivent s'échelonner à plus long terme.

Mots clés :

logistique, chaîne d'approvisionnement, stock, marketing, promotion, initiative marketing, circulaire.

# INTRODUCTION

Le secteur du commerce de détail est très développé en Amérique du Nord. Au cours des vingt dernières années, il a subi plusieurs transformations importantes comme l'arrivée des magasins spécialisés à grande surface et l'émergence de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) permettant aux entreprises d'être plus efficientes et efficaces. De plus, ce secteur en est certainement un où le niveau de concurrence est très élevé. En effet, la pression sur les prix est constante, les joueurs sont nombreux et, la plupart du temps, de grande envergure. Aussi, les besoins des consommateurs sont de plus en plus grands et ceux-ci sont de plus en plus exigeants. D'ailleurs, ils sont plus éduqués et la disponibilité de l'information sur les produits, à l'aide de l'Internet, est impressionnante. Par conséquent, *les entreprises doivent absolument détenir le bon produit au bon moment au bon endroit dans la bonne quantité et au bon prix afin de satisfaire leur clientèle*. Pour ce faire, elles se doivent d'innover constamment pour répondre à cette demande tout en diminuant leurs coûts d'exploitation, de transport et d'entreposage. Enfin, la grande variété de produits offerts par ces entreprises représente un défi quotidien de gestion et la saisonnalité de plusieurs d'entre eux peut certainement donner des maux de tête à plusieurs entreprises.

Lorsque nous évoquons le commerce de détail, nous pensons souvent aux grands centres d'achat ainsi qu'aux Wal-Mart et aux Costco de ce monde. Par contre, nous oublions souvent un secteur qui se fait un peu plus discret, mais qui est l'un des plus importants en Amérique du Nord : celui de la rénovation. Toutefois, ce secteur ne se veut pas distinct des autres. En effet, l'ensemble des problématiques évoquées ci-dessus le concerne et la situation mérite d'être étudiée en profondeur. C'est ainsi que l'entreprise RONA a développé un partenariat avec la Chaire de recherche industrielle du CRSNG (Conseil de recherches en sciences naturelles et génie du Canada) en management logistique de l'ESG UQÀM (École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal) afin d'effectuer de la recherche et de résoudre certaines de ses problématiques (Chaire de recherche industrielle du CRSNG en management logistique de l'ESG UQÀM, 2007).

RONA a débuté ses activités au Québec, en 1939, et l'entreprise était un regroupement de marchands indépendants désirant obtenir un meilleur pouvoir d'achat de même qu'un meilleur réseau de distribution. Par la suite, l'entreprise a grandi. En 1980, elle était principalement composée de magasins traditionnels de 1000 à 20 000 pieds carrés. Dans les années 1990, les choses se sont accélérées et RONA a connu une expansion majeure au cours des quinze dernières années. Tout comme ses concurrents, elle fut dans l'obligation de réagir face à une concurrence croissante, à la mutation du secteur et à son expansion géographique. Aujourd'hui, l'entreprise se positionne comme un des chefs de file du secteur de la rénovation au Canada à égalité avec deux de ses concurrents, soit Home Hardware et, plus particulièrement, Home Depot qui se présente comme le premier détaillant mondial de ce secteur d'activité.

RONA offre un nombre de produits faramineux dans ses magasins, jusqu'à 50 000 dans ses magasins à grande surface, et plusieurs d'entre eux sont de nature saisonnière. De plus, la proportion des produits provenant de l'Asie est grandissante. Par conséquent, la complexité de la gestion, au niveau logistique, s'en trouve accentuée. Au cours des dernières années, l'entreprise a dû s'empresser de consolider sa position de chef de file canadien afin de contrer une partie de la concurrence. Pour ce faire, elle tente toujours d'acquérir les plus petites chaînes de magasins dans son secteur d'activités au Canada. Aussi, elle doit s'assurer d'agrandir son propre réseau de magasins. En même temps, contrairement à la plupart de ses concurrents, elle s'est trouvé une niche de marché, constituant son noyau d'origine, en recrutant plusieurs magasins traditionnels (magasin à propriété indépendante et de petite superficie souvent reconnu comme une quincaillerie de quartier) d'année en année. Bref, RONA dirige un ensemble de magasins corporatifs à grande surface, mais également des plus petits magasins qui sont affiliés ou franchisés au groupe RONA et qui, du même coup, ne détiennent pas l'ensemble des produits offerts par l'entreprise. Enfin, RONA doit également réagir face à une concurrence qui dévie de plus en plus de sa vocation première et qui se dirige vers des services connexes comme l'installation, le design, la location d'outils, l'achat en ligne, la possibilité de crédit et de financement en magasin, etc. D'ailleurs, à l'exception de la location d'outils, RONA offre maintenant tous ces services. L'entreprise doit aussi concentrer ses efforts sur une nouvelle tendance de marché qui est constituée de grands

magasins spécialisés dans un département en particulier et qui répond aux besoins de design et de conception de la clientèle.

Les objectifs de RONA sont clairs. L'entreprise veut devenir le plus important détaillant du secteur de la rénovation au Canada et elle désire détenir 25 % du marché d'ici quelques années. Également, elle veut profiter de son expertise afin de percer le marché américain d'ici 2 à 3 ans. Pour réaliser ses ambitions, l'entreprise s'est doté d'un plan stratégique où l'excellence du service est la pierre angulaire. Par ailleurs, le plan stratégique et l'excellence du service se définissent d'abord par la disponibilité des produits en magasins.

Assurer la disponibilité des produits en magasin comme premier critère de service à la clientèle exige beaucoup d'une entreprise. Il s'agit d'une problématique extrêmement complexe qui se définit avec la précision du moment de la commande et des quantités commandées. La ligne est mince entre assurer la disponibilité du produit pour le client et ne pas basculer dans un surplus de stock inutile et coûteux pour l'entreprise.

De plus, si RONA veut atteindre le même objectif (disponibilité des produits) pour ses produits en promotion, alors la gestion des activités promotionnelles se complexifie. Il y a plusieurs impacts importants des pratiques promotionnelles sur la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise de commerce de détail. RONA commence à prendre conscience que la gestion de ses activités promotionnelles est très coûteuse et certains doutes existent sur les conséquences négatives de cette pratique sur ses niveaux de stock. Par contre, l'entreprise ne connaît pas encore les sources du problème.

Dans ce mémoire, nous tenterons d'offrir un cadre d'analyse en procédant à la description de l'ensemble de son processus d'élaboration des circulaires hebdomadaires nationales (imprimé publicitaire léger conçu pour la promotion d'un ou plusieurs produits présenté sous la forme d'un dépliant). De plus, nous fournirons une étude quantitative au niveau des stocks en main à la fin d'une activité promotionnelle pour cerner les faiblesses du processus actuel et pour appuyer nos recommandations.

Nous serons l'un des premiers auteurs à nous rendre aussi loin dans cette problématique. En effet, plusieurs auteurs se posent des questions sur la pertinence des promotions et d'autres

suggèrent que les entreprises doivent améliorer la gestion de leurs activités promotionnelles. Par contre, aucun ne présente une étude de cas pour démontrer leurs interprétations et aucun ne propose une analyse poussée des impacts réels des promotions sur la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise, plus précisément sur le niveau de stock en main. De plus, la plupart des recommandations proposées par les auteurs sont de niveau macro et issues d'un sens commun. Ainsi, à l'aide de notre étude de cas, nous fournirons un exemple d'un cadre d'analyse pour toute entreprise qui veut identifier les sources de ses problèmes reliés à ses pratiques promotionnelles pour ensuite suggérer des recommandations concrètes.

Les résultats obtenus sont à la fois évocateurs et conséquents. En effet, l'élaboration d'une circulaire nationale est un processus long, complexe et exigeant. La description détaillée de ce processus permet de faire ressortir plusieurs faiblesses. De plus, notre analyse quantitative nous a permis de quantifier le surplus de stock directement causé par les circulaires hebdomadaires de l'entreprise. Enfin, des recommandations sont présentées pour pallier à certaines lacunes. Bref, après la lecture de ce document, l'entreprise sera maintenant en mesure de constater les sources de ces problèmes, de les comprendre, de les analyser et d'y remédier.

Il est à noter aussi que la Chaire de recherche industrielle du CRSNG en management logistique de l'ESG UQÀM en est à sa première année d'existence et que les projets de collaboration avec les partenaires privés en sont à leur début. Par conséquent, l'un des premiers objectifs du présent mémoire est de débuter la collaboration avec RONA et d'établir les contacts internes pertinents, à l'intérieur de cette organisation, pour l'ensemble des projets de la chaire de recherche. De plus, ce mémoire sert également de description détaillée de l'entreprise et de son secteur d'activité. Cette étape est à la fois complexe, mais primordiale afin d'assurer un suivi pour tous les projets de collaboration. Par contre, il est important de mentionner que, dans le cadre de la description de l'entreprise et de son secteur d'activité, nous avons rapporté toutes les informations qui étaient facilement disponibles par différentes sources internes ou externes à RONA. Toutefois, quand la recherche d'informations nécessitait un effort trop important et que ce niveau de détail n'était pas demandé pour la compréhension du mémoire et de sa problématique, nous avons passé outre.

La première partie du mémoire sera consacrée à la mise en place des balises importantes du travail. Ainsi, nous décrirons le secteur d'activité et l'entreprise RONA en détail. Ensuite, nous ferons état des différentes problématiques entourant l'entreprise et de celles qui nous intéresseront plus particulièrement dans ce rapport; c'est-à-dire les impacts des pratiques promotionnelles sur la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise. Une revue de littérature fera un tour d'horizon des différents points reliés à cette problématique et, enfin, une analyse pratique et certains résultats devraient conduire à une meilleure gestion des activités promotionnelles chez RONA.

# 1 LE MARCHÉ NORD-AMÉRICAIN ET SES JOUEURS

Il y a dix ans, la situation du marché canadien de la rénovation était peu déterminée. En effet, ce secteur d'activités était en pleine mutation et plusieurs joueurs tentaient d'établir leur position stratégique. Aujourd'hui, la situation est beaucoup plus précise et nous sommes en mesure d'identifier clairement les principaux joueurs et de définir la situation actuelle du secteur d'activités.

## 1.1 Le secteur de la rénovation nord-américain

Dans le secteur de la rénovation, les marchés canadien et américain sont très imposants. En effet, ce secteur représente des ventes annuelles de 33,5 milliards de dollars au Canada et de plus de 400 milliards de dollars aux États-Unis. De plus, son potentiel est en croissance constante, car plus de 75 % des propriétaires exécutent au moins un projet de rénovation chaque année. Également, seulement au Canada, plus de 6 millions de propriétaires ont dépensé plus de 4 100 $ en 2005 en rénovation domiciliaire contrairement à 3 500 $ en 2004 et 2 585 $ en 2003. Toujours au niveau canadien, plus de 2,3 millions d'habitations ont été construites entre 1970 et 1979. Par conséquent, 70 % des maisons canadiennes ont plus de 20 ans et 86 % ont plus de 10 ans. Bref, avec la richesse des baby-boomers et les maisons vieillissantes, le marché est en constante croissance (RONA, 2006).

Évidemment, si le potentiel de marché est intéressant, il est évident que plusieurs entreprises voudront s'établir à l'intérieur de celui-ci. Ainsi, depuis 1995, la concurrence dans ce secteur d'activité est très élevée. En effet, les principaux joueurs sont nombreux et de grande envergure. La part des marchands indépendants est également importante. Par contre, contrairement aux États-Unis où Home Depot domine le marché par rapport à son concurrent Lowe's, aucun grand joueur ne possède la position de tête au Canada. En effet, ils se proclament tous en position de tête, mais, en réalité, ils possèdent tous environ 15 % du marché (RONA, 2006). La figure 1.1 illustre la répartition des parts de marché au Canada.

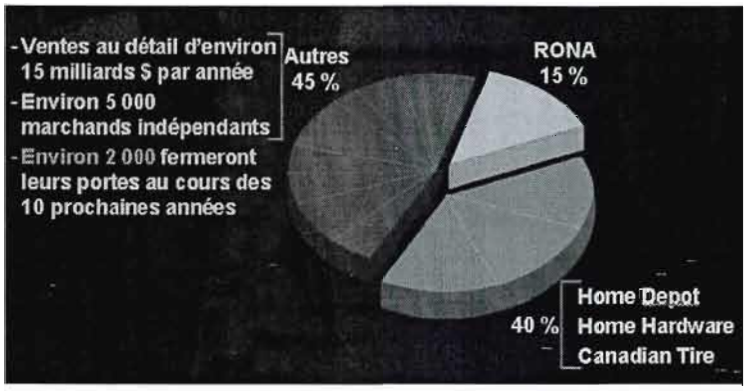



**Figure 1.1: Les parts de marché des différents joueurs du secteur de la rénovation au Canada (RONA, 2006).**

La bataille est féroce entre les grands joueurs, car les magasins à grande surface (magasin d'une très grande superficie offrant un nombre de produits importants situé aux alentours des centres urbains) sont de plus en plus populaires et représentent une fraction importante du marché. La figure 1.2 illustre la proportion qu'occupe ce type de magasin sur le marché canadien et américain dans le secteur de la rénovation. Aussi, les marchés potentiels pour accueillir des magasins à grande surface sont limités et un début de saturation à ce niveau est à prévoir au Canada.


**Figure 1.2: La proportion qu'occupent les magasins à grande surface dans le secteur de la rénovation au Canada et aux États-Unis (RONA, 2006).**

D'ailleurs, un nouveau joueur devrait faire son entrée sur le marché canadien sous peu. Il s'agit de l'entreprise Lowe's qui est le concurrent direct de Home Depot aux États-Unis. Par contre, actuellement, ce nouveau joueur a beaucoup de difficulté à trouver des terrains pour établir ses magasins à grande surface. Manifestement, au cours des trois dernières années, Home Depot et RONA se sont empressés d'acheter plusieurs terrains afin d'assurer leurs expansions respectives. Il est à noter également que RONA veut faire son entrée sur le marché américain d'ici deux à trois ans.

## 1.2 Les principaux joueurs du marché nord-américain

### 1.2.1 Rona

Le chapitre 3 est entièrement dédié à cette entreprise. Par conséquent, pour sa description, nous vous référons directement à ce chapitre pour éviter une redondance des informations

### 1.2.2 Home Depot

Sauf sur indication contraire, toutes les informations de cette section proviennent de Home Depot (2003-2006). Voici quelques faits saillants sur cette entreprise.

- Slogan : You can do it, we can help!
- Site Internet : www.homedepot.com
- Incorporation en 1978; siège social à Atlanta (Géorgie).
- 2145 magasins :
    - 1917 aux États-Unis;
    - 155 au Canada;
    - 61 au Mexique;
    - 12 en Chine.

i. Mise en marché de Home Depot :

- Magasins à grande surface.
- « Expo Design Center » : magasins spécialisés dans un département en particulier – peinture, portes et fenêtres, cuisine ou couvre plancher – où nous retrouvons des salles de démonstration, des experts en design et un service d'installation.
- « Home Depot Supply » : magasins spécifiques pour les entreprises, les entrepreneurs, les municipalités, le secteur industriel, etc.
- « Home Depot direct » : permets l'achat de produit par le biais d'un catalogue.
- Le service d'achat en ligne au www.homedepot.com

ii. Son modèle d'affaires

Pour le moment, l'entreprise compte 45 centres de distribution en Amérique du Nord ainsi que 17 installations de transbordement (action de faire passer des marchandises d'un équipement de transport à un autre, sans qu'elles ne soient placées en entrepôt). Il est à noter que 13 de ces centres de distribution sont uniquement consacrés aux produits importés et l'entreprise vient d'annoncer l'addition de deux nouveaux centres de plus de 1 000 000 pieds carrés chacun en Géorgie et au Texas pour ce même type de produits.

Home Depot assure sa croissance par la construction de nouveaux magasins, par le développement de nouveaux marchés et par le développement interne. Ainsi, elle compte ouvrir de 400 à 500 nouveaux magasins d'ici 2010. Aussi, l'entreprise désire ajouter plusieurs nouveaux services en plus de faire évoluer ses magasins, ses services et ses processus d'affaires afin d'offrir la meilleure expérience d'achat aux consommateurs.

L'entreprise offre aussi d'autres produits et services qui sont peu communs à ce secteur d'activités comme la location d'outils et de camions, un service d'installation très développé, un service de financement et de crédit en magasin, la vente d'électroménagers etc.

iii. Technologies

Entre 2001 et 2005, l'entreprise a investi plus d'un milliard de dollars en technologie d'information afin d'intégrer toutes les opérations et les informations de l'entreprise. Aussi, en 2005, elle a ouvert un centre, à Austin au Texas, de plus de 500 employés dédiés uniquement au maintien et au développement des technologies de l'information. Dans les dernières années, plusieurs solutions et modules provenant de différentes sources ont été implantés (Carrigan, Milton et Marrow, 2005). En voici un bref aperçu :

1. Les systèmes d'information à l'interne :

- c'est à la fin des années 1990 que Home Depot débute l'implantation d'un progiciel de gestion intégré (progiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant l'ensemble de ses fonctions dont la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, l'aide à la décision, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement et le commerce électronique) mieux connu sous l'abréviation ERP (« Enterprise Resource Planning »). Les modules choisis sont ceux des finances, de la logistique et du système de gestion d'entrepôt (application d'un progiciel d'exécution de la chaîne logistique, qui permet de gérer et d'optimiser toutes les opérations relatives à l'entreposage) mieux connu sous l'abréviation WMS (« Warehouse Management System ») (Anonymous, 1999);

- en ce qui a trait aux ressources humaines, Home Depot a opté pour une application développée par Peoplesoft (Carrigan, Milton et Marrow, 2005);

- pour ce qui est de la gestion interne des fournisseurs, c'est une solution de la compagnie Siebel que l'entreprise a choisie (Carrigan, Milton et Marrow, 2005);

- un projet de collaboration avec IBM a permis l'implantation d'un immense entrepôt de données basé sur le système d'exploitation Unix (système d'exploitation multiutilisateur et multitâche très puissant, pouvant être utilisé sur les différentes plates-formes : ordinateurs centraux, mini-ordinateurs et micro-ordinateurs) (Carrigan, Milton et Marrow, 2005);

- ProfitLogic est la solution qui permet la gestion de la planographie (procédé qui représente graphiquement des rangées de produits pour favoriser les ventes et donc optimiser la rentabilité par unité de surface) (Carrigan, Milton et Marrow, 2005);

- à chacun de ses points de vente, l'entreprise a ajouté de 40 à 50 ordinateurs et unités de service mobile. De plus, afin d'optimiser tous ces équipements, un système de point de vente (système informatique qui gère l'information relative aux ventes d'une entreprise en fonction des stocks disponibles) mieux connu sous l'abréviation POS (« Point of Sales system ») a été implanté. Le système est nommé 360Commerce et il est basé sur le système d'exploitation Windows (Carrigan, Milton et Marrow, 2005).

2. Les systèmes d'information à l'externe :

- Home Depot avait pour objectif de procéder à l'échange de documents informatisés (échange, entre différentes organisations, de documents commerciaux ou administratifs de format normalisé, au moyen de messages électroniques transmis à travers un réseau à valeur ajoutée reliant les partenaires), mieux connu sous l'abréviation EDI (« Electronic Data Interchange »), avec presque tous ses fournisseurs pour la fin de l'année 2005. Cette solution permet le transfert des bons de commande, des factures et des autres documents transactionnels (Carrigan, Milton et Marrow, 2005);

- pour les plus petits fournisseurs non connectés en EDI, Home Depot a créé un portail Internet afin qu'ils puissent continuer à transiger avec l'entreprise via une interface commune et en ligne (Carrigan, Milton et Marrow, 2005);

- pour ce qui est des fournisseurs de transport, ils doivent s'inscrire à une enchère combinatoire en ligne dans le but d'obtenir les contrats de transport. L'enchère combinatoire est une enchère où les participants peuvent donner un prix sur une combinaison de produits. Chaque combinaison est alors nommée « paquet ». Ainsi, une offre est constituée à la fois d'un paquet et d'un prix. À ce moment, plusieurs

participants peuvent offrir leur service pour le même paquet, et ce, à plusieurs reprises (Elmaghraby et Keskinocak, 2002);

- pour les retours de produits en magasin, un nouveau système permet d'effectuer la recherche de toutes les transactions financières effectuées avec la carte de crédit ou de débit du client dans les 90 derniers jours. Par conséquent, le client n'a plus besoin de présenter obligatoirement son reçu de facture. Ce système a permis de réduire le nombre de retour frauduleux en plus d'accroître le niveau du service à la clientèle (Carrigan, Milton et Marrow, 2005);

- le site Internet de l'entreprise s'est également adapté en offrant des solutions précises pour différents types de client. Entre autres, l'armée américaine a son propre portail d'accueil qui lui permet de vérifier les stocks disponibles en magasins et aux centres de distribution en plus de lui permettre de faire une commande. De plus, l'entreprise offre aux entrepreneurs en construction la possibilité d'acquérir un logiciel qui, en plus de faire les plans, se connecte directement à la base de données de Home Depot afin de déterminer les prix et la disponibilité des matériaux en magasins et aux centres de distribution.

iv. Home Depot en statistiques

Au monde, Home Depot est le plus gros détaillant du secteur de la rénovation et il est le deuxième détaillant dans le secteur du commerce de détail après Wal-Mart. L'entreprise s'est classée au 14$^{\text{ième}}$ rang du « Fortune 500 » nord-américain en 2006 et elle est également l'une des plus jeunes de ce palmarès. La part de marché canadienne de l'entreprise est d'environ 15 %. Toutefois, aux États-Unis, elle occupe la position dominante devant son principal concurrent Lowe's. En Amérique du Nord, en 2005, l'entreprise comptait sur plus de 325 000 employés pour des ventes annuelles de plus de 81,5 milliards de dollars et un bénéfice net de 5,8 milliards de dollars. Comme l'illustre la figure 1.3, les ventes de l'entreprise ont augmentées de 78 % pour la période de 2000 à 2005. Il est à noter qu'il y a un nouveau magasin Home Depot qui ouvre, en moyenne, toutes les 48 heures.

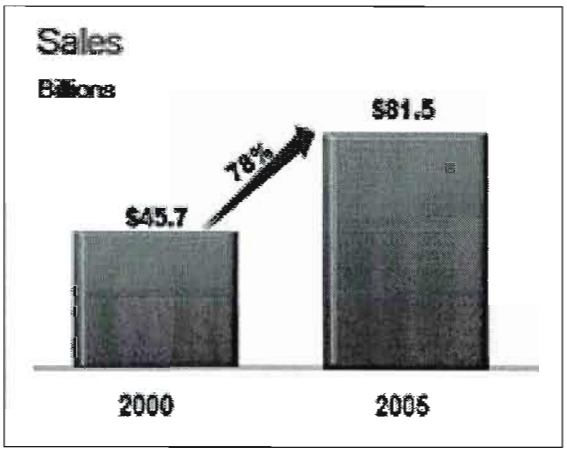



**Figure 1.3: L'évolution des ventes chez Home Depot de 2000 à 2005.**

### 1.2.3 Lowe's

Sauf sur indication contraire, toutes les informations de cette section proviennent de Lowe's (2005).

Au Canada, nous connaissons moins ce joueur. En effet, pour le moment, il évolue uniquement sur le marché américain, mais il a annoncé dernièrement son entrée sur le marché canadien en 2007. Alors, voici quelques faits saillants sur cette entreprise.

- Slogan : Let's Build Something Together!
- Site Internet : www.lowes.com
- Fondée en 1946; Caroline du Nord.
- 1330 magasins regroupés dans 49 États Américains.

i. Mise en marché de Lowe's :

- Magasins à grande surface de 117 000 pieds carrés dans les grands marchés.
- Magasins à grande surface de 94 000 pieds carrés dans les petits à moyens marchés.
- Le service d'achat en ligne au www.lowes.com

ii. Son modèle d'affaires

Pour le moment, l'entreprise opère 11 centres de distribution de plus 1 000 000 pieds carrés chacun pour les produits de quincaillerie. Elle opère également 11 autres centres de distribution pour les produits forestiers. La stratégie de Lowe's en matière de gestion des stocks sort un peu de l'ordinaire. En effet, l'entreprise désire réduire les livraisons du fournisseur vers les magasins Lowe's et veut plutôt concentrer ses efforts avec des livraisons du fournisseur vers les centres de distribution Lowe's et, par la suite, des centres de distribution Lowe's vers ses magasins. Cette stratégie vise à réduire au minimum les stocks en magasin en se basant sur l'approvisionnement juste-à-temps (méthode de gestion de la production en flux tendu, qui consiste à coordonner le système de production en fonction des commandes et non des stocks, en produisant ou en achetant la quantité minimum nécessaire au moment précis où apparaît le besoin, et ce, à chaque étape du processus), mieux connu sous l'abréviation JIT (« Just-in-Time »), à partir de ses centres de distribution.

Lowe's assure sa croissance par la construction de nouveaux magasins et par le développement de nouveaux marchés. Ainsi, l'entreprise a ouvert plus de 155 nouveaux magasins en 2006 et elle compte ouvrir de 150 à 160 nouveaux magasins en 2007. Lowe's tente d'évoluer afin d'offrir le meilleur prix au consommateur tout en ayant un excellent service à la clientèle.

Lowe's offre plus de 40 000 produits différents dans ses magasins. Du même coup, elle continue d'ajouter des nouveaux produits à son service de commandes spéciales (SOS – « Special Order Sales ») très développé qui offre à sa clientèle plus d'une centaine de milliers de produits autres que ceux offerts en magasin. En effet, Lowe's permet à sa clientèle

d'avoir accès à presque tous les produits offerts par ses fournisseurs par le biais d'une commande spéciale réalisée en magasin ou par Internet.

Aussi, l'entreprise mise beaucoup sur son service de ventes destiné au secteur commercial (CBC – « Commercial Business Customer »). Elle offre également un service d'installation très développé, un service de financement en magasin et la vente d'électroménager.

Enfin, Lowe's a toujours été considéré comme le suiveur de Home Depot aux États-Unis. Par contre, l'entreprise s'est dernièrement démarquée en adoptant une stratégie spécifique qui, jusqu'à maintenant, a porté fruit. En effet, elle a choisi d'adopter un tout nouveau design de magasin à la fin des années 1990. Elle construit maintenant des magasins avec une meilleure ambiance de magasinage (selon les études réalisées par l'entreprise); c'est-à-dire avec un environnement mieux éclairé, des informations plus abondantes, un meilleur agencement des rayons et des produits, des rangées plus larges et plus espacées, etc. De plus, la conception et le design de ses magasins de même que la disposition des produits sont maintenant orientés vers la clientèle féminine. En effet, selon l'entreprise, la femme est responsable d'environ 80 % des décisions d'achat. Résultats : De 2000 à 2002, les revenus de Lowe's ont augmenté de plus de 43 % pendant que ceux de son principal concurrent Home Depot ont augmenté de 27 % (Allaire et Firsirotu, 2004).

iii. Lowe's en statistiques

Au monde, Lowe's est le deuxième plus gros détaillant du secteur de la rénovation et il est le septième détaillant en importance dans le secteur du commerce de détail aux États-Unis. L'entreprise s'est classée au 42$^{\text{ième}}$ rang du « Fortune 500 » nord-américain en 2006. Elle compte sur plus de 190 000 employés pour des ventes annuelles de plus de 43,2 milliards de dollars et un bénéfice net de 2,8 milliards de dollars. Il est à noter qu'il y a un nouveau magasin Lowe's qui ouvre, en moyenne, toutes les 72 heures.

### 1.2.4 Home Hardware

Sauf sur indication contraire, toutes les informations de cette section proviennent de Home Hardware (2007).

Home Hardware est basé sur une stratégie différente de RONA et des entreprises présentées ci-dessus. Pour mieux comprendre cette entreprise, voici quelques faits saillants.

- Slogan : Entre nous, c'est du solide!
- Site Internet : www.homehardware.ca
- Plus de 1000 magasins au Canada.

i. Quatre grands types de magasin :

- Quincaillerie Home Hardware : sous cette bannière, vous trouverez des articles ménagers, des outils manuels et électriques, des fournitures de plomberie et électriques, de la peinture, des accessoires pour la peinture, des articles de sport, des produits automobiles et agricoles. Vous y trouverez également des articles-cadeaux et des articles saisonniers, y compris des fournitures pour la pelouse et le jardin.

- Centre de rénovation Home Hardware : les Centres de Rénovation Home Hardware offrent à la fois les produits des quincailleries et des centres de rénovation. Vous y trouverez du bois, des outils, de la peinture, des fournitures de plomberie et électrique et une gamme exclusive de matériaux de construction incluant des plans, des appareils ménagers, des articles de sport, des produits automobiles et des fournitures pour la pelouse et le jardin.

- « Home building centre » : les clients qui visitent ces magasins y trouvent un large éventail de produits choisis avec soin pour les projets de rénovation, de réparation et d'entretien de la maison. On y trouve du bois, de la peinture, des outils manuels et électriques, des fournitures de plomberie et électriques, des matériaux de construction de toutes sortes ainsi que des plans.

- « Home furniture » : des meubles pour chaque pièce de la maison, de style chic ou décontracté, des gros appareils ménagers et des accessoires sont offerts dans plus de 65 magasins Home Furniture.

ii. Son modèle d'affaires

Home Hardware n'est pas une entreprise comme les autres puisqu'elle appartient entièrement à des marchands canadiens indépendants qui exploitent quelque 1 000 établissements fonctionnant sous les quatre différentes bannières nommées ci-dessus. Ainsi, il s'agit de franchisés indépendants qui sont regroupés sous la même entité.

L'entreprise offre un service d'installation, un service de financement et elle opère trois grands centres de distribution au Canada pour une superficie totale d'entreposage de plus de 2 000 000 pieds carrés.

### 1.2.5 Autres joueurs

La croissance rapide des magasins à grande surface et la préférence des consommateurs envers les magasins qui offrent un magasinage centralisé (magasinage qui se caractérise par une concentration des achats par le consommateur dans un seul magasin, un seul centre commercial ou un seul fournisseur), mieux connu sous le nom de « one-stop shop », ont fait en sorte que d'autres magasins offrent aussi des produits du marché de la rénovation. Ainsi, au Canada, des entreprises comme Canadian Tire, Wal-Mart, Sears et Zellers figurent parmi ceux qui offrent certains produits de ce secteur. Par contre, étant donné qu'il ne s'agit pas du cœur de leurs opérations et qu'ils n'oeuvrent pas uniquement dans ce secteur d'activité précis, nous ne ferons pas une description exhaustive de ces joueurs.

# 2 LE SECTEUR DE LA RÉNOVATION EUROPÉEN

Le marché européen est légèrement différent du marché américain. Tout d'abord, le nom propre à ce secteur d'activités n'est pas le même que celui utilisé en Amérique du Nord. En effet, en Europe, il s'agit plutôt du secteur du DIY (« Do-It-Yourself »). Bien entendu, le marché s'étend sur plusieurs pays et les grandes entreprises de ce secteur sont rarement d'envergure nationale uniquement. D'ailleurs, certaines dépassent même les frontières européennes. De plus, le secteur du DIY n'est pas au même stade de son cycle de vie dans tous les pays européens. Enfin, en comparant avec l'ensemble des secteurs du commerce de détail européen, le secteur du DIY a connu la plus forte croissance des cinq dernières années avec une hausse de 35,9 % (B&Q, 2005).

## 2.1 Les pays

Sauf sur indication contraire, toutes les informations de cette section proviennent de Kingfisher a) (2007).

Étant le principal moteur économique de l'Union européenne (UE), l'Allemagne est le plus grand marché en matière de DIY en Europe. Il représente des ventes de près de 50 milliards d'euro pour une population avoisinant les 82 millions d'habitants.

L'Angleterre et la France représentent les 2e et 3e plus grands marchés de ce secteur d'activités. Cette situation s'explique par le fait que la population de chacun de ces pays est de près de 60 millions d'habitants et que le niveau de propriété y est également élevé. Comparativement au reste de l'Union européenne, au niveau des dépenses dans le commerce de détail, ces deux pays présentent les plus hauts taux de dépenses pour les produits et les services de rénovation. Également, comme c'est le cas en Amérique du Nord, ces deux pays possèdent un marché presque à maturité où les clients sont desservis par des magasins à grande surface sous des bannières bien établies.

L'Espagne et l'Italie sont les 4e et 5e plus gros marchés de l'Europe avec des populations respectives de 58 et 41 millions d'habitants. Ces deux pays ont connu la plus forte croissance de toute l'Europe dans le secteur du DIY au cours des 5 dernières années. Malgré cette forte

croissance et un taux de propriété élevé, le taux de dépenses pour les produits et les services de rénovation est moins élevé que dans le reste de l'Union européenne. Par contre, la tendance est fortement à la hausse. Enfin, ces deux pays sont majoritairement desservis par un groupe fragmenté de vendeurs nationaux et régionaux.

Pour sa part, l'Irlande se retrouve dans une situation comparable à celle de la France et de l'Angleterre. Au début des années 2000, l'Irlande accusait un retard important, et ce, dans plusieurs secteurs économiques. Depuis, ce pays a vécu un véritable boom économique dû, en partie, à son entrée dans l'Union européenne, à une évolution démographique favorable, à une nette amélioration de l'éducation et à des progrès notables au niveau des politiques monétaires, budgétaires et industrielles. Aujourd'hui, le secteur du DIY dans ce pays se situe au même niveau que les deux autres (France et Angleterre) grâce à son expansion très rapide. Ce pays a une population de 4 millions d'habitants.

Par ailleurs, la Finlande, la Suède et la Norvège représentent des ventes de 3,5, 3,7 et 4,2 milliards d'euro respectivement dans le secteur du DIY.

En nous déplaçant davantage vers l'est, la Russie peut compter sur un accroissement des capitaux dus à sa conversion vers l'économie de marché des dernières années. Le taux de dépenses au niveau des produits et des services de rénovation est beaucoup moins élevé que le reste de l'Europe, mais il croit rapidement. Jusqu'à tout récemment, les consommateurs étaient desservis par de petits magasins locaux. Par contre, plusieurs grandes bannières du secteur du DIY ont fait leur entrée dernièrement et le secteur est en pleine croissance. Le pays compte sur plus de 144 millions d'habitants et la plupart sont des résidents urbains qui possèdent une résidence secondaire à la campagne.

Ailleurs dans le monde, les marchés au potentiel très élevé sont les marchés de l'Inde et de l'Asie.

## 2.2 Les joueurs

À première vue, nous ne retrouvons pas une grande bannière étendue à toute l'Europe qui domine le marché. Nous sommes portés à croire qu'il s'agit d'un marché très hétéroclite et peu concentré. Par contre, il ne s'agit que d'une première impression. En effet, le troisième plus grand joueur mondial dans le secteur de la rénovation ou du DIY se retrouve en Europe.

L'entreprise Kingfisher occupe une très grande place sur le marché européen avec des ventes annuelles de près de 8 milliards d'euro. Elle possède plus de 700 magasins dans 11 pays différents, et ce, sous plusieurs grandes bannières comme B&Q, Castorama, Trade Depot, Screwfix direct, Brico dépôt et Koçtas. De plus, elle détient une participation de 21 % dans l'entreprise Hornbach qui domine le marché allemand et suédois. Ainsi, sous ses différentes bannières, l'entreprise domine les marchés de l'Angleterre, de la France, de la Pologne et de l'Italie en plus d'avoir une croissance soutenue dans certains pays comme la Chine et la Russie (Kingfisher b), 2007). Voici donc une représentation visuelle des grandes bannières de l'entreprise en Europe (figure 2.1) et ailleurs dans le monde (figure 2.2).

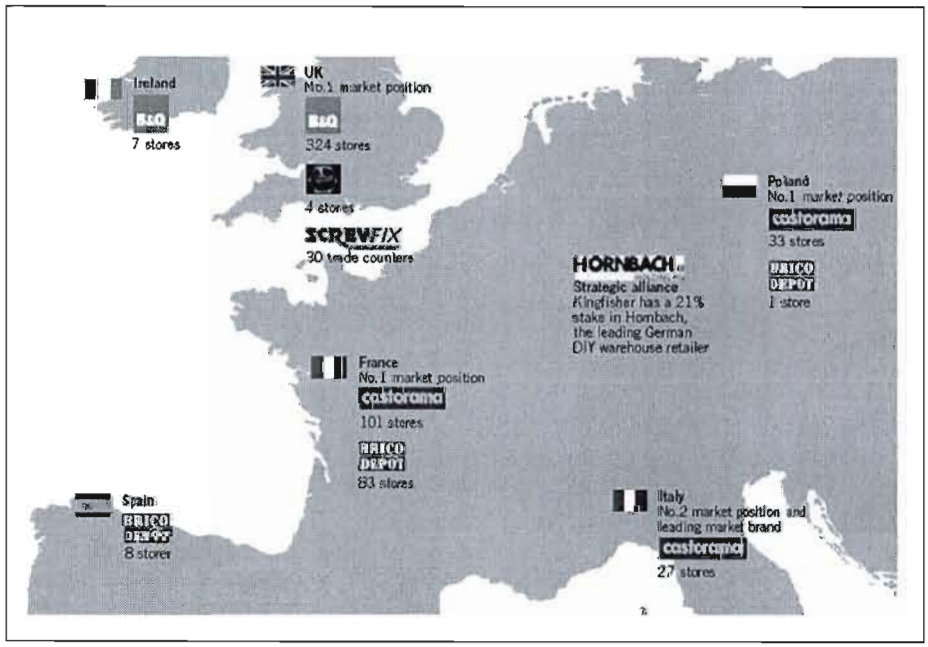



**Figure 2.1: Les grandes bannières de Kingfisher en Europe (Kingfisher b), 2007).**

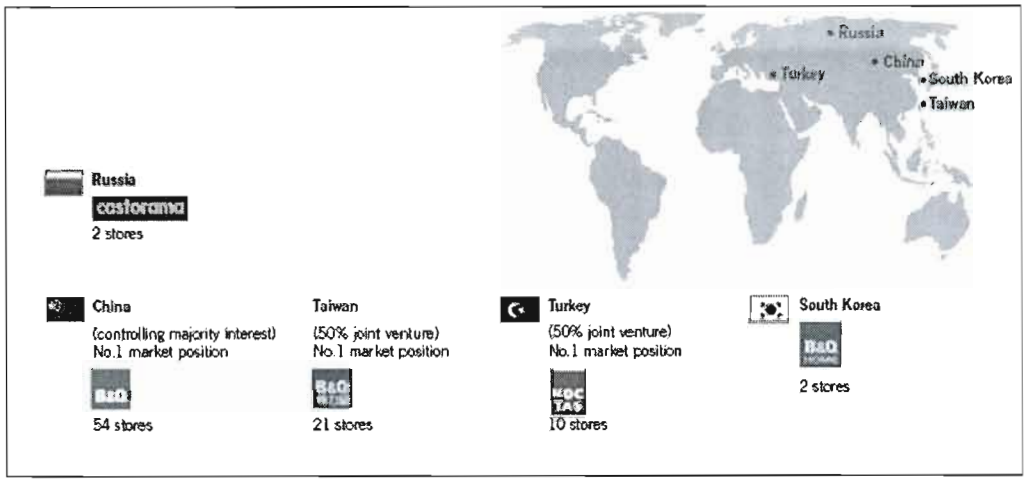



**Figure 2.2: Les grandes bannières de Kingfisher ailleurs dans le monde (Kingfisher b), 2007).**

Tesco est une entreprise de très grande envergure au niveau du commerce de détail. Elle est située principalement en Angleterre et offre des produits alimentaires et non alimentaires comme des produits de DIY. D'ailleurs, elle offre cette gamme de produits uniquement dans ses plus grands magasins nommés Extra et Superstore. En Angleterre seulement, l'entreprise compte plus de 540 de ces grands magasins et ses ventes de produits non alimentaires se chiffraient à plus de 6 milliards d'euro en 2005. L'entreprise est également présente dans 11 autres pays d'Europe et d'Asie (figure 2.3). À l'extérieur de l'Angleterre, elle vend pour plus de 9,2 milliards d'euro de produits alimentaires et non alimentaires. (Tesco, 2007)

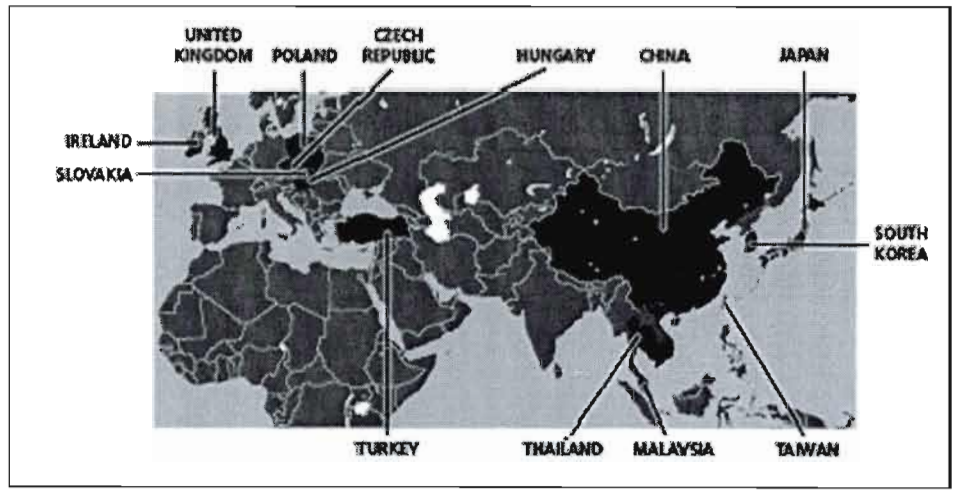



**Figure 2.3: Les différents pays où Tesco est présent (Tesco, 2007).**

Hornbach, possédé à 21 % par Kingfisher et à 79 % par le groupe Hornbach Holding AG, occupe le premier rang du secteur du DIY en Allemagne. L'entreprise exploite plus de 120 magasins en Europe et même en Australie. Par contre, la majeure partie, soit 92, se retrouve en Allemagne. Enfin, ses ventes sont de plus de 2,2 milliards d'euro (Hornbach Holding AG, 2007). La figure 2.4 illustre la répartition de ses magasins en Europe.

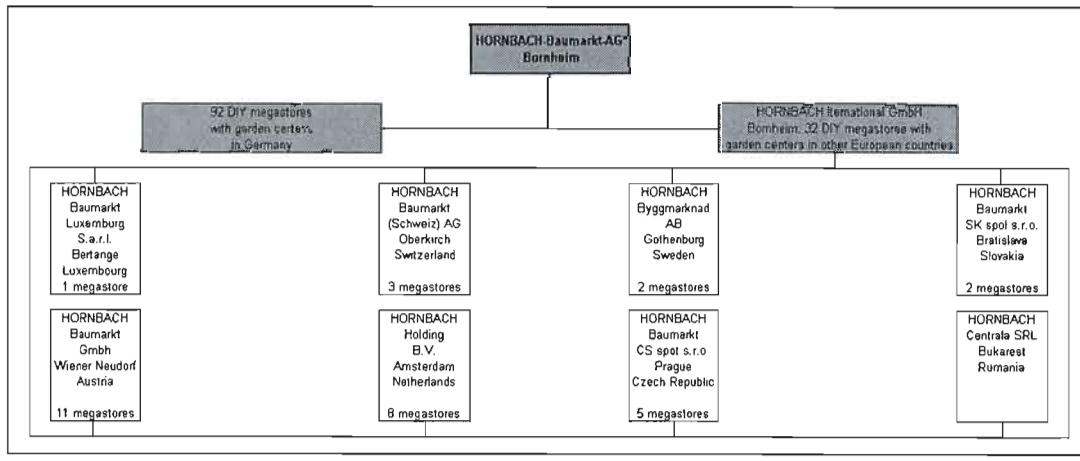



**Figure 2.4: Les différentes villes et le nombre de magasins Hornbach (Hornbach Holding AG, 2007).**

L'entreprise Metro est présente dans plus de 31 pays en Europe et en Asie en passant par l'Inde et la Russie. Elle opère plus de 2171 magasins sous différentes bannières (figure 2.5) et propose, comme Tesco, des produits alimentaires et non alimentaires passant de l'électronique jusqu'aux produits de DIY. Metro comptabilise des ventes de plus de 55 milliards d'euro en 2005 et compte près de 250 000 employés. (Metro Group, 2007)

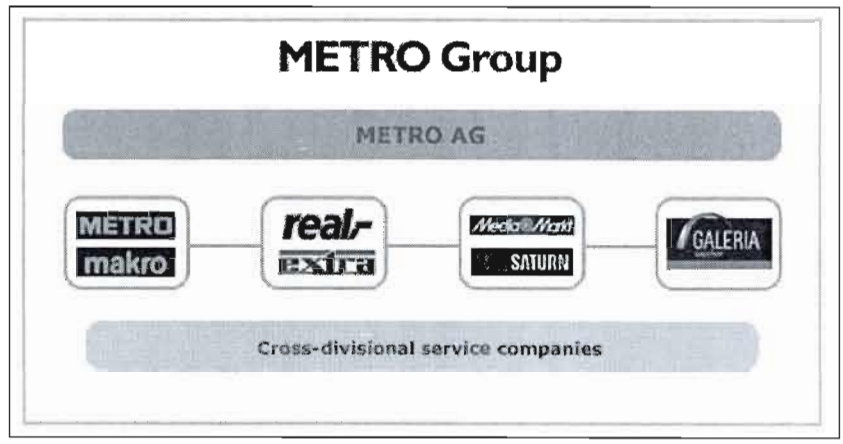



**Figure 2.5: Les différentes bannières du Metro Group (Metro Group, 2007).**

Kesko est un autre groupe important qui vend des produits et des services à haute valeur ajoutée pour les entrepreneurs et les consommateurs. L'entreprise exerce ses fonctions dans les pays scandinaves et en Russie. Ainsi, via ses divisions, elle s'adresse à différents secteurs d'activités comme celui de l'alimentaire, de l'automobile, de la machinerie lourde, etc. Sa division Rautakesko s'adresse particulièrement au secteur du DIY. En 2005, cette division a comptabilisé des ventes de plus de 2,75 millions d'euro. Sa part de marché est d'environ 35 %, 4 % et 19 % en Finlande, en Suède et en Norvège respectivement. Rautakesko est également présent dans les plus petits marchés comme la Lettonie, la Lituanie et la Russie. Son réseau est de plus de 320 magasins regroupés sous différentes bannières comme K-rauta, Rautia, Byggmakker, Senukaichain et Stroymaster. (Kesko, 2007)

Du côté de la Russie, Metrika est la seule chaîne de magasins d'origine russe dans le secteur du DIY. Cette entreprise possède cinq grands magasins; quatre à St. Petersburg et un à

Moscou. L'entreprise veut étendre ses activités au niveau national et des projets d'expansion sont en cours. À la fin de 2007, il devrait y avoir près de 20 magasins additionnels en Russie, mais peut-être également en Europe. (Metrika, 2007)

Le tableau 2.1 et le tableau 2.2 ci-après sont un résumé de l'ensemble des informations présentées dans les lignes précédentes, soit des grands joueurs, de leurs bannières respectives, du nombre de magasins et des pays où ils sont présents en Europe et aux alentours.

**Tableau 2.1: Résumé des grands joueurs du secteur du DIY en Europe et aux alentours (1 de 2)**

| Les grands joueurs | Les bannières qui offrent des produits de DIY | Nombre de magasins offrant des produits de DIY | Les pays d'exploitation | Le domaine de spécialisation |
|---|---|---|---|---|
| **Kingfisher** | B&Q<br>Castorama<br>Trade Depot<br>Screwfix direct<br>Brico dépôt<br>Koçtas | Plus de 700 | Angleterre, France, Pologne, Italie, Chine, Russie, Turquie, Irlande, Espagne, Allemagne, Taiwan, Corée du Sud | DIY |
| **Tesco** | Extra<br>Superstore | 563 en Angleterre<br>363 en Europe*<br>450 en Asie*<br>* Pas en mesure de déterminer le nombre de magasins offrant des produits de DIY | Angleterre, Pologne, Irlande, Slovaquie, République tchèque, Hongrie, Chine, Japon, Corée du Sud, Taiwan, Malaisie, Thaïlande, Turquie | Commerce de détail :<br>Alimentaire<br>Non alimentaire |
| **21 % Kingfisher et 79 % Hornbach Holding** | Hornbach | Plus de 120 | Allemagne, Australie, Luxembourg, Nouvelle-Zélande, République tchèque, Roumanie, Slovaquie, Suède, Suisse | DIY |

**Tableau 2.2: Résumé des grands joueurs du secteur du DIY en Europe et aux alentours (2 de 2)**

| Les grands joueurs | Les bannières qui offrent des produits de DIY | Nombre de magasins offrant des produits de DIY | Les pays d'exploitation | Le domaine de spécialisation |
|---|---|---|---|---|
| **Metro** | Real<br>Extra<br>Metro Cash&Carry | 1152 | 31 pays en Europe et en Asie en passant par l'Inde et la Russie | Commerce de détail :<br>Alimentaire<br>Non alimentaire |
| **Kesko ; division Rautakesko** | K-rauta<br>Rautia<br>Byggmakker<br>Senukaichai<br>Stroymaster | 320 | Finlande, Suède, Norvège, Russie, Lettonie, Lituanie | Produits et services à haute valeur ajoutée<br>Différentes divisions dans les secteurs de :<br>Alimentaire, Automobile, Machinerie lourde, DIY, etc. |
| **SBR Corporation** | Metrika | 5 | Russie | DIY |

# 3 RONA

Sauf sur indication contraire, toutes les informations de cette section proviennent de RONA (2006). Voici quelques faits saillants sur cette entreprise.

- Slogan : Vous voulez, vous pouvez!
- Site Internet : www.RONA.ca
- Fondée en 1939 par ***RO***land et *NA*poléon; siège social à Boucherville (Québec).

## 3.1 Mission et ambition

La mission de RONA est d'offrir aux consommateurs nord-américains le meilleur service et le bon produit au juste prix grâce à une variété de formats de magasins et à un soutien efficace de gestion et de distribution dans l'industrie de la quincaillerie, de la rénovation et du jardinage.

L'ambition de l'entreprise est d'offrir au consommateur le meilleur des deux mondes : le service personnalisé qu'on retrouve dans les petits magasins et l'efficacité d'un grand réseau national. C'est pourquoi le réseau RONA, contrairement à ceux de certains de ses concurrents, est multiple et adapté aux besoins spécifiques des marchés urbains, semi-urbains et ruraux. Bien qu'il soit différent, chacun de leurs magasins partage néanmoins un objectif avec tous les autres : être le chef de file de sa catégorie dans son marché.

## 3.2 RONA en statistiques

La part de marché canadienne de l'entreprise est passée de 6,5 % en 1998 à 15 % en 2005. L'entreprise compte sur plus de 24 000 employés pour des ventes annuelles de plus de 4 milliards de dollars et un bénéfice net de 175,2 millions de dollars. La figure 3.1 illustre les gains au niveau des ventes nettes, du bénéfice net et du bénéfice dilué par action de 2004 à 2005. Il est à noter que RONA ouvre, en moyenne, 20 nouveaux magasins par année.

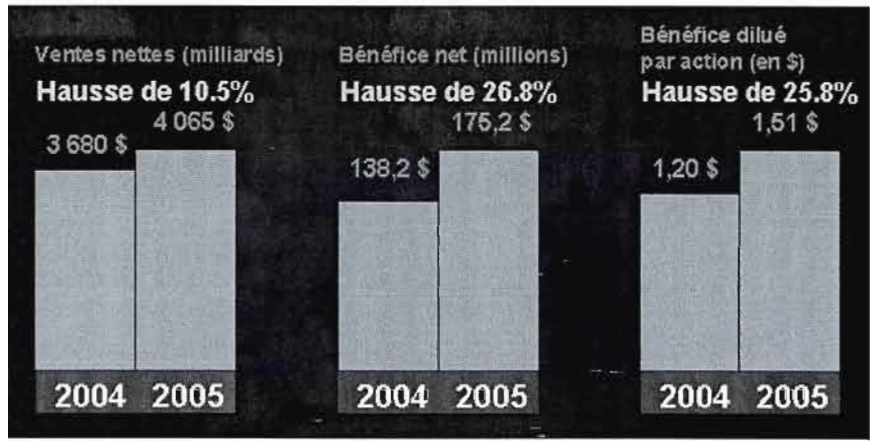



**Figure 3.1: L'évolution des ventes, du bénéfice net et du bénéfice dilué par action de 2004 à 2005 chez RONA.**

## 3.3 Son modèle d'affaires

RONA propose un modèle d'affaires qui est différent de la plupart de ses concurrents. En effet, comme la figure 3.2 l'illustre ci-après, l'entreprise compte sur différents types de magasins. D'ailleurs, les magasins traditionnels et la structure de propriété forment deux points de différenciation. Alors que la majorité de ses concurrents détiennent la totalité de leurs magasins (magasins corporatifs) et que ceux-ci sont tous à grande surface, RONA doit travailler avec des magasins qui sont franchisés ou affiliés à son réseau en plus d'être de superficie différente. Par conséquent, ces différences sont à la fois des opportunités d'affaires, mais représentent aussi des difficultés additionnelles de gestion non négligeables.

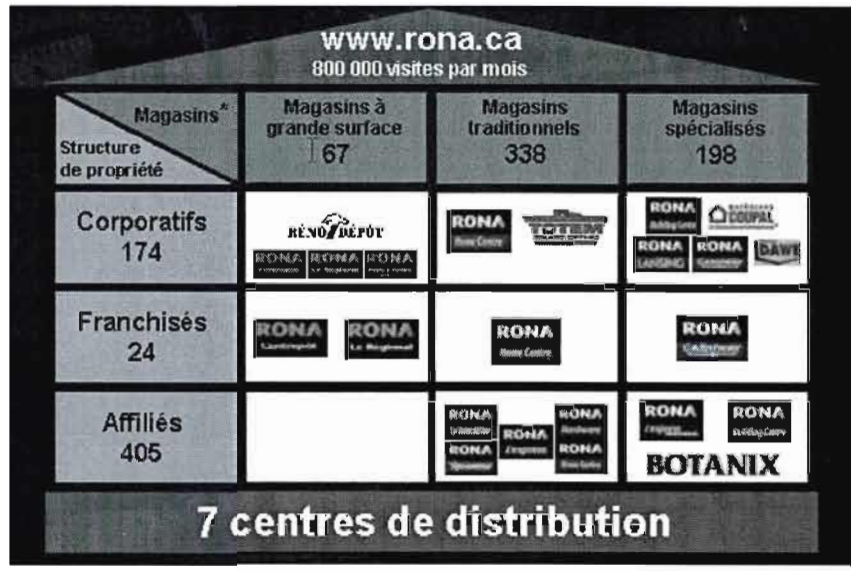



**Figure 3.2: Le modèle d'affaires de RONA.**

3.4 Comment acheter chez RONA

- Magasins à grande surface : entrepôt, régional ou urbain.
- Magasins traditionnels : magasin de petite superficie souvent reconnu comme une quincaillerie de quartier.
- Spécialisés : centres de rénovation spécialisés dans les cours à bois et/ou les centres jardins et davantage orientés vers les entrepreneurs.
- Proximités : il s'agit d'un tout nouveau concept de magasin. En fait, ce sont des magasins à grande surface réguliers incluant des boutiques très spécialisées au niveau de certains départements comme la peinture et/ou les portes et fenêtres et/ou la cuisine et/ou le couvre-plancher.
- Service d'achat en ligne au www.RONA.ca (800 000 visites par mois).

## 3.5 Magasins et bannières

Comparativement à 550 en 2004, RONA compte sur plus de 603 magasins au Canada en 2006. Voici d'ailleurs un bref aperçu de la répartition de ceux-ci (figure 3.3) :

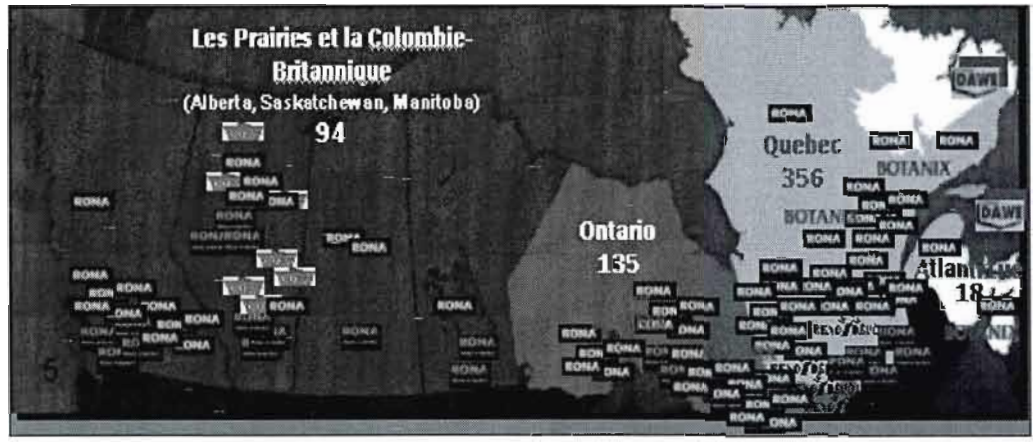



**Figure 3.3: Les différents magasins RONA au Canada.**

Comme on le constate sur la figure 3.4, les magasins ne sont pas regroupés sous une seule bannière. En effet, six grandes bannières regroupent les magasins : RONA et ses divisions, Réno-Dépôt, Totem, Botanix, Chester Dawe et Coupal.


**Figure 3.4: Les grandes bannières de RONA.**

## 3.6 Les centres de distribution

Les sept centres de distribution de l'entreprise comptent pour plus de 2 000 000 pieds carrés d'entreposage au total. Par contre, il est à noter qu'en plus de ces sept centres de distribution, RONA loue plusieurs autres espaces d'entreposage appartenant à des tierces parties de façon à combler ses besoins. Voici une brève description de chacun des centres de distribution

RONA (les différents canaux de distribution utilisés par chaque centre de distribution sont expliqués à la section 3.10.2) :

- Boucherville, Québec :
  - superficie de 1 000 000 pieds carrés;
  - majoritairement des produits de quincaillerie;
  - à l'unité, à la caisse ou à la palette;
  - les canaux de distribution utilisés sont le transbordement (« Tags »), l'entreposage (« Warehouse stock ») et le transbordement (« Flow-thru »).
- Dorval, Québec :
  - majoritairement des produits des matériaux de construction;
  - à la caisse ou à la palette;
  - le canal de distribution utilisé est l'entreposage (« Warehouse stock »).
- Terrebonne, Québec :
  - superficie de 360 000 pieds carrés;
  - majoritairement des produits de quincaillerie;
  - à la caisse ou à la palette;
  - les canaux de distribution utilisés sont le transbordement (« Tags ») et le transbordement (« Flow-thru ») à 70 % et l'entreposage (« Warehouse stock ») à 30 %.
- Halton Hills, Ontario :
  - superficie de 100 000 pieds carrés;
  - majoritairement des produits des matériaux de construction;
  - à l'unité ou à la palette;
  - Le canal de distribution utilisé est l'entreposage (« Warehouse stock »).

- Calgary, Alberta :
  - superficie de 320 000 pieds carrés;
  - majoritairement des produits de quincaillerie et du saisonnier;
  - à la caisse ou à la palette;
  - les canaux de distribution utilisés sont le transbordement (« Tags ») et l'entreposage (« Warehouse stock »).
- Surrey, Colombie-Britannique :
  - superficie de 85 000 pieds carrés;
  - majoritairement des produits de quincaillerie;
  - à l'unité, à la caisse ou à la palette;
  - les canaux de distribution utilisés sont le transbordement (« Tags ») et l'entreposage (« Warehouse stock »).

## 3.7 Les départements

Dans un magasin à grande surface, comme un RONA l'entrepôt, il est possible de dénombrer plus de 50 000 unités de gestion de stocks différents (article en inventaire caractérisé, entre autres, par sa fonction, son style, son format, sa couleur et sa localisation – mieux connu sous l'abréviation SKU – « Stock-keeping Unit »). Par conséquent, nous ne ferons pas la liste complète des produits offerts par cette entreprise. Par contre, nous tenons à préciser que ces produits sont regroupés sous dix départements :

- couvre-plancher;
- cuisine;
- décoration;
- électricité;
  - luminaire
  - chauffage et refroidissement

- matériaux;
    - portes et fenêtres
    - produits forestiers
- outillage;
- peinture;
- quincaillerie;
    - ferronnerie
- saisonnier;
    - horticulture
- plomberie.

La saisonnalité des produits offerts est l'un des grands défis du secteur du commerce de détail. RONA ne faisant pas exception à cette règle, chacun de ses départements propose des produits à forte, moyenne ou faible tendance saisonnière. Par conséquent, la logistique, dans son sens large, représente un défi quotidien étant donné le nombre de produits différents, la fluctuation de la demande spécifique à chacun d'eux et la provenance de ceux-ci.

## 3.8 Croissance

RONA a connu une croissance phénoménale au cours des quinze dernières années. Celle-ci est due à deux changements importants au niveau du secteur de la rénovation. Premièrement, au début des années 1990, la tendance vers des magasins spécialisés à grande surface a incité l'entreprise à repenser et redéfinir son modèle d'affaires. Elle s'est alors mise à acquérir plusieurs terrains dans les grands centres urbains du Québec afin d'y construire des magasins à grande surface. Deuxièmement, l'arrivée d'un géant comme Home Depot sur le marché canadien ne peut laisser personne indifférent. Suite à cet événement, RONA a réagi en consolidant sa position géographique sur le marché canadien de la rénovation. Pour ce faire, elle a procédé à plusieurs acquisitions au cours des dernières années comme l'illustre la figure 3.5. De plus, RONA a étendu son propre réseau de magasins dans plusieurs provinces

canadiennes sous de nouvelles bannières comme RONA Home&Garden, RONA Home Centre, RONA Hardware, etc. Enfin, l'entreprise a également profité d'un créneau auquel Home Depot ne s'intéresse pas, soit celui des magasins traditionnels. En effet, elle a procédé au recrutement de plusieurs magasins traditionnels afin d'étendre son réseau d'affaires à travers le pays.

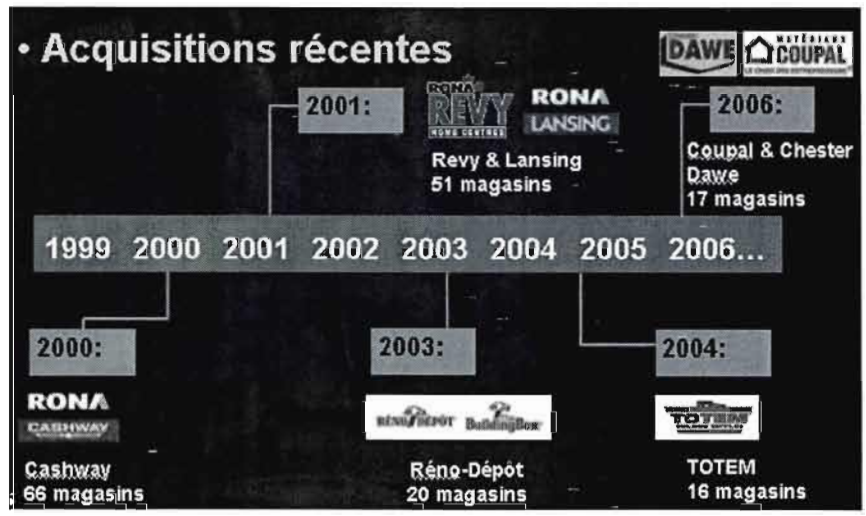



**Figure 3.5: Les différentes acquisitions de RONA depuis 2000.**

Aujourd'hui, la stratégie de croissance de l'entreprise reste la même qu'au cours des années précédentes. Pour la fin de l'année financière 2007, l'entreprise veut augmenter ses ventes au détail pour atteindre les 7 milliards de dollars de ventes (2005 : plus de 4 milliards de dollars). Pour ce faire, RONA utilisera différentes stratégies :

- la croissance interne;
- le recrutement de nouveaux magasins traditionnels;
- la construction de nouveaux points de vente;
- les acquisitions.

La croissance interne repose sur un ensemble de facteurs comme les campagnes nationales de marketing, la croissance du marché, l'ajout de produits de marque privée RONA, les nouveaux concepts de magasin et les nouveaux services d'installation. Par ailleurs, les nouveaux points de vente représenteront plus de deux millions de pieds carrés de vente au détail supplémentaire ainsi que 3000 nouveaux emplois. Enfin, le recrutement de magasins traditionnels vise les petits marchands indépendants qui désirent avoir une vaste sélection de produits, un programme de commercialisation éprouvé et une notoriété sur le marché de façon à livrer une meilleure concurrence dans leur marché local respectif. La figure 3.6 présente la construction des nouveaux magasins RONA en 2006.


**Figure 3.6: Les nouveaux magasins RONA en 2006.**

Toute cette stratégie de croissance vise à prendre définitivement la position de chef de file canadien du secteur de la rénovation avec une part de marché de 25 % d'ici quelques années.

Il est à noter que RONA étudie fortement la possibilité de faire une entrée sur le marché américain d'ici deux à trois ans.

Enfin, au point de vue purement financier, l'entreprise veut maintenir un taux de profit net de plus de 3,5 % et un rendement sur les capitaux propres de plus de 18 %. En 2005, ces ratios étaient respectivement de 4,3 % et de 18,72 %.

## 3.9 Technologies

### 3.9.1 Objectifs technologiques

Il est possible de déterminer trois objectifs technologiques qui permettront de répondre aux priorités organisationnelles de l'entreprise. Premièrement, les technologies doivent permettre aux employés qui ont un contact direct avec les clients de donner, en tout temps, le meilleur service possible. Deuxièmement, étant donné les possibilités d'expansion, les technologies doivent permettre une certaine flexibilité et une facilité d'intégration afin de permettre l'entrée des nouveaux venus. Finalement, les technologies doivent permettre à toutes les opérations de devenir plus efficientes et efficaces et ainsi devenir un facteur important dans la compétitivité de l'organisation.

RONA est un joueur important dans le secteur de la rénovation au Québec et au Canada. Suite aux nombreuses acquisitions et à son expansion, RONA a hérité d'une multitude de systèmes. Dans cette sous-section, nous verrons d'abord les systèmes d'information les plus importants utilisés à l'interne tout en exposant leurs fonctionnalités premières. Ensuite, nous enchaînerons avec les systèmes les plus importants utilisés à l'externe, soit avec les partenaires de RONA. Finalement, nous donnerons un bref aperçu des ressources technologiques à la disposition de l'entreprise.

### 3.9.2 Les systèmes d'information à l'interne

C'est en 1989 que RONA fait l'acquisition du logiciel VARNET qui devait répondre aux besoins complexes du centre de distribution. Par contre, après quelques années de modifications internes, ce logiciel fut rebaptisé SIDMA (système informatique de distribution aux marchands) et il est devenu le système informatique corporatif principal à partir duquel se fait l'administration générale de RONA. La figure 3.7 illustre les fonctions du logiciel passant de la gestion des prix, à la gestion des commandes magasins, aux achats, aux ententes

fournisseurs, aux opérations entrepôt, au mouvement d'inventaire, à la comptabilité et à l'appariement de facture.

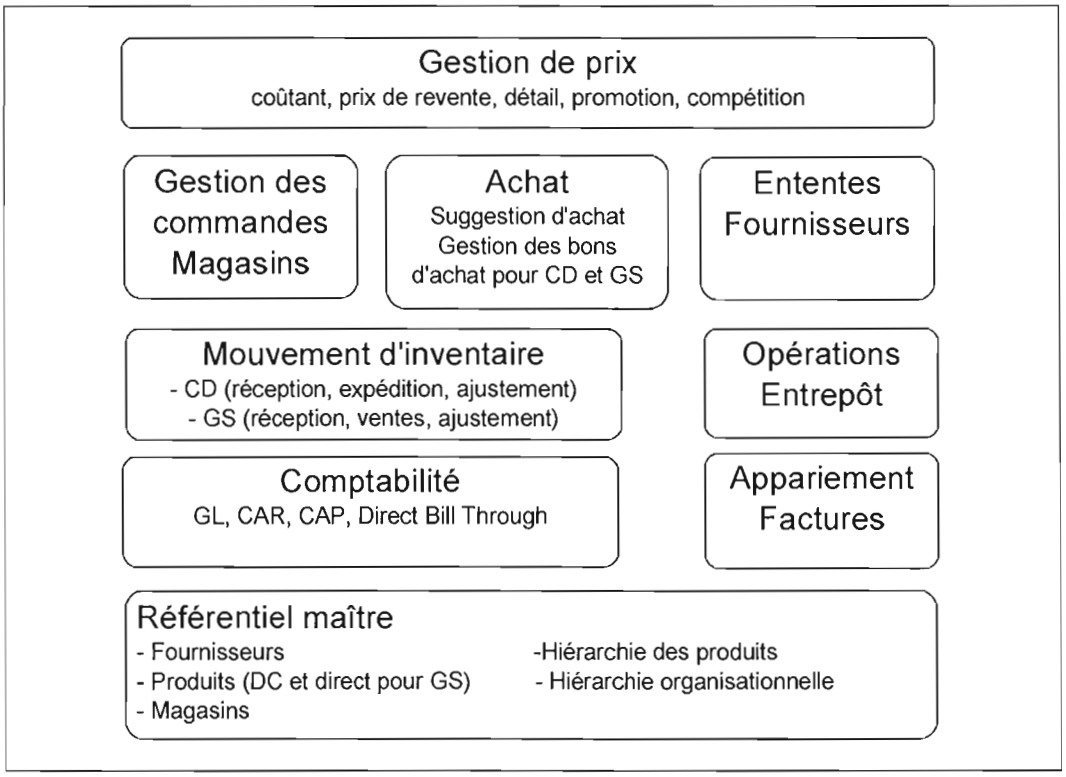



**Figure 3.7: Vue d'ensemble de SIDMA.**

SIDMA est lié, par différents canaux de communication, aux systèmes réseau utilisés par chacune des bannières de l'entreprise. Voici les processus de transmission des données selon les bannières :

1- Magasins à grande surface RONA : ils se connectent directement avec SIDMA et E3 ce qui permet un suivi des ventes et des inventaires en temps réels.

2- Magasins Réno Dépôt : ils sont munis d'un système central, le AS400. Celui-ci intègre, gère et distribue l'information relative à la gestion d'inventaire, des coûts et des prix et à la gestion des commandes d'achat. Il cumule les données avant de les transférer une à plusieurs fois par jour à SIDMA, mais jamais en temps réel.

3- Magasins d'autres bannières (Revy, Cashway, etc.) : chaque magasin possède son propre système qui est relié au système central de sa bannière qui communique ensuite l'information à SIDMA. La majorité des bannières fonctionnent sur différentes versions du logiciel AS400 et les informations sont transmises au moins une fois par jour, mais jamais en temps réel.

4- Magasins de petites bannières (Totem, Chester Dawe, Coupal, etc.) : chaque bannière opère de façon autonome.

5- Il est à noter que les magasins traditionnels ne communiquent pas de façon informatique avec le siège social de l'entreprise.

Cependant, malgré tous les éléments positifs de SIDMA, celui-ci ne parvenait toujours pas à répondre à certains besoins. C'est pourquoi RONA a acquis, au fil du temps, différents progiciels spécialisés.

La base de données $RD^2W$ est utilisée afin de donner une vision unique des données de vente et des stocks afin de faciliter et d'accélérer la prise de décision. Les données statiques sont chargées quotidiennement à partir de SIDMA ce qui aide à refléter les informations contenues dans l'ensemble des systèmes sources. Le logiciel permet une rétroaction de 5 ans.

Au niveau de la planification des commandes, un progiciel nommé E3, implanté en 1996, permet de faciliter le travail des responsables de l'approvisionnement. En effet, cette grosse « calculatrice » utilise des algorithmes afin de suggérer aux acheteurs les quantités à commander en fonction des prévisions des stocks pour chaque article. L'information sur laquelle ce système se base provient de SIDMA. Également, le progiciel permet un réapprovisionnement des produits réguliers en fonction des stocks en main. Par contre, pour assurer son bon fonctionnement, il faut que les paramètres de base soient déterminés et actualisés par les employés de RONA (taux de « en stock », coût d'acquisition et de stockage et niveau optimal des stocks). Aussi, les paramètres statiques sont insérés dans E3 lors de l'activation du produit (profil de la demande et informations fournisseurs). Au niveau de tous les magasins de l'entreprise, seulement une quarantaine de magasins à grande surface des bannières RONA sont liés à E3. Par contre, le siège social de l'entreprise fournit de

nombreux efforts pour intégrer le maximum de magasins année après année à son système E3.

Un autre outil primordial pour RONA est nommé Exceed. Il s'agit d'un système de gestion d'entrepôt qui est implanté dans tous les entrepôts de plus de 200 000 pieds carrés de l'entreprise. De façon plus détaillée, il fait la gestion de la réception, de la mise en stock, de l'expédition, des emplacements, de la préparation des commandes, des listes de cueillettes, du prélèvement des stocks, du transbordement, etc. Il est à noter que les plus petits centres de distribution sont gérés par SIDMA.

Par ailleurs, deux modules d'Hyperion, consolidation financière et budgétisation, permettent de consolider les résultats financiers de toutes les divisions de RONA et permettent de produire les budgets. Il est à noter que l'entreprise s'apprête à implanter, à très court terme, l'ensemble des modules de ce logiciel financier.

Plusieurs autres solutions technologiques isolées permettent à l'organisation d'être plus efficace :

- Intactix permet la gestion de la planographie.
- CARS permet la gestion des déboursés, des revenus et des rabais entre l'entreprise et ses fournisseurs.
- Timera permet la planification des ressources pour les horaires de travail en magasin.

Enfin, une dernière application informatique utilisée chez RONA, INTRAC, a été développée en collaboration avec l'entreprise Panalpina. Celle-ci s'occupe de la logistique d'importation des produits par voie maritime pour RONA. INTRAC est un outil de gestion des bons de commande. Il permet de créer des rapports de gestion des exceptions, de créer des rapports d'indicateurs de rendement, de suivre les bons de commande et d'offrir un système automatisé de préavis. Chez RONA, le département logistique et le département des achats (marchandiseurs et approvisionneurs) ont accès aux informations fournies par INTRAC. Lors du suivi des bons de commande, les informations suivantes sont disponibles (liste non exhaustive) :

- numéro bon de commande;
- description du produit;
- nom du fournisseur et son numéro;
- date d'envoi de la commande;
- destination (le centre de distribution RONA où le produit sera livré);
- port d'expédition;
- date de départ au port d'expédition (estimée et réelle);
- port de réception;
- date d'arrivée au port de réception (estimée et réelle);
- date de mise en place du conteneur sur les voies ferroviaires;
- date de dédouanement;
- date de réception au centre de distribution (estimée et réelle);
- etc.

### 3.9.3 Les systèmes d'information à l'externe

En amont, RONA utilise un système d'échange de documents informatisés avec 98 % de ses fournisseurs nord-américains et de l'Europe. RONA échange les bons de commande ainsi que les factures par ce système. Pour les fournisseurs non connectés au système, c'est-à-dire environ 2 % des fournisseurs nord-américains et de l'Europe, une interface Internet a été développée afin de faciliter l'envoi des commandes ainsi que la facturation entre les deux parties.

Pour les fournisseurs de l'Asie, aucun système spécifique n'est en place. En effet, l'utilisation de la lettre de crédit conventionnelle ou du transfert bancaire sont privilégiés.

En aval, deux types de clients sont à différencier. Premièrement, il y a tous les magasins RONA de type traditionnel. Ces magasins ne sont pas intégrés aux systèmes informatiques utilisés par le siège social de l'entreprise. Ainsi, la communication se fait sous format papier pour le moment. Deuxièmement, l'autre type de client est le consommateur final. Pour celui-ci, une page Internet lui permet de communiquer avec l'entreprise, d'apprendre davantage sur les différents produits offerts et d'acheter ceux-ci directement en ligne.

### 3.9.4 Les Ressources

L'équipe informatique en place au siège social de l'entreprise est impressionnante. Par contre, rien de cela n'est surprenant, car l'entreprise utilise de nombreuses interfaces pour alimenter les nombreux systèmes informatiques de son réseau. Le département informatique compte environ 200 employés. Parmi ceux-ci, plus de cent sont regroupés dans l'équipe de développement des systèmes et des technologies de l'information. Cette équipe est elle-même divisée en quatre parties, soit la distribution et l'approvisionnement, la finance, le marchandisage et l'EDI/RD$^2$W. Également, cette grande équipe travaille fréquemment avec des analystes consultants et des programmeurs consultants.

Il y a aussi une vingtaine d'employés au niveau de l'administration des systèmes, plusieurs autres dans le domaine de la sécurité des systèmes (gestion des identités, gestion de la sécurité, etc.) et d'autres encore au niveau du développement technique (interface Internet, www.RONA.ca, Java, etc.). Enfin, en plus des opérateurs, RONA compte sur trois autres services informatiques, soit le CSI (centre de service informatique), le CSA (centre de service applicatif) et le CST (centre de service technique).

## 3.10 Chaîne d'approvisionnement

Le secteur du commerce de détail doit coordonner et gérer l'une des plus grandes chaînes d'approvisionnement qui existent. En effet, les nombreux points de vente, l'étendue géographique, les nombreux fournisseurs aux quatre coins du globe et la multitude de produits offerts augmentent la complexité de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Évidemment, le secteur de la rénovation ne fait pas exception à cette règle. Par conséquent, afin de bien illustrer l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de RONA, nous allons subdiviser la section suivante en deux parties distinctes : macro (3.10.1) et micro (3.10.2).

### 3.10.1 Macro

Chez RONA, trois grands types de fournisseurs peuvent être identifiés : le fournisseur outremer, le fournisseur intermédiaire et le fournisseur local ou du même continent. La situation semble simple au départ, mais nous tenions à la clarifier afin d'obtenir une vue

d'ensemble des différents flux physiques des produits selon la position géographique du fournisseur. Afin de mieux comprendre la chaîne d'approvisionnement, la figure 3.9, située à la fin de cette section (3.10.1), illustre les explications qui suivent. Il est à noter que cette figure est une représentation très simpliste de la chaîne d'approvisionnement et elle a été créée par l'auteur de ce mémoire dans le seul but de faciliter la compréhension du lecteur. De plus, il est important de mentionner que nous ne rentrerons pas dans les détails des flux d'information et des flux de décision, car nous le ferons à la section 6.3.4.

Chez RONA, il existe, de façon générale, trois chaînes distinctes d'approvisionnement :

1. La première chaîne est celle avec un fournisseur étranger (Figure 3.9; fournisseur étranger); c'est-à-dire de l'Asie, de l'Europe ou de l'Amérique du Sud. Pour cette chaîne d'approvisionnement, RONA transige directement avec le fournisseur étranger. Une fois la commande effectuée, ce dernier doit procéder à la production du produit commandé et le transporter par camion jusqu'au port d'expédition. Par voie maritime, le produit se rend du port d'expédition jusqu'au port de réception (Vancouver, Montréal ou Halifax). Le produit est alors transporté, soit par voie ferroviaire et/ou par voie routière, à un centre de distribution RONA. Ensuite, par camion, le produit est livré dans les magasins au moment désiré. Dans un cas comme celui-ci, le délai de livraison peut-être long. En effet, à titre d'information, il faut compter presque trois semaines de transport maritime pour les produits en provenance d'Asie. Voici, à la figure 3.8, une représentation visuelle des grandes étapes de transport d'un produit en importation par voie maritime pour n'importe qu'elle entreprise du secteur du commerce de détail.

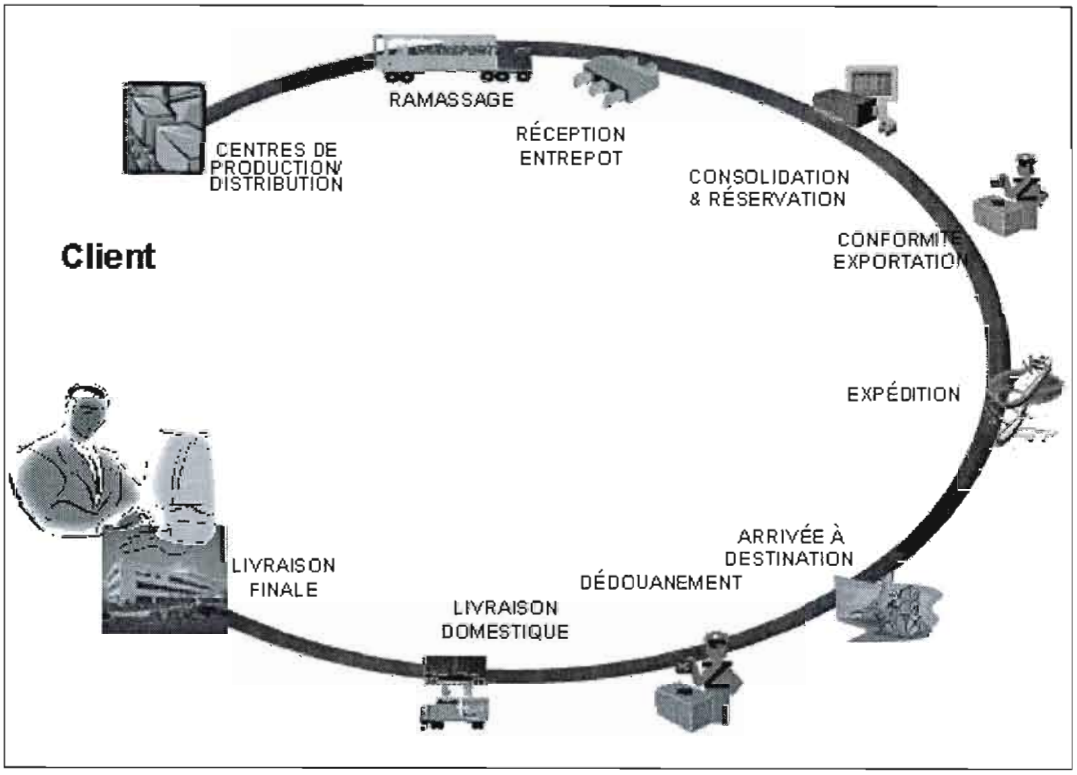



**Figure 3.8: Les grandes étapes de transport d'un produit en importation pour une entreprise du secteur du commerce de détail.**

2. La deuxième chaîne d'approvisionnement est plus complexe, car RONA transige avec un fournisseur du continent nord-américain (Canada, États-Unis ou Mexique) qui, à son tour, transige avec un fournisseur étranger (Figure 3.9; fournisseur intermédiaire). Ainsi, le fournisseur de RONA joue un rôle d'intermédiaire. Par hypothèse, la chaîne d'approvisionnement du fournisseur intermédiaire devrait inclure les mêmes grandes étapes qu'au point précédent jusqu'à son centre de distribution. Par la suite, le produit est livré par transport routier à un centre de distribution RONA ou encore directement aux magasins de RONA. Pour cette chaîne d'approvisionnement, le délai de livraison peut être court si le fournisseur intermédiaire possède du stock en main afin de répondre à la demande. Par contre, pour une demande accrue et ponctuelle, comme dans le cas d'un événement promotionnel, le détaillant doit toujours s'assurer de la disponibilité des produits chez son fournisseur intermédiaire, car il est possible que ce dernier soit dans

l'obligation de commander une quantité supplémentaire auprès de son fournisseur étranger et cela demande un délai de livraison plus grand.

3. Enfin, la troisième chaîne est la plus simple. En effet, elle illustre le cas où RONA transige directement avec un fournisseur local (Canadien) ou encore avec un fournisseur du continent nord-américain (États-Unis ou Mexique) (Figure 3.9; fournisseur local ou du continent nord-américain). Le produit est acheminé, par transport ferroviaire et/ou routier, vers un centre de distribution RONA ou encore directement en magasin. Ainsi, le délai de livraison est habituellement court.

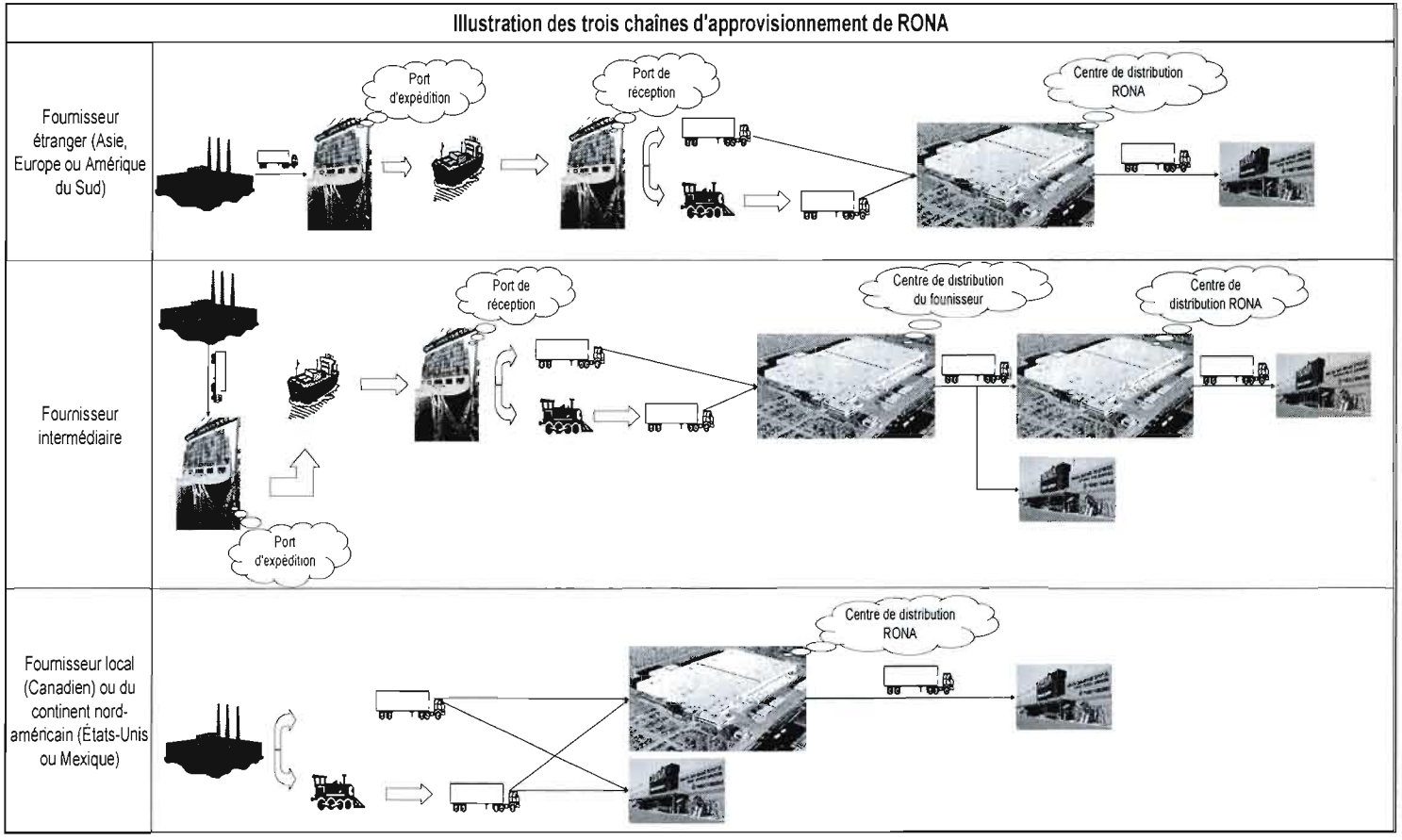



**Figure 3.9: Illustration des trois chaînes d'approvisionnement de RONA.**

### 3.10.2 Micro

La façon plus micro de présenter la chaîne d'approvisionnement veut préciser les différents canaux de distribution utilisés par RONA pour acheminer un produit du fournisseur au centre de distribution vers les magasins (flux physique). Encore une fois ici, l'objectif est de présenter une vue générale; si des informations plus précises sont nécessaires à la compréhension et à l'analyse de la problématique du mémoire, celles-ci seront présentées plus loin. RONA utilise trois différents canaux de distribution différents selon deux types de commande distincts; le magasin qui commande directement au fournisseur (situation A) et le magasin qui commande à un centre de distribution RONA (situation B). La figure 3.10 et la figure 3.11 illustrent respectivement les trois différents canaux de distribution selon les situations A ou B décrites ci-dessous.

A. Les magasins, de n'importe quel type, qui commandent directement le produit au fournisseur (illustration des trois canaux de distribution à la figure 3.10) :

   1. Directe (« Direct Store Delivery ») : le magasin fait sa commande directement au fournisseur. Par la suite, celui-ci livre le produit commandé, par transport routier, au magasin.

   2. Consolidation (« Consolidation ») : le magasin fait sa commande directement au fournisseur. Par la suite, un transporteur récupère plusieurs commandes chez des fournisseurs différents et procède à la consolidation des commandes et des produits. Enfin, il livre plusieurs produits de commandes différentes à plusieurs magasins.

   3. Transbordement (« Tags ») : le magasin fait sa commande directement au fournisseur. Le produit passe du fournisseur à un centre de distribution RONA pour être jumelé à d'autres produits en utilisant la technique du transbordement. Le produit est alors acheminé au magasin.

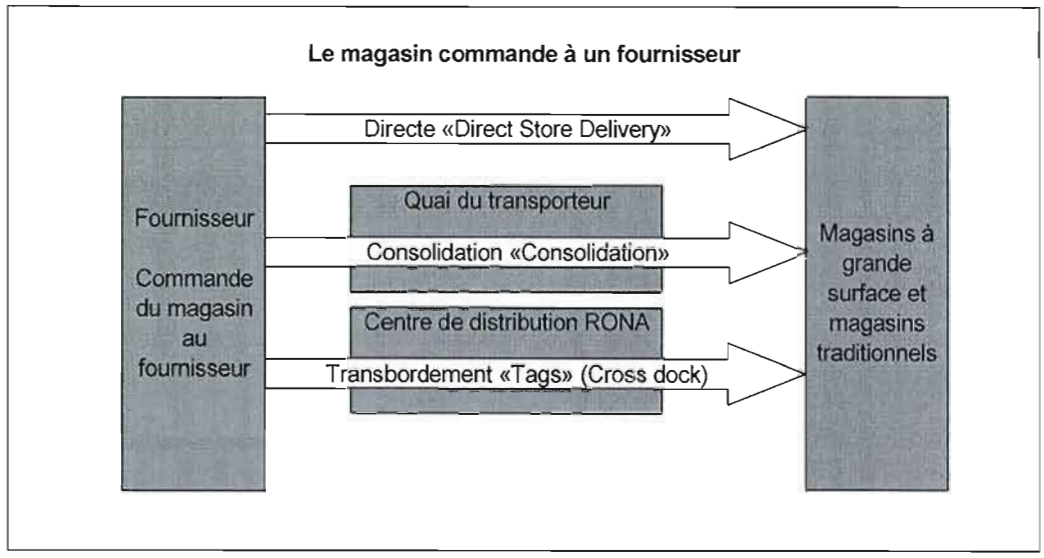



**Figure 3.10: Les magasins qui commandent directement le produit au fournisseur.**

B. Les magasins, de n'importe quel type, qui commandent directement le produit à un centre de distribution RONA (illustration des trois canaux de distribution à la figure 3.11) :

4. Semi-directe (« Semi Direct Store Delivery ») : le magasin fait sa commande directement au fournisseur. Par la suite, celui-ci livre le produit commandé, par transport routier, au magasin. Par contre, le magasin agit ici comme un centre de distribution et entrepose le produit dans sa zone de réception pour une courte période avant de le rendre disponible à la vente. Cette méthode est souvent utilisée pour des événements spéciaux.

5. Entreposage (« Warehouse Stock ») : le magasin fait sa commande à un centre de distribution RONA. Ensuite, par voie de cueillette, le produit est extrait de son emplacement au centre de distribution pour être acheminé à un camion de livraison. Enfin, le produit est expédié au magasin.

6. Transbordement (« Flow-Thru ») : le magasin fait sa commande à un centre de distribution RONA. Le produit passe du fournisseur à un centre de distribution

RONA pour être jumelé à d'autres produits en utilisant la technique du transbordement. Le produit est alors acheminé au magasin.

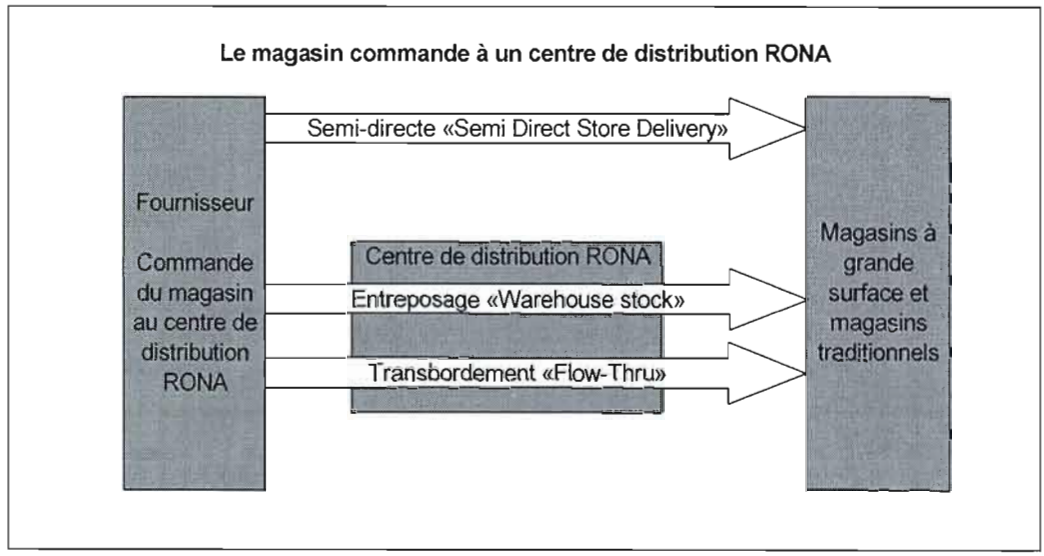



**Figure 3.11: Les magasins qui commandent le produit à un centre de distribution RONA.**

## 3.11 Conclusion

Les balises du mémoire sont maintenant présentées. En effet, nous en connaissons un peu plus sur le secteur de la rénovation au Canada et aux États-Unis. De plus, nous avons été en mesure de comparer les différents joueurs entre eux sur différents aspects (services offerts, modèle d'affaires, importance sur le marché, statistiques financières, stratégies employées, technologies utilisées, etc.). Une parenthèse nous a également permis de constater l'ampleur du secteur d'activité sur le plan mondial avec une légère intrusion dans le marché européen du DIY. Enfin, cette grande section se termine avec le présent chapitre qui voulait présenter de façon détaillée les différentes facettes de l'entreprise RONA qui est l'entreprise étudiée dans le cadre de ce mémoire. Ces chapitres permettront une meilleure compréhension des prochaines étapes du mémoire, soit la problématique et l'analyse qui s'en suivent.

# 4 PROBLÉMATIQUE

RONA a connu une expansion très rapide au cours des quinze dernières années. Des changements importants ont également été observés dans le secteur de la rénovation au Canada. Tout d'abord, il y a eu l'arrivée des magasins spécialisés à grande surface. Ensuite, la concurrence étrangère, plus spécifiquement de Home Depot, est venue accentuer la lutte des places sur le marché. Enfin, le marché a connu une croissance importante. À cause de tous ces facteurs, RONA a senti la nécessité et l'urgence de consolider sa position au niveau national via l'achat de concurrents, le développement de son propre réseau de points de vente et le recrutement de magasins traditionnels. Pendant ce temps, à l'interne, l'entreprise a tenté de suivre le rythme de façon à s'ajuster à ce nouveau contexte. Malgré tous les efforts, RONA est aujourd'hui confronté à certains problèmes. Cette situation nous rappelle une métaphore intéressante qui fut proposée par l'un des dirigeants de l'entreprise :

> « Auparavant, RONA pouvait se comparer à une voiture. À l'intérieur de celle-ci, les fenêtres vous indiquent parfaitement la direction à suivre. Par contre, aujourd'hui, étant donné la taille de l'entreprise, RONA peut être maintenant comparé à un avion. Dans ce cas, pour connaître votre direction, vous devez plutôt vous fier au tableau de bord. »

RONA est donc à un tournant de sa quête pour devenir le chef de file de son secteur d'activité au Canada. Pour réaliser ses objectifs, l'entreprise s'interroge au niveau de son efficience opérationnelle à l'interne de son organisation. C'est d'ailleurs, en partie, pourquoi l'entreprise appuie la recherche universitaire au niveau de la gestion des opérations dans la Chaire de recherche industrielle du CRSNG en management logistique de l'ESG UQÀM. À titre d'exemple, au niveau de la chaîne d'approvisionnement, la gestion des stocks est un problème récurrent chez RONA. En effet, les centres de distribution de l'entreprise fonctionnent tous à capacité maximale malgré les derniers agrandissements effectués dans les 2 dernières années (par exemple, le centre de distribution RONA de Boucherville a été agrandi de plus de 200 000 pieds carrés). De plus, un nouveau centre de distribution vient d'être construit à Terrebonne et les entrepôts loués à des tierces parties, pour combler le manque d'espace d'entreposage, sont nombreux. Cette situation rend donc complexe la

gestion de l'approvisionnement, le contrôle des stocks et le suivi des livraisons. Une partie de cette augmentation du volume des stocks est certainement attribuable aux croissances du marché et de l'entreprise. Toutefois, ce facteur ne peut pas être l'unique responsable.

Face à ce problème, RONA souhaite étudier différentes approches qui permettraient de diminuer ses stocks et ses coûts tout en améliorant le flux physique (circuit que suivent les produits formels de leur lieu de fabrication à leur lieu de consommation) de sa chaîne d'approvisionnement.

Par exemple, les commandes en provenance de l'Asie se font de plus en plus nombreuses et les volumes sont, en général, importants. Ainsi, deux solutions sont étudiées :

- La location d'entrepôts, situés aux ports d'expédition, dans les pays asiatiques. Pourquoi? Parce que les coûts d'opérations, au pied carré, sont moins élevés qu'au Canada.

- La consolidation des conteneurs. Pour le moment, pour une commande chez un fournisseur asiatique, la quantité doit avoir un volume au conteneur près. Par conséquent, l'idée derrière cette solution est de consolider, dans un même conteneur, plusieurs commandes chez différents fournisseurs dans le but de subvenir aux besoins de l'entreprise au bon moment et dans les quantités réellement désirées (et non au conteneur près).

Les facteurs externes (croissance, fournisseurs asiatiques ou autres) n'expliquent certainement pas, à eux seuls, les problèmes de stock de l'entreprise. Ainsi, des problèmes à l'interne de l'organisation peuvent également être la source de ce problème. Explorons, dans les lignes qui suivent, quelques idées à ce sujet.

## 4.1 Technologies de l'information

Les outils informatiques décrits dans la première partie du mémoire soulèvent certaines interrogations. En effet, plusieurs systèmes d'information ont été adaptés en fonction des besoins grandissants de l'entreprise. Aussi, des systèmes ad hoc ont été ajoutés pour combler

les lacunes des systèmes déjà en place. Aujourd'hui, à première vue, la présence d'une panoplie de systèmes différents et/ou de versions différentes semble offrir peu de flexibilité de gestion à l'organisation. De plus, cette situation donne l'impression de ne pas favoriser une communication adéquate et une intégration fluide des différents logiciels.

## 4.2 Politiques internes

Au niveau de ses politiques internes, l'entreprise s'est elle-même placée dans une situation où le potentiel d'un surplus de stock est élevé. En effet, RONA s'est doté d'un plan stratégique où l'excellence du service à la clientèle se définit d'abord par la disponibilité des produits en magasin. Ainsi, nous pouvons facilement en déduire que le niveau de service (mesure, habituellement présentée en pourcentage, de satisfaction de la demande par rapport aux stocks disponibles de façon à satisfaire la clientèle au bon moment et dans les quantités désirées) exigé par l'entreprise doit être élevé. Cette pratique peut donc avoir des conséquences importantes sur le niveau des stocks en main.

Nous avons donc voulu en connaître davantage sur cette politique et nous avons rapidement constaté qu'il existait une extension de cette même politique spécifiquement pour les produits en promotion. En effet, la politique de « tolérance 0 » désire assurer la disponibilité d'un produit en promotion en magasin. En termes clairs, aucune rupture de stock n'est tolérée pour les produits en promotion. RONA a adopté cette politique de façon à conserver son image de marque, de répondre plus adéquatement aux besoins des consommateurs et pour être cohérent avec sa définition de l'excellence du service à la clientèle. La politique de « tolérance 0 » a donc piqué notre curiosité et nous avons décidé d'explorer le sujet.

## 4.3 Gestion des promotions

RONA utilise un levier important et très répandu dans le commerce de détail pour mousser ses ventes : les promotions via les circulaires hebdomadaires nationales. Mais pourquoi faudrait-il, en logistique et en gestion de la chaîne d'approvisionnement, s'intéresser à une problématique marketing? Selon Darden, Davis et Ozment (1989), la logistique occupe une place importante dans le domaine des promotions. Comme l'illustre la figure 4.1, le marketing est habituellement responsable du prix et de la promotion alors que la logistique

doit assurer la disponibilité des produits pour la promotion, en termes de flexibilité, de fiabilité et de disponibilité.

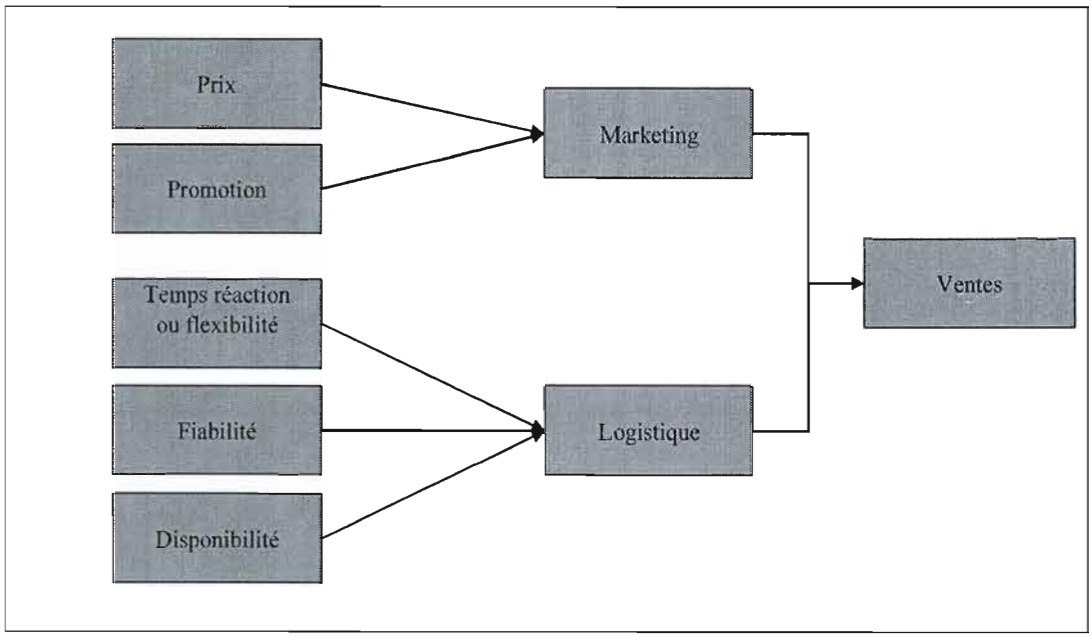



**Figure 4.1 : Le marketing et la logistique au niveau des promotions (Darden, Davis et Ozment, 1989)**

Est-ce que la problématique actuelle des stocks élevés chez RONA peut provenir uniquement des pratiques promotionnelles et de la politique interne de « tolérance 0 »? Certainement pas! Par contre, rien n'est à négliger. Par hypothèse, une circulaire hebdomadaire doit certainement exiger un volume élevé de stock de façon à répondre à une demande accrue et de courte durée. De plus, il s'agit d'une pratique courante étant donné qu'elle a lieu à plusieurs reprises dans une même année (moyenne de 42 circulaires hebdomadaires annuellement chez RONA). Par conséquent, s'il existe des sources d'inefficience ou des procédures désuètes ou des outils inadéquats, les impacts négatifs qu'ils génèrent se répètent de façon constante, semaine après semaine, année après année, sur une échelle de plus en plus grande au fur et à mesure que l'entreprise croît. Bref, les effets peuvent rapidement devenir exponentiels.

À titre informatif, RONA possède un programme de circulaires hebdomadaires comprenant des produits offerts à rabais sur la page couverture (« front »), au verso de la circulaire (« back ») ainsi que sur des achats spéciaux identifiés à l'intérieur de celle-ci (« special buy »). En clair, RONA met l'accent sur un certain nombre de produits dans sa circulaire au niveau des « front/ back/special buy ».

Mais, pour RONA, quels sont les impacts d'une telle pratique sur sa chaîne d'approvisionnement? En termes clairs :

***Quels sont les impacts des circulaires hebdomadaires nationales sur sa chaîne d'approvisionnement, plus précisément sur le niveau de ses stocks en main?***

Pour répondre à cette question, il faut d'abord comprendre le fonctionnement d'une circulaire hebdomadaire et, pour ce faire, de nombreux sujets doivent être étudiés (liste non exhaustive) :

- Un organigramme des processus (diagramme des opérations qui visent un résultat déterminé, et de la circulation des pièces et des documents dans une entité) d'élaboration d'une circulaire hebdomadaire devrait être réalisé pour s'assurer de comprendre et d'évaluer correctement la situation actuelle. Par conséquent, trois types de flux devraient être analysés :
    - Le flux physique;
        - de quelle façon le produit est-il acheminé du point de production jusqu'au point de vente?

- Le flux d'information (tout ce qui est lié aux transmissions de documents entre les acteurs);
  - quels outils technologiques sont utilisés pour les différentes étapes ou actions réalisées?
  - de quelle façon l'information circule-t-elle à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation?
- Le flux de décisions (tout ce qui représente les choix, les sélections et les solutions qui sont réalisés);
  - quelles sont les différentes responsabilités de chacun des acteurs ou parties prenantes?
  - qui décide de quoi, à quel moment, de quelle façon et basées sur quelles informations?

- Une étude quantitative sur les unités en main à la date de fin d'une circulaire hebdomadaire serait pertinente pour déterminer si un surplus de stock est directement attribuable à cette pratique promotionnelle.

- Il serait également intéressant d'investiguer la pertinence et le respect de la politique de « tolérance 0 » chez RONA.

- Certaines difficultés de gestion devraient faire surface lors de l'élaboration du processus; quelles sont-elles? Comment pouvons-nous les expliquer et les aborder?

- Les technologies existantes sont-elles suffisantes pour supporter l'ensemble du processus;
  - si oui, pourquoi?
  - sinon, pourquoi? Quels outils technologiques pourraient aider l'entreprise?

Toutes ces interrogations doivent être analysées si nous voulons connaître les effets des circulaires hebdomadaires sur le niveau des stocks chez RONA, si nous voulons maîtriser les sources de ces effets (s'il y a lieu) et si nous désirons apporter des solutions plausibles.

Par contre, avant toute chose, nous désirons en apprendre davantage sur le marketing et l'univers des promotions. Aussi, nous voulons tenter de cerner la relation qui existe entre le marketing et les opérations d'une entreprise. De plus, il serait très pertinent d'être informé des études réalisées par le passé sur les impacts des activités promotionnelles sur la logistique des entreprises. Enfin, des informations supplémentaires sur les circulaires hebdomadaires et leur processus de planification pourraient nous servir pour la suite du mémoire. La revue de littérature qui suit devrait répondre à ces attentes de façon à être mieux outillée pour analyser le processus des circulaires hebdomadaires chez RONA et ses impacts sur la chaîne d'approvisionnement.

# 5 REVUE DE LITTÉRATURE

En pratique, selon Malhotra et Sharma (2002) et Porteus et Whang (1991), le marketing et la gestion des opérations ne font pas bon ménage et se retrouvent souvent dans des situations conflictuelles. En effet, le premier veut offrir une très grande variété de produits et une livraison très flexible pour générer des ventes supplémentaires tandis que le deuxième recherche l'opposé afin de réduire les coûts. Pour Simchi-Levi, Wu et Shen (2004), le marketing et les opérations se retrouvent également en situation conflictuelle, mais ils sont interreliés à l'intérieur d'une entreprise. En effet, le premier a besoin du deuxième afin de livrer des produits et des services tandis que le deuxième a besoin du premier pour générer la demande de ces mêmes produits et services. Conséquemment, l'interface entre le marketing et les opérations est un défi de gestion important et une source très intéressante de recherche (Porteus et Whang, 1991). En effet, comment une entreprise peut-elle espérer à une meilleure coordination entre les partenaires de sa chaîne d'approvisionnement alors que la coordination entre ses départements internes laisse grandement à désirer (Malhotra et Sharma, 2002)?

Après avoir constaté l'ampleur de la problématique et les nombreux questionnements qui s'y rattachent, il nous a paru primordial d'approfondir le sujet. Y-a-t-il des chercheurs, des auteurs, des monographies, des articles ou toutes autres informations permettant de répondre à certaines questions ou d'en éclaircir certains aspects? Des informations supplémentaires sur la relation qui existe entre le marketing et la gestion des opérations d'une entreprise seraient nécessaires. Il serait également pertinent de connaître différents points de vue sur la performance réelle des activités promotionnelles et de leur évaluation. De plus, il serait désirable de répertorier, s'il y a lieu, les différentes études réalisées sur les impacts des initiatives marketing sur la logistique d'une entreprise. Évidemment, il serait intéressant de connaître les solutions qui s'appliquent à cette problématique. Enfin, il serait primordial d'obtenir des renseignements sur les différentes méthodes de planification, d'élaboration et de mise en place d'une circulaire.

Toutes ces informations seront bénéfiques pour la suite du mémoire. En effet, nous serons alors mieux préparés pour définir, comprendre et analyser l'ensemble de la problématique chez RONA.

## 5.1 Les définitions des quatre disciplines interreliées du mémoire

Avant de procéder à la revue de littérature qui est centrée sur la problématique, il nous faut tout d'abord définir les quatre disciplines interreliées qui sont concernées par ce mémoire et par sa problématique, soit :

- le marketing;
- la gestion des opérations, la chaîne d'approvisionnement et le management logistique;
- les prémisses de la relation entre le marketing et la gestion des opérations;
- les promotions.

### 5.1.1 Le marketing

Voici quelques définitions du marketing qui nous permettent d'encadrer cette fonction, en plus de préciser son rôle, dans les entreprises.

Selon Simchi-Levi, Wu et Shen (2004), l'Association américaine du marketing définit sa profession comme un processus de planification et d'exécution de la conception, de la fixation des prix, de la promotion et de la distribution des idées, des biens et des services afin de créer des échanges qui satisfont à la fois les individus et les organisations. Cette définition a depuis évolué et cette même association définit maintenant le marketing comme une fonction organisationnelle et un ensemble de processus qui visent à créer, communiquer et livrer de la valeur aux consommateurs et qui visent également à gérer la relation avec les clients de manière à faire bénéficier l'organisation et les actionnaires (American Marketing Association, 2004).

L'article de Min et Mentzer (2000) regroupe deux autres définitions du marketing provenant d'auteurs différents :

- Kotler (1972) suggère que le marketing est une transaction, un échange de valeur réalisé entre les parties, qui concerne la façon dont la transaction est créée, stimulée, facilitée et de valeur.

- Kotler (1997) et Churchill et Peter (1995) définissent quant à eux le marketing comme étant un échange, tel un processus, qui inclut deux ou plusieurs parties et qui s'apportent quelque chose de valeur de façon volontaire.

    - Pour le premier (Kotler, 1997), une transaction a lieu quand un accord est réalisé alors que l'échange est le processus qui produit l'accord.

    - Pour les seconds (Churchill et Peter, 1995), l'échange provient de plusieurs parties qui sont impliquées dans l'effort marketing : les entreprises qui produisent le bien ou le service (les fabricants), les distributeurs/revendeurs (les magasins) et les consommateurs (les clients).

### 5.1.2 La gestion des opérations, la chaîne d'approvisionnement et le management logistique

Les quelques définitions ci-dessous précisent l'environnement logistique d'une entreprise passant de la gestion des opérations à la chaîne d'approvisionnement sans oublier le management logistique.

La gestion des opérations peut se définir comme la gestion des systèmes de production d'une organisation qui transforme des intrants en produits et services (Simchi-Levi, Wu et Shen, 2004).

La chaîne d'approvisionnement, quant à elle, est définie par Vokurka et Lummus (1998) comme un réseau de fonctions et de processus, internes ou externes à l'organisation, qui sont associés avec l'obtention, le déplacement et la transformation de matériaux primaires en un produit ou un service pour un utilisateur final. D'ailleurs, toujours selon les auteurs, une

partie intégrante de la chaîne d'approvisionnement est le flux d'information entre les membres du réseau de distribution. Ainsi, la gestion de la chaîne d'approvisionnement est alors l'intégration et la coordination de toutes les activités incluant les fournisseurs, les transporteurs, les fabricants, les distributeurs, les tierces parties et les réseaux d'informations.

Ellram et Cooper (1990), cité dans Min et Mentzer (2000), définissent quant à eux la gestion de la chaîne d'approvisionnement comme l'extension du concept de l'intégration fonctionnelle au-delà de la firme vers toutes les entreprises touchées par la chaîne d'approvisionnement. Par conséquent, chaque membre de la chaîne aide les autres à s'améliorer afin d'augmenter la compétitivité de celle-ci.

La chaîne d'approvisionnement possède deux types de fonctions primaires (Fisher, 1997) :

- Physique
  - La fonction est apparente et il y a conversion des matières premières en parties, composantes et produits finis. De plus, elle inclut le transport requis d'un point à l'autre de la chaîne d'approvisionnement.
  - Les types de coûts :
    - production;
    - transport;
    - inventaire.
- Médiation de marché
  - Assurer que la variété des produits disponibles sur le marché corresponde à la demande des consommateurs.
  - Les types de coûts:
    - Survient lorsque l'approvisionnement excède la demande (lorsqu'un produit doit être diminué de prix et/ou vendu à perte) ou lorsque l'approvisionnement est moindre que la demande (ventes perdues).

La gestion de la chaîne d'approvisionnement répond à trois objectifs précis (Cooper et Ellram, 1993) :

- réduire les inventaires;
- augmenter le niveau de service en augmentant la disponibilité des stocks et en réduisant les temps de cycle des commandes;
- aider à bâtir un avantage compétitif pour créer de la valeur pour le consommateur.

Enfin, en lien avec la gestion des opérations et la chaîne d'approvisionnement, le management logistique repose sur une vision transversale et globale de l'ensemble de la chaîne logistique, depuis l'acquisition des matières premières jusqu'à la vente des produits finis aux consommateurs ou la prestation de services à des bénéficiaires. En adoptant ce point de vue systémique, le management logistique s'inscrit dans les diverses dimensions liées à la stratégie de développement des organisations (Chaire de recherche industrielle du CRSNG en management logistique de l'ESG UQÀM, 2007).

### 5.1.3 La relation entre le marketing et les opérations

Existe-t-il vraiment une relation entre les initiatives marketing et les opérations d'une entreprise? Implicitement, la réponse est évidente.

Selon Vokurka et Lummus (1998), la demande a beaucoup changé dans les dernières décennies. Premièrement, parce qu'il y a une variété plus importante de produits, à la fois offerte par la fabrication, mais aussi demandée par le consommateur. Deuxièmement, parce que la demande est volatile pour deux raisons :

- les consommateurs changent leurs habitudes de consommation;
- les entreprises prennent des actions et des politiques qui favorisent ce phénomène.

La première raison est due à des facteurs externes difficiles à contrôler, mais la deuxième est directement causée par les actions internes des entreprises comme les initiatives marketing. Ainsi, pour les auteurs, une relation claire existe entre la chaîne d'approvisionnement et les initiatives marketing. En effet, quand les activités marketing mettent sous tension l'aptitude de cette même chaîne à répondre à la demande régulière, les coûts augmentent (Vokurka et Lummus, 1998). Par exemple, en Angleterre, des promotions « à moitié prix » sont souvent

offertes et font augmenter les ventes de plus de 1000 %. Ce genre de phénomène cause un cauchemar logistique incroyable pour les détaillants (Blatherwick, 1996).

Par ailleurs, Samii (2001) illustre clairement (figure 5.1) l'ensemble des arbitrages nécessaire (et non nécessaire) entre le marketing et la logistique d'une entreprise. Selon lui, le mixte marketing et le mixte logistique sont interdépendants et ont un même objectif en commun. En effet, pour le premier, il s'agit d'allouer les ressources en vue de maximiser la rentabilité tandis que pour le deuxième, il s'agit d'optimiser cette même rentabilité par rapport aux coûts du système logistique total et intégré.

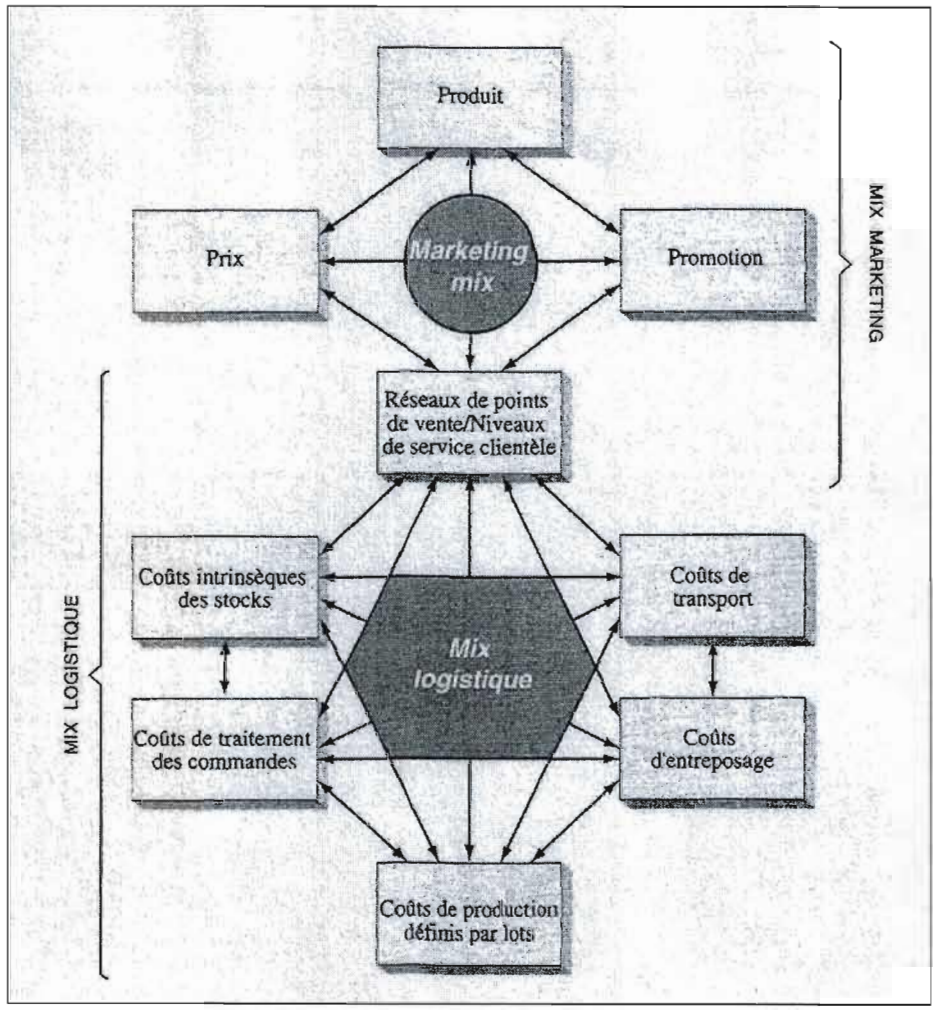



**Figure 5.1: Arbitrage entre le marketing et la logistique (Samii, 2001).**

En bref, avec la mondialisation, la concurrence s'est accentuée et les exigences des consommateurs en ont fait autant. Ainsi, la capacité d'y répondre dépendra fortement de la coordination entre les activités marketing et les opérations. Il s'agit d'un sujet d'actualité qui sera au cœur des préoccupations dans un avenir rapproché (Simchi-Levi, Wu et Shen, 2004). Il existe d'ailleurs un champ de recherche dédié à ce sujet, le MOI (« Marketing Operation Interface »), et nous y reviendrons à la section 5.2.2.

### 5.1.4 Les promotions

L'univers des promotions est beaucoup trop vaste pour prétendre le couvrir de long en large. Par conséquent, nous présenterons, dans cette section, quelques idées de base de façon à mieux comprendre certains aspects que nous jugeons plus importants dans le cadre de ce mémoire (types de promotion, objectifs promotionnels, effets sur la demande et sélection des produits)

#### i. Les types de promotion

À l'exception du marketing de masse (tous les programmes marketing qui peuvent influencer la demande comme la publicité dans les différents médias) identifié par Vokurka et Lummus (1998), il existe deux grands types de promotion selon Davies (1992), citée dans Stewart et Gallen (1998) :

- Promotion axée sur le détaillant, nommée aussi promotion-réseau et mieux connue sous le nom de « trade promotion » :
    - programme destiné aux détaillants/acheteurs commerciaux;
    - fournisseur vers le détaillant;
    - promotions reliées au prix ou non.
- Promotion axée sur le consommateur et mieux connue sous le nom de « consumer promotion » :
    - programme destiné aux consommateurs finaux;
    - détaillant vers le consommateur;
    - promotions reliées au prix ou non.

Voici d'ailleurs, dans le tableau 5.1, quelques exemples d'outils promotionnels utilisés par différents intervenants :

**Tableau 5.1: Sommaire des outils promotionnels les plus populaires, adapté de Blattberg et Neslin (1990)**

| Promotions du fournisseur | Promotions du détaillant | Promotions au consommateur |
|---|---|---|
| Réduction sur les caisses/volumes | Baisse de prix | Coupons |
| Réduction en fonction de la publicité | Exposition en magasin | Échantillon |
| Réduction en fonction de l'exposition | Publicité sur les caractéristiques | Prix paquet/paquet valeur |
| Coupons | Produits gratuits | Remboursement |
| Incitatifs financiers | Coupons | Événements spéciaux |
| Concours | Concours | Concours |

ii. Les objectifs promotionnels

Pour ce mémoire, les promotions axées sur le consommateur qui sont jumelées à une baisse de prix nous intéressent davantage. Selon Lummus, Duclos et Vokurka (2003), l'objectif premier d'une promotion sur les prix est d'accepter de diminuer la marge bénéficiaire d'un produit afin d'attirer le consommateur dans le magasin et/ou d'accroître l'affluence dans celui-ci et/ou d'accroître les ventes des autres produits du magasin. De plus, Preston et Mercer (1990) ajoutent un dernier objectif à ce type de promotion qui est d'améliorer la perception du magasin chez les consommateurs.

Dans les dernières années, selon Fam (2003), l'usage des promotions sur les prix a connu un essor fulgurant chez les détaillants. Traditionnellement, nous les retrouvions chez les détaillants de produits saisonniers afin d'écouler les excédents de stocks avant qu'une nouvelle saison commence. Aujourd'hui, par contre, ce type de ventes s'étend au-delà du

changement de saison et se produit à différents moments de l'année comme pour les ventes de Noël et les ventes générales qui incluent les déménagements ou les périodes de rénovation, l'ouverture d'un magasin ou encore l'anniversaire de celui-ci, etc. Typiquement, 30 à 40 % des ventes du commerce de détail proviennent des promotions (Curtis *et al.*, 1994). De plus, Wilson (2006) et Blattberg et Neslin (1990) évoquent que les méthodes traditionnelles de publicité comme les circulaires hebdomadaires font encore partie des dépenses les plus importantes des entreprises en matière promotionnelle.

iii. Les effets promotionnels sur la demande

Desmet (2002) propose une illustration claire des effets promotionnels sur une demande stable (figure 5.2). Les promotions influencent les ventes avant, pendant et après la promotion. Il y a :

- un effet d'anticipation du distributeur – Figure 5.2 (1);
- un effet promotionnel immédiat avec des ventes incrémentales – Figure 5.2 (2);
- un effet de dépression qui est la contrepartie de l'anticipation des achats – Figure 5.2 (3);
- un effet de rémanence dû aux achats des nouveaux clients recrutés – Figure 5.2 (4).

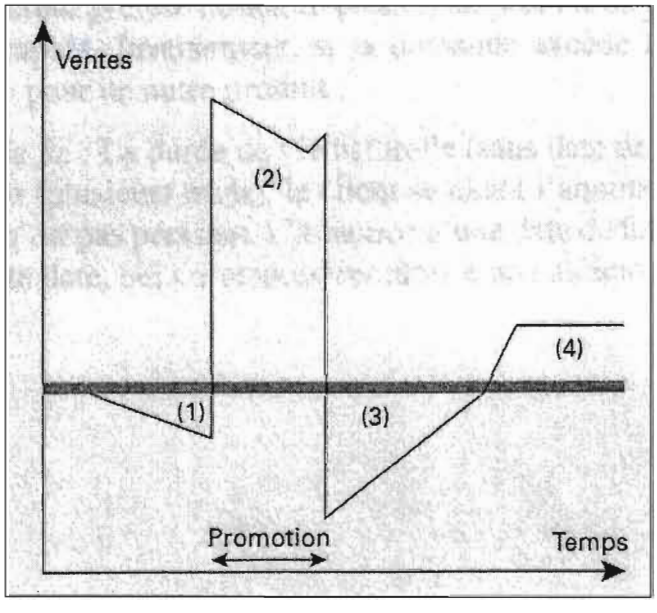



**Figure 5.2: Les effets promotionnels sur une demande stable (Desmet, 2002).**

Il est à noter que l'effet promotionnel – Figure 5.2 (2) – n'est pas constant. En effet, après une montée en charge pour la distribution, les effets les plus importants sont observés en début de période, puis sont décroissants. Toutefois, une pointe additionnelle est repérable vers la fin de la période promotionnelle.

iv. La sélection des produits pour la promotion

Pour Blattberg et Neslin (1990), les détaillants gèrent des milliers de produits et ce n'est pas l'ensemble de ceux-ci qui devraient se retrouver en promotion au même moment. Par conséquent, le détaillant a besoin de critères de sélection des produits. Parmi ceux-ci, l'affluence que le produit génère, la profitabilité du produit et l'image qu'il projette forment trois critères importants selon les auteurs. Pour Curhan et Kopp (1986), cité dans Blattberg et Neslin (1990), d'autres critères de sélection sont tout aussi importants :

- l'importance du produit;
- l'élasticité de la promotion;
- le support du fournisseur;
- l'usure de la promotion;
- la vitesse des ventes;
- l'encouragement à revenir.

Dans la sélection des produits, il doit y avoir aussi des considérations de cannibalisme (est-ce que la promotion diminue les ventes de produits semblables) et des notions de complémentarité (les produits complémentaires sont-ils également en promotion, par exemple la bonbonne de propane quand un barbecue est à rabais) qui doivent être prises en compte. Évidemment, toujours selon Curhan et Kopp (1986), d'autres questions peuvent également être posées :

- Est-ce que le produit augmente les ventes des autres produits disponibles en magasin?
- Quel type de réduction est offert sur le produit?
- Quel produit, dans une catégorie ou un département, offre la meilleure possibilité de réduction?
- Quand fut la dernière promotion du produit ou de la catégorie du produit?
- À quel prix la concurrence a-t-elle fait la promotion du produit, et, est-ce qu'il est possible d'offrir un aussi bon prix?

## 5.2 La revue de littérature centrée sur la problématique du mémoire

À l'intérieur de cette section, nous discuterons tout d'abord du champ de recherche du MOI. Par la suite, nous présenterons différents points de vue sur la performance réelle des activités promotionnelles et de leur évaluation. Nous détaillerons ensuite les différentes études déjà réalisées sur les impacts des initiatives marketing sur la logistique d'une entreprise. Enfin, nous présenterons certaines solutions retenues par certains auteurs et nous ferons un compte rendu des différentes méthodes de planification et d'élaboration d'une circulaire recueillies dans la littérature.

### 5.2.1 Première constatation

Après un premier survol de la littérature, nous remarquons que le sujet est peu développé. En effet, peu de documentation existe sur les impacts des initiatives marketing sur la logistique. À titre d'exemple, un numéro spécial a été publié par le « Journal of Operations Management » (vol. 20, no.3, juin 2002) sur le lien qui unit le marketing et les opérations d'une entreprise. Dans l'article de présentation, Malhotra et Sharma (2002) rappellent que, lors de l'appel d'offres, plusieurs objectifs étaient poursuivis. L'un d'entre eux concernait la stratégie marketing et les effets à court et à long terme des pratiques marketing sur les prix, les promotions, les décisions sur les produits, *la gestion de la demande et la planification de la capacité (gestion des opérations/logistique/chaîne d'approvisionnement)*. Et pourtant, fait intéressant, aucun des papiers publiés dans ce numéro spécial ne semble avoir répondu à ce tout dernier objectif.

### 5.2.2 Marketing Operation Interface (MOI)

Le champ de recherche du MOI est très développé dans la littérature. Ainsi, nous devons en connaître les grandes lignes abordées par les différents auteurs afin de constater ou non l'existence d'une relation directe avec nos intérêts de recherche.

Tout d'abord, pratiquement toutes les décisions au sein d'une entreprise ont un impact sur l'une et/ou l'autre des deux fonctions (marketing et opérations). D'ailleurs, O'Leary-Kelly et Flores (2002) nous donnent quelques exemples de domaines de décisions clés entre ces deux fonctions (tableau 5.2) ; il est intéressant de noter la présence des promotions. Il est donc clair que la planification des ressources ainsi que la planification de la production sont influencées par les activités promotionnelles.

**Tableau 5.2: Domaines de décisions clés entre la fabrication et la vente, adapté de O'Leary-Kelly et Flores (2002)**

| Domaines de décisions | Domaines fonctionnels | |
|---|---|---|
| | Fabrication | Vente |
| Développement des processus et des produits | Déterminer les changements en fonction des aptitudes des processus existants<br><br>Développer de nouveaux processus de production | Déterminer les changements dans le design du produit<br><br>Développer les nouvelles spécifications du design du produit |
| Fabrication et la planification des ventes | Déterminer les capacités nécessaires à long terme (planification des ressources)<br><br>Développer des plans de production à long terme (planification de la production) | Développer des prévisions à long terme<br><br>Développer des plans de ventes<br><br>Déterminer le moment des promotions des produits |

Pour sa part, Karmarkar (1996) met aussi en évidence les multiples interactions possibles entre le département marketing et le département des opérations d'une entreprise (tableau 5.3). Cette fois, l'auteur identifie les coûts ou les bénéfices reliés à chacun des paramètres étudiés.

**Tableau 5.3: Interaction entre les fonctions du marketing et des opérations, adapté de Karmarkar (1996)**

| Variables ou paramètres | Coûts ou bénéfices marketing | Coûts ou bénéfices de production | Programme ou méthodologie |
|---|---|---|---|
| Délais de production | Réponse rapide aux commandes | Coûts de capacité excédentaire, inventaire | Juste à temps, réapprovisionnement rapide |
| Performance qualité | Prix, part de marché | Coûts du produit | Qualité totale |
| Conformité qualité | Satisfaction de la clientèle, rencontrer les attentes du client | Coûts de contrôle des processus et de conformité | Qualité totale, contrôle de la qualité statistique, gestion des attentes des consommateurs |
| Variation volume (court terme) | Réponse du marché, commandes des clients | Coûts des inventaires, capacité excédentaire, risque | Prévision, nivellement des charges |
| Variation volume (trimestriel et annuel) | Poussée promotionnelle, remplissage des canaux des détaillants | Coûts des inventaires saisonniers, vagues de production | Nivellement des charges et des prix |
| Variation du mixte des produits<br><br>Niveau de personnalisation des produits (court terme) | Réponse aux changements du marché, exigences des clients | Coûts des équipements flexibles, capacité excédentaire, inventaire | Production flexible, personnalisation de masse |

De façon plus précise, la figure 5.3 sert d'illustration à Min et Mentzer (2000) pour expliquer l'implication du marketing dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Pour les auteurs, le concept marketing, l'orientation vers le marché et le marketing relationnel sont tous interreliés et ont un lien direct, autant individuel que collectif, sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement. En effet, ils l'aident à atteindre un avantage concurrentiel à la fois pour la chaîne d'approvisionnement elle-même, mais aussi pour ses partenaires en réduisant les investissements et en améliorant le niveau de service :

- le concept marketing :
    - c'est une philosophie d'entreprise qui guide celle-ci vers la satisfaction des clients pour un profit;
    - il fournit la fondation philosophique de l'orientation de marché dans l'entreprise;
    - il fournit les fondations philosophiques du marketing relationnel entre les firmes pour développer, maintenir et rehausser les relations interfirmes;
    - il joue un rôle important dans le management de l'entreprise, dans les relations interentreprises et dans l'implantation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.
- L'orientation vers le marché :
    - il s'agit de l'implantation de la philosophie (concept marketing) qui force l'entreprise à générer, disséminer et répondre aux informations du marché;
    - il restructure les systèmes organisationnels des partenaires en redéfinissant les responsabilités de chaque fonction et en promouvant la coordination interfonctionnelle;
    - il contribue à la performance supérieure des entreprises partenaires;

- il augmente la confiance, l'engagement et la coopération des partenaires impliqués dans la relation interentreprise qui sont conditionnels au marketing relationnel;
- il a aussi un impact dans le management de l'entreprise, dans les relations interentreprises et dans l'implantation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

- Le marketing relationnel :
  - il augmente la coordination interfonctionnelle pour satisfaire les consommateurs;
  - il redéfinit les responsabilités de chaque fonction d'une entreprise;
  - il améliore l'efficience du marketing des partenaires avec une allocation des ressources adéquates aux autres partenaires et à l'implication de ceux-ci dans le processus marketing;
  - il apporte les ressources à l'extérieur de la firme pour satisfaire la clientèle;
  - il réduit les risques de marché;
  - il fournit les bénéfices financiers en permettant d'accroître les revenus et de réduire les coûts.

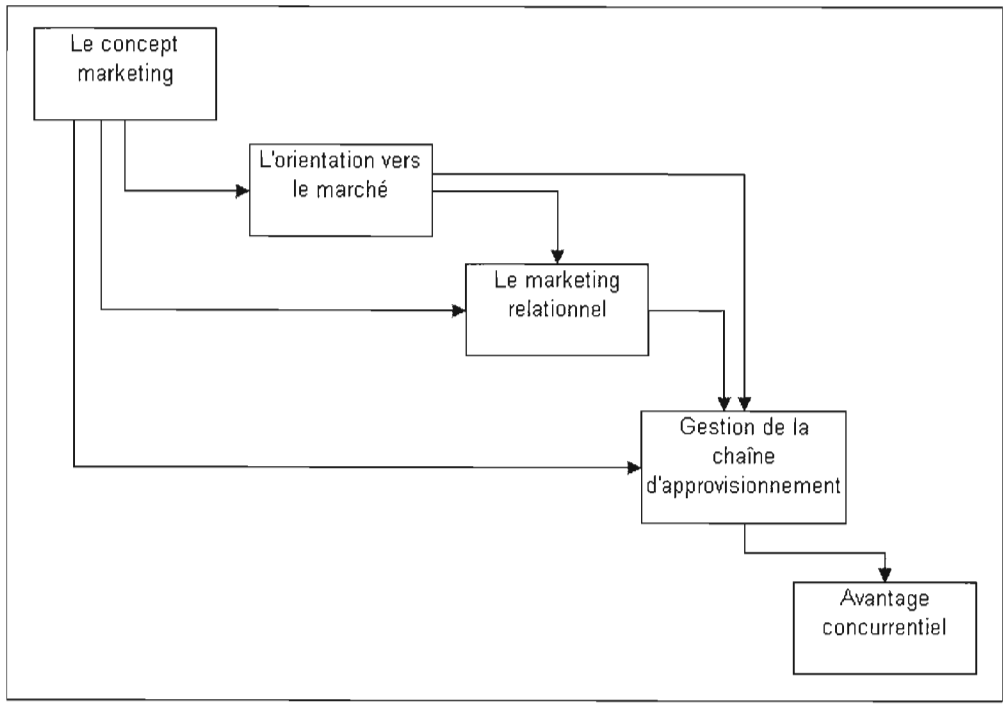



**Figure 5.3: Un modèle d'intégration du concept marketing, de l'orientation vers le marché et du marketing relationnel en lien avec la gestion de la chaîne d'approvisionnement (Min et Mentzer, 2000).**

Cette brève intrusion dans le champ de recherche du MOI laisse entrevoir qu'il n'est pas suffisamment centré sur les impacts quantitatifs des initiatives marketing sur la logistique d'une entreprise. Il s'agit tout de même d'un champ de recherche important qui met en évidence la véritable relation qualitative qui unit le marketing et la gestion des opérations. D'ailleurs, il est évident qu'une meilleure gestion du MOI ainsi qu'une meilleure coordination entre les fonctions d'une même organisation permettront d'améliorer la performance de celle-ci.

### 5.2.3 Les statistiques et les effets promotionnels

Le paradoxe autour des promotions est bien représenté par Fisher (1997). En effet, selon lui, il n'y a jamais eu autant de connaissances et de technologies pour améliorer la performance de la chaîne d'approvisionnement. Par contre, la performance globale de celle-ci n'a jamais été aussi médiocre. Dans plusieurs cas, les coûts ont augmenté à cause des relations antagonistes entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement et de la « dysfonction » des pratiques de l'industrie comme les activités de promotion sur les prix.

Plusieurs fabricants et détaillants se plaignent que les promotions causent des déséquilibres qui interfèrent sur le niveau de service et qui causent des cauchemars de gestion des stocks importants. Est-ce que les promotions sont réellement profitables pour les entreprises? Voici la question centrale de la présente section. Certaines recherches ont tenté d'y répondre et voici quelques-unes de leurs observations.

i. En matière de finance

Tout d'abord, les travaux d'Abraham et Lodish (1990) démontrent que seulement 16 % des promotions-réseau sont profitables et que, pour la plupart, pour amasser un dollar de vente supplémentaire, il faut engendrer des coûts dépassant ce même dollar. De plus, un accroissement de la publicité a un impact sur l'augmentation des ventes seulement 50 % du temps. En fait, les promotions sont devenues tellement populaires qu'elles comptent maintenant pour plus de 65 % des budgets marketing classiques. Aussi, selon les propos tenus par Christine Spivey Overby (spécialiste en recherche marketing et analyste principale chez Forrester Research) et rapportés dans l'article de Cottrill (2003), les fabricants et les détaillants des biens de consommation réguliers dépensent, en moyenne, de 10 % à 30 % de leurs revenus sur des activités promotionnelles. Malheureusement pour eux, peu d'entrent elles sont rentables. Brooking (2005) est du même avis. En effet, pour lui, plus de 50 % des promotions ne sont pas profitables, alors pourquoi les détaillants dépensent-ils la majorité de leur budget marketing dans ces activités?

ii. En matière de logistique

Par la suite, Lummus, Duclos et Vokurka (2003) évoquent que plusieurs autres recherches ont démontré que les promotions ont des effets négatifs sur la marque de commerce en plus d'augmenter la variabilité et la volatilité des ventes. Par conséquent, ce phénomène augmente les problèmes de stock et augmente aussi la sensibilité des prix chez les consommateurs. Ainsi, le nombre d'achats faits à escompte (en promotion) augmente, il y a une diminution des marges bénéficiaires des entreprises, il y a un risque accru d'accumulation des stocks et une diminution des volumes de vente à long terme. Pour Anonymous (1991) (l'auteur de l'article est anonyme), les promotions aussi sont dommageables. En effet, elles créent de grands écarts d'inventaire, donc des investissements additionnels sont nécessaires pour l'entreposage et la manutention. Elles créent également des problèmes liés à la gestion des capacités et liés aux programmes de fabrication des fournisseurs. Enfin, pour Hardie (1996), les promotions ont donc à la fois diminué la valeur de la catégorie des produits, mais aussi augmenté les coûts de la chaîne d'approvisionnement à cause du mouvement des volumes de stock causé par les promotions.

iii. En matière de clientèle

Hulin-Salkin (1990) évoque que plusieurs recherches universitaires ont démontré que les rabais n'offraient pas d'avantage tangible à long terme et qu'ils peuvent même nuire à la marque de commerce ou la consommation du produit. Toujours selon ce dernier, les rabais ont créé un mode de vie pour plusieurs départements marketing. Les promotions ne sont plus un événement, mais plutôt un style de vie, car, aujourd'hui, les consommateurs peuvent acheter presque n'importe quoi à rabais ce qui renforce l'infidélité des consommateurs envers le magasin ou la marque. Hardie (1996) ajoute même que certains consommateurs sont frustrés par tous ces rabais et préfèreraient être récompensés pour leur loyauté au lieu de magasiner pour les promotions. Bref, les consommateurs ne magasinent plus pour une marque ou chez un magasin spécifique, ils magasinent les promotions (Hulin-Salkin, 1990).

Pour conclure, la situation est d'autant plus ironique ou incompréhensible, car pendant que toutes ces recherches mettent en doute l'utilité et l'efficacité des promotions, les dépenses

dans ce domaine n'ont jamais cessé d'augmenter (Lummus, Duclos et Vokurka, 2003). D'ailleurs, Hulin-Salkin (1990) compare les rabais à la drogue : *une fois que tu commences, tu ne peux plus arrêter et tant que tes concurrents font la même chose, il n'y a pas de moyen pour que tu puisses essayer de faire autrement.*

### 5.2.4 Les impacts des initiatives marketing sur la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise

Dans leur étude, basée sur l'historique des ventes d'une entreprise, Lummus, Duclos et Vokurka (2003) illustrent, à la figure 5.4, les changements requis au niveau de la production, des stocks et des livraisons dans une usine manufacturière en réaction à une initiative marketing. En se référant à cette figure, chaque sommet de la production (—●—) représente une campagne de publicité ou une activité promotionnelle réalisée par le département marketing. Il est possible de constater que la production est jusqu'à cinq fois plus élevée que la demande régulière lors d'une activité marketing, que le niveau des stocks (—▲—) est aussi influencé par celle-ci et que la livraison (—+—) l'est également malgré ses fluctuations moins significatives. De plus, la promotion-réseau encourage les détaillants de la chaîne d'approvisionnement à acheter davantage pour les besoins futurs des clients (« forward buying »). Ce phénomène a également été observé par Abraham et Lodish (1990). Ainsi, pendant ce temps, l'augmentation soudaine de la demande presse la chaîne d'approvisionnement et augmente les coûts de cette dernière.

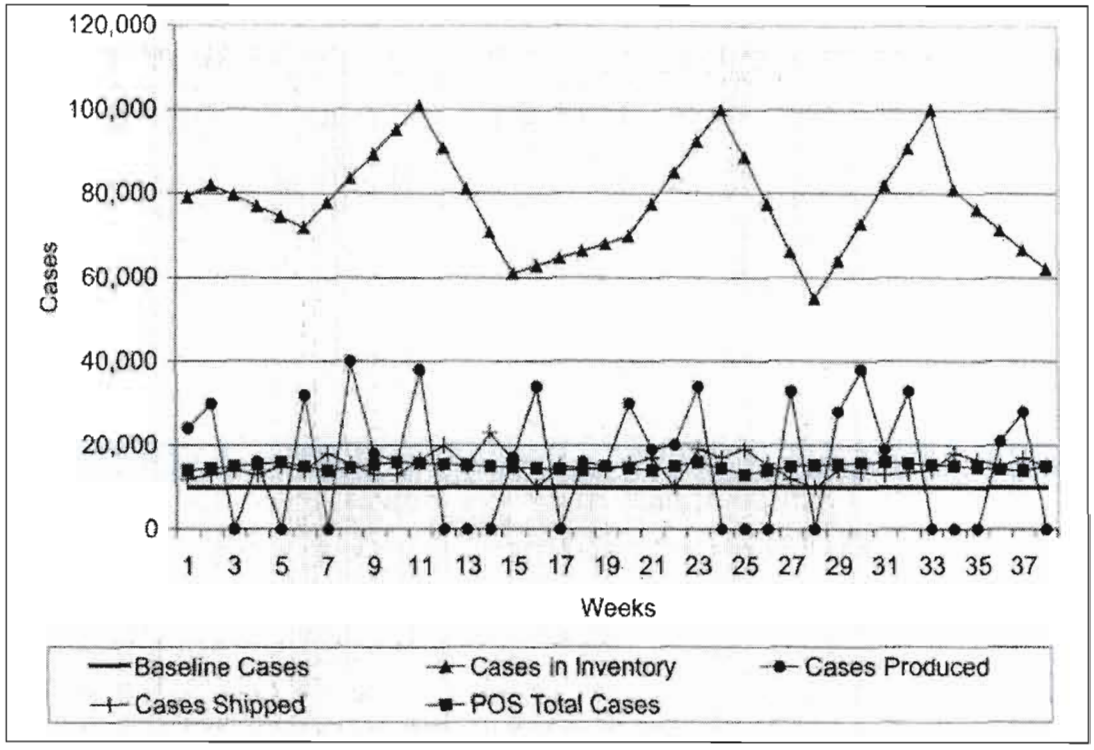



**Figure 5.4: Distorsion de la demande chez une entreprise de produits de consommation (Lummus, Duclos et Vokurka, 2003).**

Comme le suggère également Vokurka et Lummus (1998), les activités marketing comme le marketing de masse, les promotions-réseau et les promotions axées sur le consommateur peuvent avoir un impact direct sur la chaîne d'approvisionnement. Cet impact peut être relié à deux causes majeures qui sont également liées à l'effet coup de fouet (situation dans laquelle de légères fluctuations de la demande, dans la chaîne logistique, déclenchent des fluctuations beaucoup plus importantes pour le grossiste, le distributeur et le fabricant, en raison du manque d'échanges d'information entre les intervenants – mieux connu sous le nom de « bullwhip effect ») :

- la demande augmente radicalement à cause d'une promotion; cela a pour effet de mettre la chaîne d'approvisionnement sous tension pour acquérir, acheminer et stocker la nouvelle demande;
- les prévisions de vente ne sont pas justes.

Dans ces deux cas, il y a une création de coûts additionnels. En effet, la figure 5.5 illustre l'équilibre entre la demande des consommateurs et la capacité de la chaîne d'approvisionnement à y répondre. Par contre, quand il y a une promotion (figure 5.6), la demande augmente radicalement et la chaîne d'approvisionnement se retrouve sous pression ce qui fait augmenter les coûts. C'est alors que l'entreprise s'expose à plusieurs risques comme une diminution des marges bénéficiaires, une diminution du niveau de service, une augmentation des coûts généraux, une augmentation des niveaux des stocks, etc.

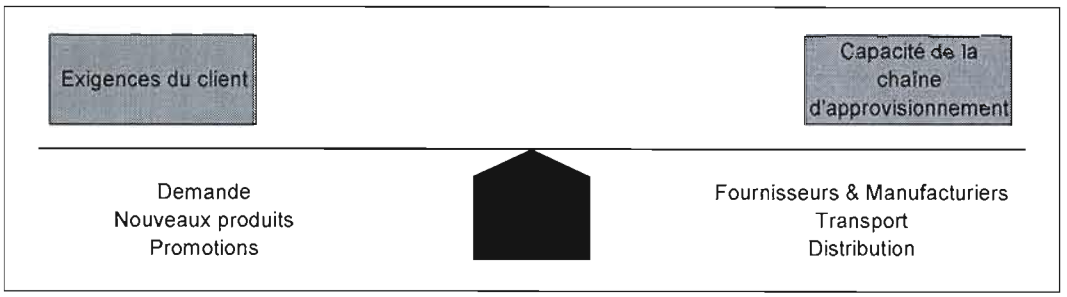



**Figure 5.5: Chaîne d'approvisionnement balancée (Vokurka et Lummus, 1998).**

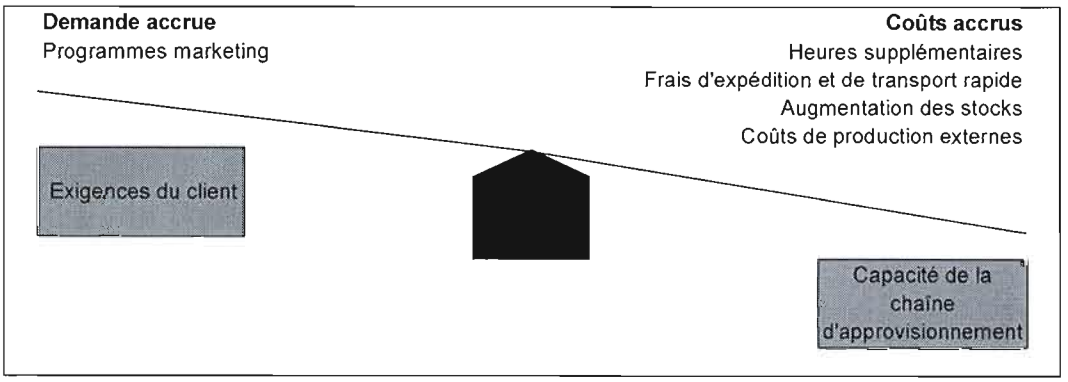



**Figure 5.6: Chaîne d'approvisionnement tendue/forcée (Vokurka et Lummus, 1998).**

Le tableau 5.4 résume les différentes caractéristiques d'une chaîne d'approvisionnement sous tension en comparaison avec une chaîne d'approvisionnement balancée. De plus, un lien évident peut être fait avec une activité marketing comme une promotion.

**Tableau 5.4: Caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement tendue/forcée et balancée, adapté de Vokurka et Lummus (1998)**

| Chaîne d'approvisionnement tendue/forcée | Chaîne d'approvisionnement balancée |
|---|---|
| • Production pour les prévisions (poussé)<br>• Profil de la demande très variable<br>• Faible fiabilité globale<br>• Pas de coopération formelle avec le fournisseur<br>• Peu d'intégration avec les clients<br>• Changements fréquents dans le programme de fabrication<br>• Programmes de fabrication différents pour les usines et les fournisseurs<br>• Silos fonctionnels à l'intérieur de la chaîne d'approvisionnement | • Production pour la demande (tiré)<br>• Production de la plupart des produits de façon journalière (réduction des temps de cycles)<br>• Systèmes fiables<br>• Coopération quotidienne avec le fournisseur<br>• Rétroaction continue des stocks chez les clients<br>• Demande et approvisionnement synchronisés<br>• Même programme de fabrication tout au long de la chaîne<br>• Processus de la chaîne d'approvisionnement par ligne de produits |

Voici quelques exemples de coûts supplémentaires engendrés par la chaîne d'approvisionnement lors d'une promotion (Vokurka et Lummus, 1998) :

- Les demandes d'approvisionnement auprès du fournisseur ou du fabricant sont plus courtes que les délais standards.
- Le manque de capacité d'entreposage chez le fournisseur et/ou le fabricant et/ou le distributeur.
- Les modes de transport à faible coût ne sont pas disponibles ou ne répondent pas aux exigences désirées.
- Des changements au niveau du design du produit demandent des manipulations supplémentaires.

- La capacité non disponible : heures supplémentaires, méthode de production ou de manutention non standard, etc.
- Les produits endommagés ou les produits désuets.
- La quantité désirée dépasse la capacité du fournisseur et/ou du fabricant (un second fournisseur ou fabricant est nécessaire).
- La promotion requiert des méthodes non standards chez le distributeur : étiquetage spécial, emballage spécifique, etc.
- Etc.

La figure 5.7 illustre la relation qui existe entre l'augmentation de la demande et les coûts non standards engendrés par la chaîne d'approvisionnement (coûts causés par la promotion, mais souvent cachés dans les budgets d'achat ou les frais de fonctionnement comme une quantité supplémentaire de matériaux, une hausse des rejets, des heures supplémentaires, des frais de transport rapides, etc.). En effet, quand la demande pour un produit augmente à cause d'une promotion, l'ensemble des coûts de la chaîne d'approvisionnement augmentent aussi.

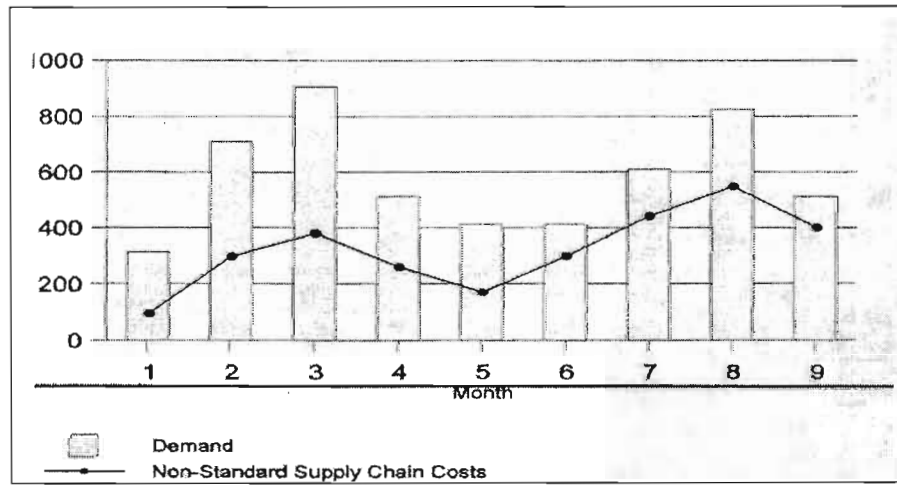



**Figure 5.7: Relation entre l'augmentation de la demande et les coûts non standards de la chaîne d'approvisionnement (Vokurka et Lummus, 1998).**

En conclusion, en matière d'initiative marketing, quand la demande augmente et exige un niveau de stock plus élevé, l'écart se reflète tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Nous sommes donc en présence de l'effet coup de fouet. Ainsi, les coûts augmentent pour l'ensemble des partenaires de cette même chaîne parce qu'ils sont obligés de réagir à un nouveau volume de commande pour répondre aux exigences à court terme de l'initiative (souvent de type promotionnel) : un lieu d'entreposage plus grand, des coûts de transport à la hausse, des coûts de manutention plus élevés, etc. (Lummus, Duclos et Vokurka, 2003).

Les entreprises devraient donc analyser les programmes marketing afin de déterminer ceux qui ajoutent véritablement de la valeur à l'entreprise. Bien entendu, cette évaluation doit se faire en tenant compte des effets sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, les coûts causés par la promotion tout au long de celle-ci doivent être pris en considération, car la variabilité des commandes chez les fournisseurs augmente également ses coûts (Lummus, Duclos et Vokurka, 2003). Pour sa part, Schultz (1990) constate que les gestionnaires ont considéré toutes sortes d'approches afin de planifier et d'implanter des promotions. En effet, il semble plus facile et rapide, en plus de demander moins d'effort, de faire un nombre élevé de promotions et d'espérer que l'une d'entre elles fonctionne en jetant un regard aveugle sur les pertes en terme d'effort, de temps et de ressources. Il ne serait pas plus facile de concentrer ses efforts sur celles qui fonctionnent vraiment? Ainsi, y aurait-il un problème d'évaluation des initiatives marketing?

### 5.2.5 Les problèmes d'évaluation des promotions

L'évaluation d'une activité promotionnelle n'est vraiment pas facile. En effet, Brooking (2005) suggère qu'il existe encore aujourd'hui plusieurs lacunes qui rendent difficiles la mesure du rendement du capital investi d'une promotion (ratio financier égal au quotient résultant de la division du bénéfice tiré d'un investissement par le capital investi), mieux connu sous l'abréviation ROI (« Return On Investment »). Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation et nous en verrons quelques-unes proposées par différents auteurs.

i. Pourquoi est-ce difficile?

Desmet (2002) a constaté que de nombreuses entreprises ne prennent souvent pas le temps d'effectuer un bilan postpromotionnel et se contentent d'analyser l'évolution des ventes pendant la période promotionnelle. Or, ces ventes sont souvent importantes et peuvent laisser croire à la rentabilité nette de l'opération. En réalité, l'effet immédiat est souvent réduit lors de la prise en compte, s'il y a lieu, des sources et des volumes supplémentaires causés par la promotion (stockage, cannibalisation, etc.). Ainsi, la nouvelle analyse de la rentabilité pourrait amener à renoncer à l'opération. Le même auteur suggère également que les effets des promotions sont difficiles à mettre en évidence, notamment à cause de leur fréquence. Il est donc pas étonnant que certains travaux aient conclu à l'existence d'un effet très limité des promotions (Desmet, 2002).

Blattberg et Neslin (1990) ont aussi identifié plusieurs problèmes reliés à l'évaluation des activités promotionnelles. En effet, le même produit, au même prix, peut se vendre deux fois plus lors d'une promotion comparativement à une autre période promotionnelle. De plus, le calcul de l'achalandage supplémentaire lié à la promotion est difficile, car il est très laborieux de prévoir ce qui se serait produit si la promotion n'avait pas eu lieu. Bref, pour ces auteurs, les prévisions sont difficiles dans un contexte promotionnel aussi variable.

Chez la plupart des entreprises, selon les propos de Christine Spivey Overby rapportés dans l'article de Kontzer (2004) et de Cottrill (2003), chercher les données pour évaluer une activité promotionnelle est un processus ardu et souvent ad hoc. Conséquemment, l'évaluation des promotions est inefficace pour plusieurs raisons :

- plusieurs entreprises n'ont aucune visibilité des données réelles des promotions, car elles fonctionnent encore avec des technologies moins avancées comme des tableurs pour manœuvrer des millions de dollars de stock et de production;
- la volatilité de la demande est un cauchemar pour ceux qui dirigent les activités promotionnelles;

- les promotions sont réalisées et pilotées par plusieurs départements à la fois comme les ventes, le service à la clientèle, le marketing, la logistique, etc. Ainsi, il n'y a aucune vision commune de l'activité.

ii. Que faut-il considérer pour réaliser une bonne évaluation?

Alors que nous venons d'évoquer plusieurs problèmes reliés à l'évaluation des activités promotionnelles, qu'est-ce qu'une entreprise doit faire pour procéder à une évaluation plus complète, plus précise et plus utile? Les gestionnaires doivent savoir s'ils ont obtenu le levier désiré par l'activité promotionnelle et si le temps et les ressources investis dans celle-ci en valaient la chandelle. Les propos de Blatherwick (1996) vont dans le même sens. En effet, les détaillants qui dépensent des millions en promotion ont besoin de ces informations afin d'obtenir un jugement clair.

Selon Samii (2001), un équilibre doit être trouvé entre l'augmentation des frais de publicité ou de promotion et les ventes additionnelles que celles-ci génèrent. En fait, il ne s'agit pas d'augmenter le chiffre d'affaires, mais d'augmenter, en valeur absolue, la marge brute générée par les ventes supplémentaires. Par contre, cela n'est pas toujours facile.

Pour Abraham et Lodish (1990), la bonne mesure devrait être les ventes au-dessus ou en dessous de ce qu'il se serait vendu si la promotion n'avait pas eu lieu. Les gestionnaires doivent évaluer les données marketing de façon différente et identifier clairement l'augmentation des ventes et du profit à l'intérieur des objectifs managériaux.

Selon Srinivasan et Anderson (1998), afin de bien évaluer les promotions, les gestionnaires doivent considérer plusieurs facteurs comme la profitabilité, les conditions du marché local, les effets sur les partenaires d'affaires et sur les différents canaux de distribution, la synergie entre les différents types de promotion, les activités promotionnelles des concurrents et le rôle des promotions dans la stratégie de l'entreprise.

Vokurka et Lummus (1998) proposent un modèle afin de refléter le coût d'une promotion. En effet, ce coût serait égal à l'augmentation des ventes moins le coût direct de la promotion et les coûts supplémentaires engendrés par la chaîne d'approvisionnement.

L'utilisation de mauvaises méthodes et de mauvais indicateurs afin de les évaluer (les impacts et les promotions) nous laisse encore dans la confusion (Srinivasan et Anderson, 1998). Pour Wilson (2006), mesurer la profitabilité des pratiques promotionnelles est encore un défi important pour les entreprises. Poulton (2006) avance que plusieurs grandes entreprises comme Sears, Grand & Toy et Procter & Gamble ont mis des efforts importants pour briser les barrières de l'organisation départementale en silos de façon à obtenir une vision plus globale des activités promotionnelles afin d'améliorer leur performance respective.

Enfin, tous s'entendent pour dire qu'il est difficile d'évaluer les promotions et certains proposent même des éléments à considérer pour les évaluer. Pourtant, personne ne répond de façon précise aux questions suivantes : comment faut-il les évaluer, pourquoi faut-il procéder ainsi et quel rôle doit jouer chaque intervenant dans ce processus d'évaluation. Bref, tous ces articles et toutes ces opinions jumelés à l'absence d'un modèle concret d'évaluation confirment certainement la complexité de cette problématique.

### 5.2.6 Les solutions aux problèmes promotionnels

Certaines solutions aux différents problèmes causés par les initiatives marketing (inefficience, profitabilité, logistique, évaluation, etc.) sont proposées dans les prochaines lignes. Toutefois, à l'image de la section précédente (section 5.2.5), ces solutions ne répondent pas encore aux questions fondamentales : comment résoudre concrètement le problème, pourquoi procéder ainsi, qui sont les intervenants, quelles décisions doivent être prises en fonction de quels facteurs, etc. Malgré tout, ces solutions méritent une certaine considération. Nous pouvons les regrouper sous trois thèmes différents, soit les technologies de l'information, l'interface MOI et la diminution du nombre d'initiatives marketing.

#### i. Les technologies de l'information

Tout d'abord, les technologies peuvent aider les différentes entreprises dans leur processus de planification, de mise en œuvre, d'évaluation et de suivi des promotions. En effet, pour Johnson (1995), le processus promotionnel est un art qui requiert un sens inné du

consommateur, du produit, du moment propice et de la chance. Toutefois, la science, quant à elle, tente d'apporter quelques outils pour :

- augmenter les ventes en améliorant les prévisions promotionnelles de façon à refléter davantage la demande en magasin;
- réduire les stocks qui sont nécessaires au support d'une promotion;
- augmenter le volume des rabais auprès des fournisseurs en faisant des commandes de produits promotionnels et non promotionnels;
- réduire les coûts de transport et d'entretien des marchandises;
- réduire les bris de stock en améliorant la précision des commandes.

Il est possible de constater la préoccupation grandissante des entreprises envers les pratiques promotionnelles avec la venue de la nouvelle application SAP (le sigle *SAP* fait référence aux premières lettres du nom de l'entreprise d'origine allemande SAP AG – l'entreprise est spécialisée dans la fabrication de logiciels conçus pour la gestion des informations à l'intérieur des entreprises – et il correspond à la désignation *Systems, Applications and Protocols* que l'on a utilisée en anglais pour traduire l'appellation allemande *Systemanalyse und Programmentwicklung*) « Trade Promotion Management » qui fut lancée en 2003 (Kontzer, 2004). Ce module réunit à la fois les ventes, la finance, la production, les ressources humaines, la distribution et permet de traiter les promotions comme une séquence interreliée. Cet outil permet de faire des analyses, de la planification de la production, de la collaboration avec les fournisseurs et les détaillants et permet même de faire le suivi tout au long du processus promotionnel. De plus, le module permet une évaluation plus simple et plus facile à réaliser selon Kontzer (2004).

Blatherwick (1996) recommande d'avoir recours à un mécanisme de planification qui permet de prédire, avec un certain degré de précision, l'effet de la promotion sur les ventes. En utilisant des systèmes et des modèles sophistiqués, il est possible d'accumuler des données sur l'historique des ventes et des stocks quand une promotion d'un produit similaire a eu lieu. Ainsi, une certaine extrapolation peut être produite. Par contre, comme Terreri (2001) le mentionne, toute planification débute avec une prévision, mais une seule chose est certaine avec une prévision; elle n'est jamais juste!

ii. La gestion du MOI

Pour Vokurka et Lummus (1998), il est possible d'augmenter les bénéfices en faisant une meilleure gestion du lien qui unit la logistique et le marketing, et ce, de deux façons. La première façon est de mieux gérer les décisions marketing en ce qui a trait à la promotion des produits et la deuxième est d'avoir une meilleure connaissance des coûts reliés à la chaîne d'approvisionnement associés aux initiatives marketing.

iii. Le nombre d'initiatives marketing

Une autre solution proposée dans la littérature est de diminuer le nombre d'initiatives marketing, de repenser la stratégie marketing et de concentrer les efforts sur les initiatives les plus profitables. En effet, pour (Abraham et Lodish, 1990), les gestionnaires devraient tenter de diminuer les promotions improductives et encourager les promotions qui sont plus difficiles à imiter et qui contribuent directement à l'augmentation des profits. Les pratiques courantes utilisées moussent les ventes dans un court délai (2 à 4 semaines) en utilisant toujours le même format de programme marketing à chaque reprise. Par contre, il est préférable de donner un effort à long terme (6 mois environ) avec différentes formes de programme marketing. Les mêmes auteurs vont même jusqu'à proposer un nouveau rôle pour la force de ventes d'une entreprise. Les détaillants devraient demander au fabricant, et vice-versa, des preuves sur les effets significatifs de la promotion sur les consommateurs à la place de dépenser les yeux fermés sur une activité promotionnelle. Il est à espérer que, dans le futur, il y aura une grande différence entre consentir un rabais et espérer pour le meilleur versus consentir un rabais supporté par une bonne documentation et par des bénéfices mutuels.

Hardie (1996) a également étudié l'hypothèse de réduire l'utilisation des initiatives marketing. Les résultats de ses travaux sont concluants, car, selon lui, il serait plus profitable de concentrer les efforts sur les types de promotions qui récompensent les consommateurs à long terme. Pourquoi? Simplement parce qu'il y aurait une économie de coûts importante. Pour les fabricants, cela voudrait dire une réduction des stocks en main, une amélioration de la coordination de la production, une réduction des heures supplémentaires et une logistique plus efficiente. Pour les détaillants, cela voudrait dire une réduction des stocks en main à

cause de l'absence du besoin d'avoir un volume important de stock avant et pendant la promotion. Ainsi, cela aurait un impact significatif sur les coûts reliés aux stocks et à la manutention. En magasin, la probabilité d'une rupture de stock diminuerait ce qui règlerait une partie de l'insatisfaction de la clientèle et des pertes de ventes.

Toujours dans la même ligne d'idées, Fisher (1997) démontre, dans sa recherche, que pour un produit de consommation courant, une entreprise peut améliorer l'efficience de sa chaîne d'approvisionnement en diminuant son nombre d'activités promotionnelles. À titre d'exemple, Campbell a lancé, en 1991, un programme d'approvisionnement continu avec ses fournisseurs via EDI. Ce programme a permis à l'entreprise d'être plus attentive aux impacts négatifs des promotions sur l'efficacité physique de sa chaîne d'approvisionnement. En effet, à chaque début de janvier, Campbell atteignait des sommets de livraison de la « soupe poulet et nouilles » à cause des rabais octroyés durant cette période. L'entreprise s'est rapidement aperçue que les détaillants achetaient davantage afin de répondre à la demande sur une plus longue période (« forward buying »). Ainsi, dans une telle situation, personne ne gagne, car les détaillants doivent payer la manutention et le stockage tandis que Campbell doit payer le transport et la production (à titre d'exemple, pour répondre à la demande accrue de janvier, les heures supplémentaires débutaient au mois d'octobre). Par conséquent, l'entreprise voulait mettre fin à ce problème. Aujourd'hui, si un détaillant veut faire une promotion de son produit, Campbell lui offre deux choix :

- le détaillant peut payer selon la politique de prix bas (politique qui consiste à appliquer de façon permanente les prix les plus bas, sans accorder de réduction temporaire), mieux connu sous l'abréviation EDLP (« Every Day Low Price »);
- le détaillant peut recevoir un rabais sur les commandes qui reflètent réellement l'augmentation des ventes durant la promotion.

Par ailleurs, Campbell n'est pas la seule entreprise à avoir pris des mesures pour diminuer les effets négatifs des initiatives marketing sur sa logistique.

En effet, Christine Spivey Overby, citée dans l'article de Cottrill (2003), suggère une approche plus globale pour déterminer quand il est profitable de promouvoir certains produits comme le fait Campbell, Colgate-Palmolive, Pillsbury et Welch Foods. Ces entreprises réunissent des équipes multidisciplinaires pour balancer l'activité de promotion avec les coûts logistiques. Évidemment, ce balancement demande l'apport de technologies permettant de produire des analyses pertinentes, mais aussi, un changement au niveau de la culture organisationnelle. Christine Spivey Overby insiste également sur le fait que ces entreprises procèdent à des analyses et à des évaluations des activités promotionnelles autant avant qu'après la promotion.

Wilson (2006) propose le modèle de Sears Canada qui possède un système d'intelligence marketing automatisé qui est accessible par une interface Web. En effet, ce système produit des graphiques faciles d'interprétation et qui permettent d'obtenir des informations sur l'augmentation des ventes par produit d'une circulaire. Ainsi, cela permet à l'entreprise de talonner la productivité des produits en promotion. De plus, toujours selon l'auteur, Sears Canada est en mesure de construire un historique promotionnel intéressant qui permet de connaître le levier réel de chaque produit. Conséquemment, il est plus facile d'attribuer le bon produit au bon emplacement dans la circulaire. Poulton (2006) ajoute que la stratégie de Sears Canada inclut également des réunions routinières avec des équipes multidisciplinaires, incluant des employés du marketing et de la logistique. De plus, un système de notifications électroniques automatisé envoie un message dès qu'un produit est susceptible de poser problème pour la promotion.

### 5.2.7 La planification des promotions

Nous aurions été en mesure de commencer cette revue de littérature par la présente section, mais nous avons choisi de la présenter à la fin tout simplement parce qu'elle est directement en lien avec le chapitre 6 qui présente le processus de planification et de mise en œuvre d'une circulaire hebdomadaire chez RONA.

Au niveau de la planification et de l'élaboration d'une circulaire, nous avons répertorié certaines informations utiles à la compréhension et à l'analyse de la problématique du mémoire.

i. Planification des promotions

En matière de planification des promotions, le modèle suivant (tableau 5.5) a été développé au début des années 1960 afin de fournir un cadre théorique général pour déterminer un mixte promotionnel :

**Tableau 5.5: Planification adaptée et modèle de contrôle des séquences, adapté de Stewart et Gallen (1998)**

1. *Définir le problème et ses objectifs.* Le problème et les objectifs de la promotion doivent être en lien avec les buts et les objectifs de l'entreprise.

2. *Considérer l'ensemble de la situation.* L'étendue de faisabilité est définie (l'étendue de faisabilité correspond aux opportunités et aux contraintes reliées à la solution du problème).

3. *Déterminer les tâches et identifier les moyens.* Les tâches variées nécessaires à l'atteinte des objectifs de la promotion sont déterminées et les outils promotionnels pour réaliser ces tâches sont identifiés.

4. *Identifier les tâches alternatives et le mixte promotionnel.* Différentes avenues pour réunir les outils promotionnels sont identifiées.

5. *Estimer les résultats.* Des estimations sont faites afin de connaître quelles alternatives du mixte promotionnel vont atteindre les objectifs de la promotion.

6. *Réviser les alternatives.* Une décision doit être prise par le management.

7. *Rétroaction sur les résultats et post vérification.*

8. *Adapter le programme s'il y a lieu.*

À travers leurs recherches sur la planification des promotions, Stewart et Gallen (1998) ont été en mesure d'identifier que le processus suivi par la plupart de leurs répondants était très similaire au modèle ci-dessus (tableau 5.5) sans être nécessairement appliqué de façon formelle. En effet, les auteurs critiquent le manque d'intégration des plans médias avec les échanges commerciaux et font ressortir également que le processus de planification est souvent plus subjectif et ad hoc que le cadre théorique présenté ci-dessus (tableau 5.5).

Blattberg et Neslin (1990) se sont également intéressés à la planification des activités promotionnelles. Pour eux, la planification d'une promotion peut être divisée en cinq grandes étapes :

- choisir les produits qui seront en promotion;
- définir les marges bénéficiaires;
- choisir la façon de publiciser et de procéder au marchandisage (ensemble des techniques qui assurent la meilleure distribution commerciale des produits ou des services grâce à une stratégie commerciale et à une présentation adaptées aux besoins des consommateurs) des produits;
- déterminer les quantités à commander;
- trouver les solutions d'exécution.

Dans la même ligne d'idées, la figure 5.8 illustre un processus de planification standard pour une promotion (Blattberg et Neslin, 1990). Ce processus a d'abord été développé pour les fabricants, mais les auteurs insistent sur le fait qu'il s'applique également pour les détaillants. Il a été développé à l'aide d'entrevues avec des gestionnaires, de plusieurs documents corporatifs internes et aussi à l'aide de références littéraires.

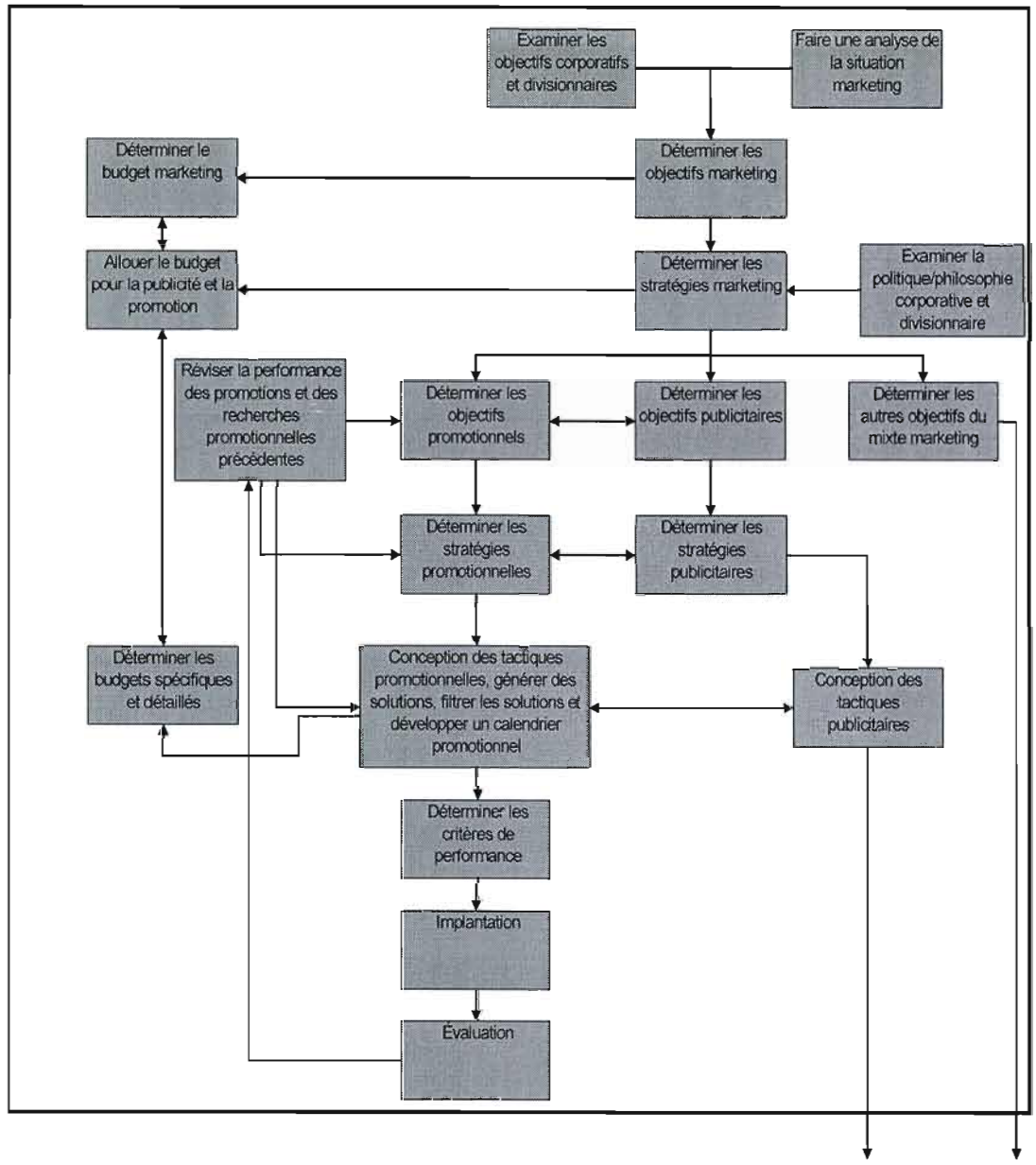



**Figure 5.8: Le processus de planification des promotions chez un fabricant (Blattberg et Neslin, 1990).**

Le noyau du processus est le développement des objectifs et des stratégies marketing de même que la mise en place des objectifs et des stratégies promotionnels. Les autres composantes jouent un rôle secondaire et sont déterminées à la fois par des politiques corporatives, mais aussi par l'environnement marketing de l'entreprise. Enfin, il est

important de noter que les promotions et la publicité doivent être cohérentes avec la fixation des objectifs, la formulation de la stratégie, le design tactique, l'exécution ainsi que l'évaluation.

Voici de façon détaillée, les différents propos tenus par les auteurs (Blattberg et Neslin, 1990) à différentes étapes du processus de planification des promotions pour un détaillant.

1. Examiner les objectifs corporatifs et divisionnaires

Les objectifs corporatifs et divisionnaires sont le point de départ de toutes les planifications des activités marketing. Ces objectifs sont habituellement quantitatifs et incluent souvent les ventes, les parts de marché, le profit et le retour sur investissement (ROI). De plus, ils sont souvent divisés en trimestres. À partir des objectifs corporatifs, les divisions peuvent ensuite les préciser et les redéfinir de façon à ce qu'ils s'appliquent de façon plus concrète à leur division. Parallèlement à cette étape, il arrive fréquemment que les divisions fixent des stratégies pour atteindre ses objectifs.

2. Faire une analyse de la situation marketing

L'analyse de la situation est un préalable à n'importe quel processus de planification. Pour le marketing, il faut réviser certains sujets comme la performance de la marque, la performance de la concurrence et le comportement des consommateurs. Plus particulièrement pour les promotions, il faut s'assurer de réviser les activités promotionnelles des concurrents et d'analyser l'historique des promotions déjà réalisées par son entreprise. De cette façon, les indices importants sur les intentions futures des concurrents ainsi que sur la réaction des consommateurs peuvent apparaître.

3. Examiner la politique/philosophie corporative et divisionnaire

Normalement, une entreprise possède une politique ou une philosophie promotionnelle qui met la table pour la planification des promotions. Cette politique/philosophie est habituellement formulée dans un document corporatif et, d'autres fois, elle fait partie des racines implicites de l'entreprise et elle est transmise par les gestionnaires seniors dans le processus d'approbation ou de désapprobation des suggestions promotionnelles. Cette

politique/philosophie sert d'assise utilisée pour définir les objectifs et les critères d'évaluation de la promotion. Voici quelques exemples d'une politique/philosophie :

- « Les promotions devraient être utilisées comme arme offensive et non comme une réaction défensive ».
- « Les promotions devraient renforcer la publicité et le positionnement sur le marché ».
- « Les promotions devraient être développées comme une campagne et non comme des morceaux individuels et non reliés ».

4. Déterminer les objectifs et les stratégies marketing et déterminer les objectifs et les stratégies promotionnels

En théorie, ces quatre composantes sont claires, mais, en pratique, elles semblent confuses. Les objectifs et les stratégies marketing appartiennent au marchéage (« marketing mix » – dosage équilibré des moyens d'action, tels les produits, le prix, la distribution, la vente, la communication et la promotion, dont dispose l'entreprise pour atteindre ses objectifs) dans son ensemble tandis que les objectifs et les stratégies promotionnels appartiennent seulement à l'aspect promotionnel du marchéage. Il est important de noter que le rôle des promotions dépend directement des stratégies marketing et non des objectifs marketing. D'ailleurs, au niveau des stratégies marketing, l'entreprise doit prendre des décisions en fonction de son positionnement sur le marché :

- prix (haut/bas);
- stratégie promotionnelle;
- niveau de service (haut/bas);
- variété (haute/basse);
- accent (spécialité/départemental/magasin);
- etc.

Au niveau des objectifs promotionnels, quatre d'entre eux prédominent habituellement chez les détaillants :

- Générer de l'achalandage : habituellement créé par un événement promotionnel comme une circulaire incluant des rabais et où le magasin espère faire des ventes supplémentaires des autres produits à prix régulier.

- Créer un mouvement de stock : réduire les inventaires.

- Améliorer l'image du magasin : présentation des produits en magasin et/ou publicité autour d'un produit vedette qui favorisent une meilleure image du magasin.

- Créer une image de prix : par exemple, en utilisant une circulaire où l'entreprise présente un produit à rabais où il est offert au meilleur prix possible dans le but de créer une image de bas prix.

5. Conception des tactiques promotionnelles

Les tactiques promotionnelles sont les outils utilisés pour exécuter les stratégies. L'extrant principal de ces tactiques est habituellement un calendrier promotionnel qui évoque chacune des promotions qui auront lieu avec leurs descriptions individuelles. Pour déterminer les tactiques à utiliser, il faut générer des solutions et les filtrer en les évaluant à l'aide de critères précis et en lien avec les stratégies et les objectifs promotionnels (jugement, expérience, pré-test, marché test, modèle de décision, etc.). Pour un détaillant, il faut :

- Planifier l'événement : la plupart des détaillants possèdent un plan comprenant une série d'événements. D'ailleurs, pour un détaillant à département, le plan est souvent en fonction des saisons.

- Choisir les produits à mettre en promotion : le détaillant a besoin de critères de décision.

- Déterminer le niveau de rabais : le niveau du rabais peut dépendre du rabais fait par le fabricant (s'il y a lieu), de la réponse des consommateurs par rapport à l'offre, de la compétitivité l'offre, de l'image de prix que le détaillant veut projeter, etc.

- Déterminer le marchandisage et les caractéristiques de la publicité : présentation en magasin, utilisation d'une circulaire ou non, etc.

- Profiter des achats faits à l'avance (« forward buying ») : si un fournisseur propose un rabais sur le même produit qui sera en promotion plus tard pour le détaillant, il peut en valoir la peine d'acheter davantage dans le but d'économiser sur le prix d'achat des produits en promotion.

Par la suite, le détaillant doit exécuter les tactiques promotionnelles. Cela peut sembler très simple, mais voici quelques problèmes souvent rencontrés :

- Coordonner la force de vente : les incitatifs à la vente doivent être cohérents avec la promotion surtout quand les employés sont rémunérés à la commission.

- S'assurer de la disponibilité des produits : un bris de stock sur des produits en promotion est catastrophique pour le magasin et le consommateur. Le problème relève souvent d'un manque de prévision.

- Cohérence entre les prix : par exemple, le prix en promotion pour une livre d'un produit x est de 1,09 $. Par contre, le prix régulier, au même moment, pour deux livres du même produit x est de 2,59 $. Ainsi, le consommateur risque d'être choqué par une telle pratique et il est préférable de mettre en promotion toute une ligne de produits à rabais et non un seul produit de cette même ligne.

6. Déterminer les critères de performance

Les principaux critères de performance d'une promotion devraient être directement reliés aux objectifs promotionnels. Toutefois, des mesures intermédiaires sont aussi pertinentes (le taux d'utilisation des coupons par exemple) et elles sont utiles pour diagnostiquer les raisons de la performance de la promotion.

7. Implantation

L'exécution d'une promotion peut être une tâche très pénible et difficile spécialement quand plusieurs composantes ont besoin d'être coordonnées. L'exécution est habituellement à la charge du département de commercialisation et les entreprises commencent, de plus en plus, à avoir un gestionnaire seulement à la charge de l'exécution des promotions.

8. Évaluation

L'évaluation est une partie critique du processus de planification. L'évaluation est souvent manquée, car le détaillant se contente de compter le nombre d'unités vendues ou encore de regarder uniquement les coûts engendrés pour la promotion. Ainsi, personne n'essaie de mesurer la profitabilité à court et long terme de celle-ci à l'aide d'une comparaison avec la possibilité de ne pas avoir réalisé la promotion en question. Pour connaître si l'évaluation d'une entreprise est bonne, il y a trois facteurs à analyser :

- Est-ce qu'il y a une évaluation formelle en place?
- Est-ce que l'évaluation est de qualité?
- Est-ce que les résultats sont pris en considération pour les futures promotions?

ii. Élaboration d'une circulaire

Par la suite, Blattberg et Neslin (1990) proposent une mise en situation afin de mieux comprendre l'activité de promotion chez le détaillant. En effet, selon eux, la chaîne de magasins peut avoir plusieurs magasins dans un certain périmètre géographique. Par conséquent, les décisions promotionnelles sont prises par le directeur des acheteurs au siège social de l'entreprise. Ainsi, étant directement en lien avec leur directeur, les acheteurs l'informent des produits qui pourraient bientôt faire l'objet d'une promotion. Souvent, plus de 200 produits peuvent être suggérés, mais le directeur doit en choisir une quarantaine afin de créer une circulaire. D'ailleurs, les produits sélectionnés doivent souvent être commandés

trois à quatre mois à l'avance. Aussi, il est commun que l'acheteur commande plus d'unités que ce qu'il pense vendre pour ne pas décevoir le client avec une rupture de stock. Par contre, cela cause un problème important, car il reste des stocks après la période promotionnelle qui doivent être liquidés par des centres de liquidation ou par une période allongée de la promotion. Ainsi, pour le détaillant, il est primordial d'avoir une procédure pour déterminer le niveau de stock optimal.

La figure 5.9 illustre un plan fictif d'une circulaire conventionnelle (Blattberg et Neslin, 1990). Dans ce plan, il est possible de retrouver trois catégories différentes de produits :

- Catégorie A : 2 annonces, 0 % de marge bénéficiaire, 8 à 12 semaines de mouvement de stock additionnel.
- Catégorie B : 10 annonces, 5 % de marge bénéficiaire, 6 à 8 semaines de mouvement de stock additionnel.
- Catégorie C : 32 annonces, 10 % de marge bénéficiaire, 2 à 3 semaines de mouvement de stock additionnel.

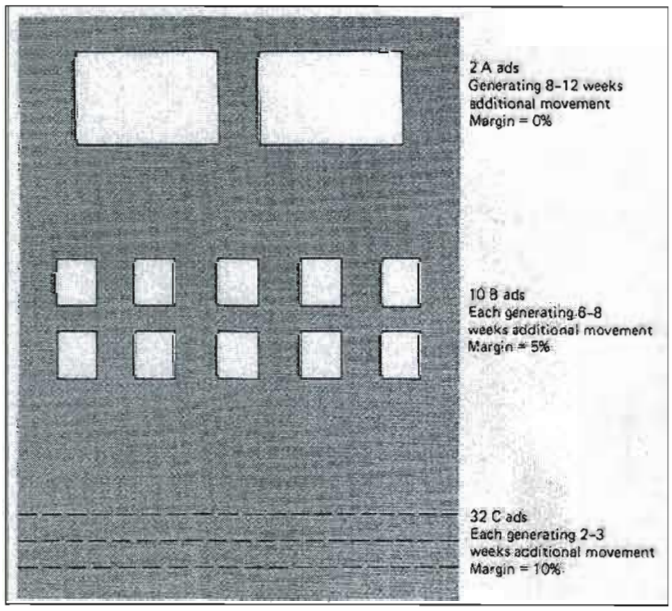



**Figure 5.9: Plan fictif d'une circulaire pour un supermarché (Blattberg et Neslin, 1990).**

## 5.3 Conclusion

Comme nous avons été en mesure de le constater, plusieurs écrits s'intéressent, dans un sens très large, à la problématique des promotions. En effet, il est maintenant clair qu'il existe une relation entre le marketing et les opérations d'une entreprise. L'existence du champ de recherche du MOI est là pour le démontrer. De plus, plusieurs écrits mettent à l'avant-plan l'existence d'une controverse sur les activités promotionnelles et vont jusqu'à mettre en doute leur raison d'être avec une argumentation financière, logistique et aussi au niveau de la clientèle. Certains auteurs s'aventurent plus loin et évoquent qu'elles sont difficiles à évaluer. À défaut de pouvoir le faire correctement, plusieurs auteurs se sont alors intéressés aux différentes solutions possibles afin d'améliorer le sort des entreprises. Sûrement pour une cause de grande complexité, les solutions proposées sont primaires. En premier lieu, les technologies de l'information ne règlent pas, à elles seules, tous les problèmes. En deuxième lieu, suggérer une meilleure coordination et collaboration, à la fois entre les départements internes (MOI) et entre les entreprises, est une solution un peu vague. Par conséquent, l'autre solution consiste à diminuer, voir même abolir, les pratiques promotionnelles. Toutefois, nous croyons que cette solution ne peut être envisageable que dans certains cas précis, mais, chez la plupart des entreprises du commence de détail, celle-ci n'est pas réaliste. En effet, selon Desmet (2002), la possibilité de ne pas en faire est directement liée au dilemme du prisonnier : *en faire n'améliore pas la rentabilité, mais ne pas en faire est préjudiciable si les concurrents en font*. Pour Abraham et Lodish (1990) et Hardie (1996), le fait de diminuer les promotions entraîne une augmentation des profits. Ainsi, les promotions n'ont pas lieu d'être. Par contre, si ce fait n'est pas reconnu dans l'ensemble de l'industrie et qu'un seul concurrent décide de faire des promotions, les conséquences peuvent être très nuisibles au niveau des ventes et sur la part de marché de l'entreprise (dilemme du prisonnier).

Par ailleurs, très peu d'écrits ont prouvé et justifié les impacts des initiatives marketing sur la logistique d'une entreprise. Plusieurs auteurs ont intuitivement évoqué qu'il y avait des effets certains, mais très peu l'ont explicitement illustré à l'aide d'une étude quantitative. D'ailleurs, comme nous l'avons mentionné auparavant, l'édition spéciale du « Journal of Operations Management » (vol. 20, no.3, juin 2002) a tenté d'obtenir des études sur cette problématique, mais aucun des articles parus n'est directement en lien avec celle-ci. De

même, le « Management Science » (vol. 50, no. 4, avril 2004) a également produit une édition spéciale sur la relation entre le marketing et les opérations. Malheureusement, encore une fois, aucun article ne répond de façon évidente et quantitative aux effets d'une initiative marketing sur les opérations d'une entreprise.

Enfin, quelle est la situation actuelle chez RONA? Quels sont les impacts des circulaires hebdomadaires nationales sur sa chaîne d'approvisionnement, plus précisément sur son niveau de ses stocks en main? De façon plus précise, de par ses circulaires hebdomadaires qui présentent des promotions axées sur le consommateur et sur les prix, est-ce que RONA fait augmenter les coûts de sa chaîne d'approvisionnement en s'exposant à un surplus de stock? S'il y a lieu, quelles sont les grandes difficultés de gestion reliées à cette problématique et quelles recommandations peuvent être suggérées? Nous tenterons donc de répondre à toutes ces questions dans les pages qui suivent.

Avant tout, dans la dernière section de la revue de littérature, nous avons également été en mesure de constater que la planification et l'élaboration d'une circulaire demandent à une entreprise d'avoir une structure établie, un processus clair, des façons de faire précises et des ressources adéquates pour réaliser une telle tâche. Par conséquent, nous devons commencer notre étude chez RONA par cette première phase. En effet, un organigramme des processus qui précisera les flux physiques, les flux d'information et les flux de décisions nous aidera à faire notre analyse et aussi à comprendre les sources des différents problèmes de gestion reliés aux promotions.

De cette façon, à la fin du mémoire, nous nous joindrons à Vokurka et Lummus (1998) et à Lummus, Duclos et Vokurka (2003) sur le sujet spécifique des impacts quantitatifs des initiatives marketing sur la logistique d'une entreprise. Toutefois, nous serons les premiers à cibler une pratique promotionnelle en particulier, soit celle des circulaires hebdomadaires. De plus, nous nous intéresserons spécialement à une entreprise de distribution et du commerce de détail contrairement à une entreprise manufacturière. En dernier lieu, nous tenterons d'expliquer, en partie, les résultats obtenus à l'aide de la description des processus internes de l'entreprise.

# 6 LE PROCESSUS DE PLANIFICATION ET DE MISE EN OEUVRE D'UNE CIRCULAIRE HEBDOMADAIRE CHEZ RONA

Comme nous avons été en mesure de le constater au chapitre précédent (chapitre 5), la gestion des pratiques promotionnelles est une problématique importante. En effet, l'activité promotionnelle a un impact significatif sur la logistique d'une entreprise; l'augmentation de la demande presse la chaîne d'approvisionnement et augmente les coûts de cette dernière.

Malgré ce fait, aucune entreprise du commerce de détail n'est en mesure de se permettre de cesser ses activités promotionnelles (dilemme du prisonnier). Par conséquent, une seule solution est envisageable : il faut essayer de minimiser les impacts négatifs des initiatives marketing sur l'organisation et ses activités logistiques.

Pour ce faire, il est primordial de connaître en détail l'ensemble du processus, des étapes, des questionnements et des façons de faire afin de bien cerner toutes les opérations qui sont coordonnées, interreliées et croisées dans une pratique promotionnelle. De façon plus précise, il faut analyser toutes les étapes du moment où la décision est prise de faire une promotion jusqu'à son avènement.

Ainsi, dans les pages qui suivent, l'objectif est clair. Il s'agit de présenter toutes les informations (organigramme des processus) qui nous permettront de faire la relation entre un cas appliqué, ses impacts, ses problèmes de gestion et ses solutions possibles afin d'améliorer la performance d'une entreprise en matière promotionnelle (chapitre 7).

L'entreprise RONA nous servira d'exemple. En effet, elle nous a permis de comprendre et d'analyser l'ensemble de son processus de gestion des circulaires hebdomadaires. Par conséquent, à l'intérieur de ce chapitre, nous présenterons le processus de planification et de mise en œuvre d'une circulaire hebdomadaire chez RONA.

Tout d'abord, nous discuterons de la méthodologie que nous avons privilégiée pour réaliser cette tâche. Par la suite, nous détaillerons certains faits importants concernant les circulaires hebdomadaires chez RONA. Ensuite, nous présenterons l'organigramme des processus et

nous ferons également une description détaillée de celui-ci, en passant de la définition des axes et des parties prenantes jusqu'à la description des différentes étapes du processus.

## 6.1 Méthodologie

Afin de comprendre l'ensemble du processus d'élaboration d'une circulaire hebdomadaire nationale chez RONA, nous sommes allés au siège social de l'entreprise situé à Boucherville (Québec) dans le but d'établir de quelle façon cette entreprise gère ses pratiques promotionnelles. Avec la collaboration des employés et l'aval de la haute direction de l'entreprise, nous avons amassé le maximum de données possibles concernant ce processus.

Nous avons procédé à une série d'entrevues structurées et semi-structurées, durant les mois de juin, juillet et août 2006, avec plusieurs membres de l'organisation impliqués directement dans le processus d'élaboration d'une circulaire. Cette technique de recherche d'informations a également été utilisée dans une étude de terrain réalisée par Azuma et Fernie (2001) au courant du mois de juin à août 2000 afin d'analyser l'importance des stratégies logistiques et marketing d'une entreprise de détail chinoise, Summit Inc., oeuvrant dans le secteur alimentaire.

Au cours de nos entrevues, nous cherchions à connaître le rôle de chacune des parties prenantes au processus en plus de déterminer le flux de travail (« workflow ») tout au long de ce dernier. Le flux de travail se définit comme la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier (aussi appelé processus opérationnel ou bien procédure d'entreprise). De façon plus pratique, le flux de travail décrit le circuit de validation, les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus, les délais, les modes de validation, et fournit à chacun des acteurs les informations nécessaires pour la réalisation de sa tâche (Wikipédia, 2007). À partir de cette définition, nous nous sommes donc intéressés aux flux physiques, aux flux d'information et aux flux de décisions tout au long du processus.

Une fois la collecte d'information terminée, nous voulions nous assurer de présenter ces informations de façon claire et précise. Nous avons donc cherché la forme la plus adéquate sous laquelle ce type d'information pouvait être présenté. Selon Davis, Acquilano et Chase

(1999), cité dans Evangelist *et al.*(2002), un organigramme des processus aide à mieux comprendre et à mieux cadrer un processus. Nous avons donc décidé d'illustrer le processus d'une circulaire RONA sous cette même forme. Dans le but de rendre la lecture de ce document plus conviviale, nous avons utilisé la notation géométrique reconnue par le logiciel Excel 2002 de Microsoft pour les organigrammes des processus.

## 6.2 Rappel de certains faits

Pour RONA, le but premier de la pratique promotionnelle est d'attirer le client dans ses magasins. Ainsi, l'entreprise met en oeuvre un programme de circulaires postales hebdomadaires d'envergure nationale comprenant des rabais importants sur la page couverture (« front »), au verso de la circulaire (« back ») ainsi que sur des achats spéciaux identifiés à l'intérieur de celle-ci (« special buy »). En clair, RONA met l'accent sur un certain nombre de produits dans sa circulaire au niveau des « front/back/special buy ». Année après année, l'entreprise propose, en moyenne, 42 circulaires hebdomadaires. Selon Azuma et Fernie (2001), le type de promotion le plus utilisé par les entreprises de détail est justement la circulaire distribuée dans les différents foyers d'une région géographique. Pour ces derniers, il s'agit d'une des meilleures façons d'informer le client des promotions à venir.

Selon Poulton (2006), auparavant, les entreprises se concentraient uniquement sur l'amélioration du produit et sur sa livraison plus rapide et moins coûteuse. Par contre, aujourd'hui, avec la durée de vie plus courte des produits et l'intensification de la concurrence, il est primordial d'accorder plus d'importance à la satisfaction de la clientèle et au niveau de service. Pour faire face à cette nouvelle réalité et toujours dans le but de garder son image de marque, RONA s'est dotée d'une politique interne au niveau des promotions. En effet, RONA a adopté une politique de « tolérance 0 », depuis mai 2005, voulant s'assurer de la disponibilité d'un produit en promotion en magasin. En clair, aucune rupture de stock n'est tolérée pour les produits « front/back/special buy » des circulaires nationales.

## 6.3 L'organigramme des processus et sa description

De prime abord, nous pouvons difficilement imaginer l'ampleur du travail qui se cache derrière l'élaboration d'une circulaire hebdomadaire. Il s'agit d'un processus très long qui

exige beaucoup d'une organisation non seulement au niveau de ses ressources matérielles, financières et humaines, mais également au niveau de toutes les informations, du temps, des données et des suivis nécessaires à son élaboration.

De façon générale, le processus consiste à décider du bon produit à mettre en place, de déterminer la bonne quantité à commander, d'exécuter les commandes en conséquence, de s'assurer de leurs suivis, de recevoir la marchandise, de la distribuer dans les magasins et, parallèlement, il faut procéder à la conception de la circulaire, déterminer les prix en fonction de la concurrence de même que procéder à l'impression et à la distribution de cette circulaire.

Dans les lignes qui suivent, nous présenterons le processus utilisé chez RONA pour mettre en place une circulaire hebdomadaire nationale pour les produits « front/back/special buy ». L'appendice I présente le résultat obtenu sous la forme d'un organigramme des processus. En nous référant à celui-ci, nous allons détailler, en mots, les différentes étapes du processus. De plus, nous en profiterons pour préciser certains faits. Nous ajouterons également certaines illustrations pertinentes à la compréhension du processus et de l'organigramme.

Il y aura tout d'abord une définition des axes de l'organigramme et de ses parties prenantes et, ensuite, nous le passerons en revue, du haut vers le bas, en le divisant en différentes sections :

- le choix des produits de la circulaire;
- l'approvisionnement;
- l'importation;
- les révisions (changements de produit et révisions des prix de détail);
- la distribution aux magasins (grande surface et traditionnel);
- l'impression et la distribution de la circulaire;
- le suivi de la promotion (pendant et après).

### 6.3.1 Définition des axes et des parties prenantes

Premièrement, l'axe des ordonnées présente la longévité du processus. L'échelle est en semaines. La semaine 0 désigne la semaine de l'événement promotionnel. Le processus débute à la -25$^{\text{ième}}$ semaine et s'étend jusqu'à la +2$^{\text{ième}}$ semaine suivant la promotion. Bref, le processus de mise en œuvre d'une seule circulaire nationale commence 25 semaines, c'est-à-dire environ six mois, avant sa parution. Deuxièmement, l'axe des abscisses nous informe sur l'ensemble des parties prenantes :

- Coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions : Il se spécialise uniquement dans les produits « front/back/special buy » en circulaire. Il coordonne l'approvisionnement de ces produits. Ainsi, il est un agent de liaison entre l'équipe de gestion des activités de détail et les approvisionneurs. La figure 6.1 est un exemple du *calendrier des procédures circulaires* que le coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions utilise tout au long de l'année. Ce calendrier lui permet de faire le suivi d'une circulaire de la semaine -24 jusqu'à sa parution. À titre d'exemple, nous avons surligné, en gris, le suivi réalisé sur la circulaire K6E dans la figure ci-dessous (figure 6.1). Ainsi, à chaque fois que la circulaire K6E apparaît à une certaine date (colonne date), cela indique au coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions que certaines tâches ou certains suivis doivent être complétées ou réalisés par les approvisionneurs au courant de la semaine. Bien entendu, les tâches ou les suivis varient en fonction du nombre de semaines à écouler avant la promotion (d'où les indications -24 sem., -12 sem., -8 sem., -6 sem., -3 sem. et -1 sem. au haut de la figure). Nous ne détaillerons pas ici chacune des tâches ou chacun des suivis à réaliser en fonction des différentes semaines à écouler, car ils le sont déjà dans les différentes sous-sections qui suivent.

| Calendrier des procédures circulaires 2006 | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sem. | #Circ. | Date | - 24 Sem. | - 12 Sem. | - 8 Sem. | - 6 Sem. | - 3 Sem | - 1 Sem. |
| 1 | | 28/12/2005 | | | | | | |
| 2 | | 04/01/2006 | | | | | | |
| 3 | L6B | 11/01/2006 | L6H | N6I / X6I | M6E / X6E | M6D / X6D / W6D | | |
| 4 | | 18/01/2006 | | M6H / X6H | M6F / X6F | | M6C / X6C | L6D |
| 5 | L6D | 25/01/2006 | L6I / Retiré | L6E | | M6E / X6E | | |
| 6 | | 01/02/2006 | K6C | M6J / X6J | L6A | | M6D / X6D / W6D | M6C / X6C |
| 7 | M6C / X6C | 08/02/2006 | | M6K / X6K | N6I / X6I | L6A | | |
| 8 | | 15/02/2006 | K6E | M6L / X6L / W6L | M6H / X6H | | M6E / X6E | M6D / X6D / W6D |
| 9 | M6D / X6D / W6D | 22/02/2006 | L6J | M6M / X6M | L6E | | M6F / X6F | |
| 10 | | 01/03/2006 | L6K | L6F | M6J / X6J | M6H / X6H | L6A | M6E / X6E |
| 11 | M6E / X6E | 08/03/2006 | L6L | L6G | M6K / X6K | L6E | | M6F / X6F |
| 12 | M6F / X6F | 15/03/2006 | L6C | M6P / X6P | M6L / X6L / W6L | M6J / X6J | N6I / X6I | L6A |
| 13 | | 22/03/2006 | L6M / Retiré M6X / X6X | K6B | M6M / X6M | M6K / X6K | M6H / X6H | |
| 14 | L6A | 29/03/2006 | | M6Q / X6Q | L6F | M6L / X6L / W6L | L6E | N6I / X6I |
| 15 | N6I / X6I | 05/04/2006 | M6Y / X6Y | L6H | L6G | M6M / X6M | M6J / X6J | M6H / X6H |
| 16 | M6H / X6H | 12/04/2006 | L6N / Retiré | | M6P / X6P | L6F | M6K / X6K | L6E |
| 17 | L6E | 19/04/2006 | N6A / X6A | L6I / Retiré | K6B | L6G | M6L / X6L / W6L | M6J / X6J |
| 18 | M6J / X6J | 26/04/2006 | N6B / X6B / W6B | K6C | M6Q / X6Q | M6P / X6P | M6M / X6M | M6K / X6K |
| 19 | M6K / X6K | 03/05/2006 | N6C / X6C | | L6H | K6B | L6F | M6L / X6L / W6L |
| 20 | M6L / X6L / W6L | 10/05/2006 | | K6E | | M6Q / X6Q | L6G | M6M / X6M |
| 21 | M6M / X6M | 17/05/2006 | N6D | L6J | L6I / Retiré | L6H | M6P / X6P | L6F |
| 22 | L6F | 24/05/2006 | K6F | L6K | K6C | | K6B | L6G |
| 23 | L6G | 31/05/2006 | N6E / H6E | L6L | | L6I / Retiré | M6Q / X6Q | M6P / X6P |
| 24 | M6P / X6P | 07/06/2006 | | L6C | K6E | K6C | L6I / Retiré | K6B |
| 25 | K6B | 14/06/2006 | K6H | L6M / Retiré M6X / X6X | L6J | | | M6Q / X6Q |
| 26 | M6Q / X6Q | 21/06/2006 | K6I | | L6K | K6E | L6I / Retiré | L6H |
| 27 | L6H | 28/06/2006 | 2007 | M6Y / X6Y | L6L | L6J | K6C | |
| 28 | | 05/07/2006 | 2007 | L6N / Retiré | L6C | L6K | | L6I / Retiré |
| 29 | L6I / Retiré | 12/07/2006 | 2007 | N6A / X6A | L6M / Retiré M6X / X6X | L6L | K6E | K6C |
| 30 | K6C | 19/07/2006 | 2007 | N6B / X6B / W6B | | L6C | L6J | |
| 31 | | 26/07/2006 | 2007 | N6C / H6C | M6Y / X6Y | L6M / Retiré M6X / X6X | L6K | K6E |
| 32 | K6E | 02/08/2006 | 2007 | | L6N / Retiré | | L6L | L6J |
| 33 | L6J | 09/08/2006 | 2007 | N6D | N6A / W6A | M6Y / X6Y | L6C | L6K |
| 34 | L6K | 16/08/2006 | 2007 | K6F | N6B / X6B / W6B | L6N / Retiré | L6M / Retiré M6X / X6X | L6L |
| 35 | L6L | 23/08/2006 | 2007 | N6E / H6E | N6C / W6C | N6A / W6A | | L6C |
| 36 | L6C | 30/08/2006 | 2007 | | | N6B / X6B / W6B | M6Y / X6Y | L6M / Retiré M6X / X6X |
| 37 | L6M / Retiré M6X / | 06/09/2006 | 2007 | K6H | N6D | N6C / W6C | L6N / Retiré | |
| 38 | X6X | 13/09/2006 | 2007 | K6I | K6F | | N6A / W6A | M6Y / X6Y |
| 39 | M6Y / X6Y | 20/09/2006 | 2007 | 2007 | N6E / H6E | N6D | N6B / X6B / W6B | L6N / Retiré |
| 40 | L6N / Retiré | 27/09/2006 | 2007 | 2007 | | K6F | N6C / W6C | N6A / W6A |
| 41 | N6A / X6A | 04/10/2006 | 2007 | 2007 | K6H | N6E / H6E | | N6B / X6B / W6B |
| 42 | N6B / X6B / W6B | 11/10/2006 | 2007 | 2007 | K6I | | N6D | N6C / W6C |
| 43 | N6C / H6C | 18/10/2006 | 2007 | 2007 | 2007 | K6H | K6F | |
| 44 | | 25/10/2006 | 2007 | 2007 | 2007 | K6I | N6E / H6E | N6D |
| 45 | N6D | 01/11/2006 | 2007 | 2007 | 2007 | 2007 | | K6F |
| 46 | K6F | 08/11/2006 | 2007 | 2007 | 2007 | 2007 | K6H | N6E / H6E |
| 47 | N6E / H6E | 15/11/2006 | 2007 | 2007 | 2007 | 2007 | K6I | |
| 48 | | 22/11/2006 | 2007 | 2007 | 2007 | 2007 | 2007 | K6H |
| 49 | K6H | 29/11/2006 | 2007 | 2007 | 2007 | 2007 | 2007 | |
| 50 | | 05/12/2006 | 2007 | 2007 | 2007 | 2007 | 2007 | K6I |
| 51 | K6I | 13/12/2006 | | | | | | |
| 52 | | 20/12/2006 | | | | | | |
| 1 | | 27/12/2005 | | | | | | |

**Figure 6.1: Exemple du *Calendrier des procédures circulaires* du coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions.**

- Marchandiseur : Il y a un marchandiseur et au moins un assistant-marchandiseur par département. Le marchandiseur s'occupe de la définition des besoins de son département (choix des produits, des prix, des quantités, etc.). Il négocie avec les fournisseurs et il fait aussi les plans de marchandisage pour ses produits en magasin.

- Approvisionneur : Il se sert des données de sortie (« output ») du marchandiseur pour commander les produits chez les fournisseurs. De plus, il s'occupe de tout le réapprovisionnement régulier des produits en magasin. Bref, l'approvisionneur s'assure de placer les commandes et de distribuer les produits vers les magasins.

- Directeur des activités de détail : Avec son équipe, il s'occupe des directives de mise en marché, de la coordination des événements nationaux et des prix de détail qui s'y rattachent. Il est le lien entre le marketing et la commercialisation.

- Directeurs de département : Il y a un directeur par département. Le directeur de département supervise le marchandiseur ainsi que l'équipe départementale.

- Département marketing : Il s'agit d'un département marketing traditionnel. En matière de circulaire promotionnelle, au début de chaque année, il propose un plan des circulaires comprenant :
    - les thèmes des circulaires (s'il y a lieu);
    - le nombre de circulaires dans l'année et leur date de parution;
    - le nombre de pages par circulaire;
    - la catégorie des produits pour chaque page de la circulaire (à l'exception des « front/back/special buy »);
    - etc.
- Voici les autres parties prenantes au processus qui ont moins besoin de présentation : les magasins à grande surface et les magasins traditionnels.

Dans le but d'aider à la compréhension du processus, la figure 6.2 illustre les flux d'interaction entre les différentes parties prenantes du processus. Cette figure peut donc servir d'outil de référence au lecteur dans le but de démystifier certaines relations.

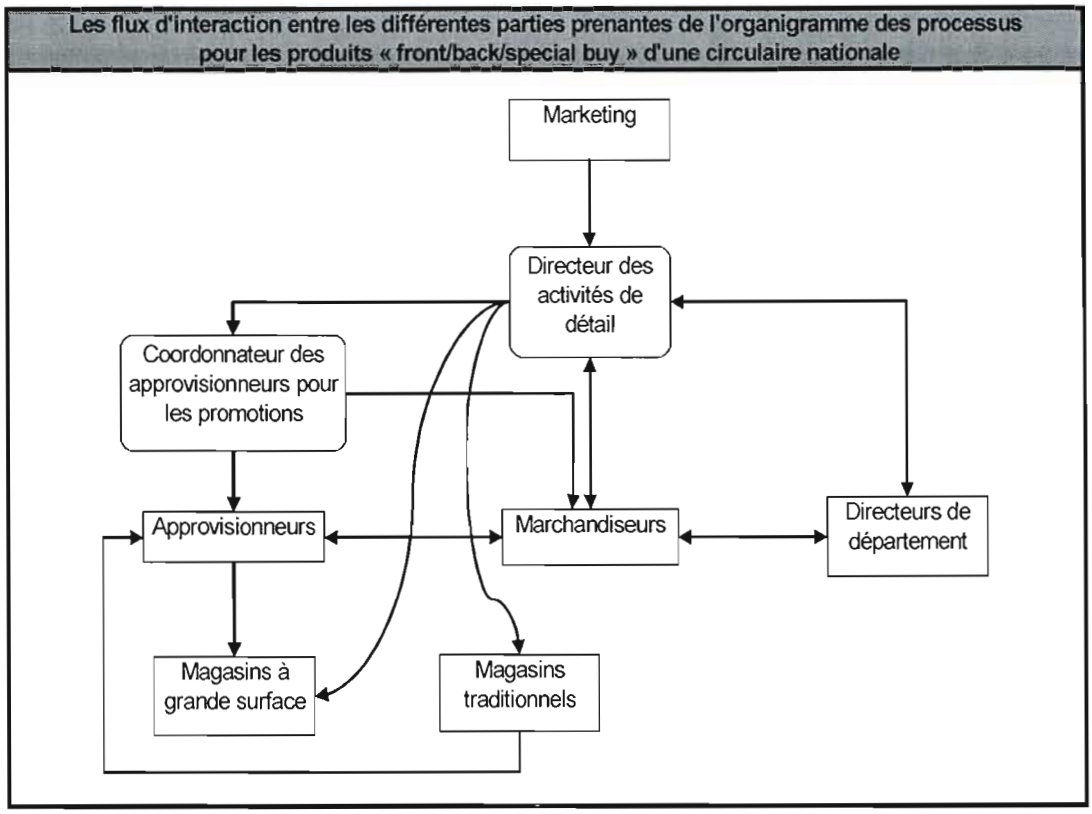



**Figure 6.2: Les flux d'interaction entre les différentes parties prenantes de l'organigramme des processus pour les produits « front/back/special buy » d'une circulaire hebdomadaire nationale.**

### 6.3.2 Choix des produits de la circulaire

Parties prenantes : les marchandiseurs, le directeur des activités de détail, les directeurs de département et le département marketing.

L'ensemble du processus débute lorsque le département marketing propose la maquette de la circulaire en fonction de sa date de parution, soit plus de 6 mois à l'avance (-25 semaines et moins). À partir de ce moment, les marchandiseurs préparent des suggestions de produits pour celle-ci qu'ils transmettent à leur directeur de département. Ce dernier passe en revue cette liste et il l'envoie au directeur des activités de détail.

Dans la même semaine, une réunion est organisée par le directeur des activités de détail dans le but de réunir l'ensemble des directeurs de départements pour former le comité « front/back/special buy » qui déterminera les produits qui seront insérés dans la circulaire :

ils évalueront donc les différentes propositions des marchandiseurs pour les produits « front/back/special buy ». Le processus décisionnel de cette réunion est simple : tous les espaces-produits de la circulaire sont ouverts et c'est la meilleure offre qui l'emporte. La meilleure offre n'est pas déterminée par des critères de décisions précis; la décision finale est plutôt laissée au jugement et à la discrétion du directeur des activités de détail influencé par les propos tenus par les différents participants à la réunion. Bref, le plus convaincant l'emporte. Toutefois, le directeur des activités de détail essaie toujours de garder une certaine cohérence avec le thème de la circulaire (s'il y a lieu) et la période de l'année où elle sera émise. Il est à noter que lors de cette réunion, le comité « front/back/special buy » essaie de choisir les produits pour plus d'une circulaire à fois (souvent de 2 à 3 circulaires à la fois).

À la suite de cette réunion, chaque directeur de département communique les informations à son marchandiseur sur les produits sélectionnés, qui appartiennent à leur département, pour les « front/back/special buy » de la circulaire. Ce dernier se doit alors de négocier avec le fournisseur du produit pour avoir la meilleure offre possible. Souvent, les négociations sont déjà commencées à l'étape où le marchandiseur doit faire une proposition de plusieurs produits pour la circulaire.

i. Magasins à grande surface

Ensuite, pour déterminer les quantités du produit à commander pour l'ensemble des magasins à grande surface, le marchandiseur utilise une *feuille de distribution* (figure 6.3). La *feuille de distribution* est un tableur informatique qui se base sur un historique des ventes, par bannière et par magasin, pour un produit de la même catégorie (nous y reviendrons).

La figure 6.3 n'est qu'une représentation sommaire de l'interface utilisée par le marchandiseur. En effet, l'illustration nous donne un exemple pour quelques magasins d'une seule bannière (« Home & Garden Ontario »). Il est à noter que dans la version intégrale de la *feuille de distribution,* toutes les bannières et leurs magasins sont présents.

| | | | | | | | | | | | | HOME & GARDEN ONTARIO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | DEPT. | RONA SKU | DESCRIPTION | FOURNISSEUR | CASE PACK | COST | RETAIL | MARGIN | DELIVERY DATE | bc / cp | Qty A RE-BB | Woodb | ErinMil | Stocky | GoldnM | Miss | Barrie |
| | | | | | | | | | | | | 511 | 512 | 513 | 514 | 519 | 520 |
| 1 | | | | | | | | | | | - | - | - | - | - | - | - |
| 2 | | | | | | | | | | | - | - | - | - | - | - | - |
| 3 | | | | | | | | | | | - | - | - | - | - | - | - |

**Figure 6.3: Exemple sommaire de la *Feuille de distribution* du marchandiseur pour déterminer les quantités à commander.**

Comme il est possible de le constater (figure 6.3), le marchandiseur doit compléter toutes les informations concernant le produit : son département, son unité de gestion des stocks (SKU), sa description, son fournisseur, son nombre d'unités par paquet (« case pack »), son coût d'achat, son prix de vente au détail, sa marge bénéficiaire, etc. Enfin, comme dernière information, le marchandiseur doit encoder, dans la colonne nommée « QTY A RE-BB », le nombre d'unités qu'il désire envoyer à chaque magasin de façon à répondre à la demande, mais aussi de façon à assurer un reflet adéquat de la circulaire en magasin. Habituellement, la quantité encodée est grandement influencée par la présentation choisie du produit (« display »). Par exemple, le marchandiseur peut choisir de présenter le produit sur un quart de palette, sur une demi-palette, sur une palette entière, dans un bout d'îlot, à côté d'une caisse enregistreuse, dans le vestibule, à l'extérieur du magasin, etc.

Une fois cette dernière information encodée, le tableur calcule la quantité à commander pour chacun des magasins en procédant de la façon suivante *pour chacune des bannières* :

1. À partir de l'unité de gestion des stocks (SKU) du produit, le tableur se réfère à un produit de la même catégorie selon l'historique des ventes préalablement importé dans le tableur (l'importation des données historiques des ventes se fait tout au plus une fois par année pour l'ensemble des catégories de produit).

2. Le tableur compare alors les ventes de chacun des magasins d'une même bannière et procède au classement de ceux-ci sous la forme alphabétique de A à E (A étant les magasins affichant les meilleures ventes de la catégorie et E étant les magasins

affichant les moins bonnes ventes de la catégorie). La méthodologie est donc la suivante :

a) le tableur identifie le maximum et le minimum des ventes de la catégorie;

b) le tableur fait une moyenne des ventes de la catégorie;

c) le tableur fait une moyenne des ventes en calculant celle-ci avec la donnée maximale obtenue en a) et la moyenne obtenue en b);

d) le tableur fait une moyenne des ventes en calculant celle-ci avec la donnée minimale obtenue en a) et la moyenne obtenue en b).

Avec tous ces chiffres de ventes, les échelles de classement alphabétique des magasins sont prédéterminées en fonction des critères présentés dans le tableau 6.1.

**Tableau 6.1: Les échelles de classement alphabétique des magasins (*feuille de distribution*)**

| Les échelles | Classement alphabétique |
|---|---|
| > moyenne des ventes en calculant celle-ci avec la donnée maximale obtenue en a) et la moyenne obtenue en b) | A |
| > moyenne des ventes de la catégorie | B |
| > moyenne des ventes en calculant celle-ci avec la donnée minimale obtenue en a) et la moyenne obtenue en b) | C |
| > minimum des ventes de la catégorie | D |
| = minimum des ventes de la catégorie | E |

3. À partir de la quantité encodée par le marchandiseur dans la colonne nommée « QTY A RE-BB » et du nombre d'unités par paquet du produit en promotion (« case pack ») encodé aussi dans la *feuille de distribution*, le tableur détermine les quantités à commander par magasin en fonction de son classement alphabétique et des équations mathématiques présentées dans le tableau 6.2.

**Tableau 6.2: Les équations mathématiques utilisées en fonction du classement alphabétique du magasin pour déterminer les quantités à commander par magasin (*feuille de distribution*)**

| Classement alphabétique | Équations mathématiques |
|---|---|
| A | = arrondi (« QTY A RE-BB » * 1 / « case pack ») * « case pack » |
| B | = arrondi (« QTY A RE-BB » * 0,8 / « case pack ») * « case pack » |
| C | = arrondi (« QTY A RE-BB » * 0,6 / « case pack ») * « case pack » |
| D | = arrondi (« QTY A RE-BB » * 0,4 / « case pack ») * « case pack » |
| E | = arrondi (« QTY A RE-BB » * 0,2 / « case pack ») * « case pack » |

4. Dans le but d'éclaircir les faits présentés, voici un exemple fictif (tableau 6.3) d'un ensemble de magasins regroupé sous une bannière RONA. L'exemple permet d'illustrer la méthodologie utilisée par la *feuille de distribution* :

   a) maximum des ventes de la catégorie = 10 000 $ et le minimum des ventes de la catégorie = 1 000 $;

   b) moyenne des ventes de la catégorie = 5 000 $;

   c) moyenne des ventes en calculant celle-ci avec la donnée maximale obtenue en a) et la moyenne obtenue en b) = 7 500 $;

d) moyenne des ventes en calculant celle-ci avec la donnée minimale obtenue en a) et la moyenne obtenue en b) = 3 000 $;

e) « QTY A RE-BB » = 24 unités

f) « case pack » = 6 unités par paquet

**Tableau 6.3: Exemple fictif pour illustrer la méthodologie utilisée par la *feuille de distribution***

| Les échelles | Classement alphabétique | Équations mathématiques | Quantités à commander par magasin |
|---|---|---|---|
| > 7500 | A | Arrondi (24 * 1 / 6) * 6 | 24 |
| > 5000 | B | Arrondi (24 * 0,8 / 6) * 6 | 18 |
| > 3000 | C | Arrondi (24 * 0,6 / 6) * 6 | 12 |
| > 1000 | D | Arrondi (24 * 0,4 / 6) * 6 | 12 |
| = 1000 | E | Arrondi (24 * 0,2 / 6) * 6 | 6 |

Par conséquent, pour cette bannière, chacun des magasins classés A se verra attribuer une quantité à commander de 24 unités. Pour chacun des magasins classés B, ce sera 18 unités, et ce, jusqu'au magasin classé E, soit 6 unités.

*Il est important de noter que le tableur n'est pas lié aux systèmes informatiques E3 et SIDMA. Par conséquent, à cette étape du processus, le calcul de quantité effectué par la feuille de distribution ne tient pas compte des unités déjà en main, des unités en commande et des ventes à venir pour ce produit d'ici la promotion.*

ii. Magasins traditionnels

À titre de rappel, le siège social ne possède aucune donnée concernant les ventes des magasins traditionnels; les seules informations disponibles sont les statistiques départementales des livraisons faites à partir du centre de distribution de Boucherville vers les magasins traditionnels et vers les magasins à grande surface. Ainsi, la proportion des livraisons effectuées pour les magasins traditionnels est utilisée comme ratio pour établir la quantité à commander d'un produit en promotion pour les besoins de ces magasins. Par exemple, pour le département du couvre plancher, à partir du centre de distribution, 21 % des produits sont destinés aux magasins traditionnels. Ainsi, sur le total des produits à commander pour les magasins à grande surface est ajouté 21 % de ce nombre afin de répondre à la demande des magasins traditionnels. Il est à noter que ces magasins n'ont aucune obligation concernant la participation à l'événement promotionnel; ils peuvent, individuellement, choisir de participer ou non à celui-ci.

iii. Suite du choix des produits de la circulaire

Une fois la *feuille de distribution* complétée par le marchandiseur, celle-ci est transmise à l'approvisionneur. Parallèlement, le marchandiseur prépare une feuille descriptive pour chacun des produits qui seront dans la circulaire et il transmet l'information au directeur des activités de détail (figure 6.4). Cette feuille contient des informations comme le nom du produit, sa photo, son unité de gestion des stocks (SKU), son coût, son prix de détail, son prix de promotion suggéré, etc. Également, le marchandiseur peut y inclure, à sa volonté, une estimation des ventes durant la promotion, mais cette section n'est pas obligatoire et aucun suivi sur cette information n'est réalisé; cette section est d'ailleurs rarement remplie.

**National flyer**
**Special selection**

RONA

Flyer

| | |
|---|---|
| Qc | |
| Ont | |
| Pr | |
| Bc | |

photo

| | |
|---|---|
| Special buy | |
| Limited qty | |
| One shot deal | |
| Reduced retail | |
| RONA brand | |

| | |
|---|---|
| Front | |
| Back | |
| Sp. Buy | |

Description

Code RONA

Import Item

| | Cost | | Dealer cost | Retail | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Price | Margin % | | |
| | DC | Direct | | | DC | Dir | Rev |
| Regular | | | | | #DIV/0! | ND | #DIV/0! |
| | | | Margin #DIV/0! | | | | |
| Special | | ND | | | #DIV/0! | #VALUE! | #DIV/0! |
| | | | Margin #DIV/0! | | | | |
| Discount % | 0.00 | #VALUE! | #DIV/0! | #DIV/0! | | | |

Vendor discount period

From:
To:

| Estimated sales | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Québec | Ontario | Prairies | C.B. | Total |
| Units | | | | | 0 |
| $$ | - $ | - $ | - $ | - $ | - $ |

Additional information

Par: Date complétée:

**Figure 6.4: Exemple de la *Feuille des produits sélectionnés pour la promotion nationale* du marchandiseur transmise au directeur des activités de détail.**

Avec l'ensemble des *feuilles des produits sélectionnés pour la promotion nationale*, le directeur des activités de détail et son équipe préparent un scénario des produits qui seront en promotion dans la circulaire en construisant le tableur nommé *front, back, special buy circulaire xyz* et illustré à la figure 6.5. Le tableur regroupe les différents produits de la circulaire, leur description, leurs SKU, les prix suggérés par les marchandiseurs de même que

leur localisation dans la circulaire. Enfin, cette information est transmise au coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions.

| Flyer | Theme | Run to Rona | TV | Publishing date | | Valid dates |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |

| FRONT | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Product Description | | | RONA Code(s) | | | | Advertized price | | | | |
| Quebec | Ontario | Ouest | Quebec | Ontario | Prairies | B.C. | Quebec | Zone 2 | Ontario | Prairies | B.C. |
| | | | | | | | - $ | - $ | - $ | - $ | - $ |
| | | | | | | | - $ | - $ | - $ | - $ | - $ |
| **BACK** | | | | | | | | | | | |
| Product Description | | | RONA Code(s) | | | | Advertized price | | | | |
| Quebec | Ontario | Ouest | Quebec | Ontario | Prairies | B.C. | Quebec | Zone 2 | Ontario | Prairies | B.C. |
| | | | | | | | - $ | - $ | - $ | - $ | - $ |
| | | | | | | | - $ | - $ | - $ | - $ | - $ |
| **SPECIAL BUY** | | | | | | | | | | | |
| Product Description | | | RONA Code(s) | | | | Advertized price | | | | |
| Quebec | Ontario | Ouest | Quebec | Ontario | Prairies | B.C. | Quebec | Zone 2 | Ontario | Prairies | B.C. |
| | | | | | | | - $ | - $ | - $ | - $ | - $ |
| | | | | | | | - $ | - $ | - $ | - $ | - $ |

**Figure 6.5: Exemple du tableur *Front, back, special buy circulaire xyz* du directeur des activités de détail transmis au coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions.**

### 6.3.3 Approvisionnement

Parties prenantes : Le coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions et les approvisionneurs.

Toujours au début du processus (-24$^{\text{ième}}$ semaine), le coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions reçoit les informations du directeur des activités de détail (*front, back, special buy circulaire xyz* – figure 6.5). En fonction des produits sélectionnés pour la circulaire, le coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions informe les approvisionneurs concernés par la promotion. Dès la réception de ces informations, pour chacun des produits, l'approvisionneur doit communiquer avec les fournisseurs concernés pour les informer de la promotion à venir. Du même coup, l'approvisionneur s'assure qu'ils sont en mesure de fournir, au moment désiré, le nombre d'unités requis des produits en promotion (le nombre d'unités requis pour chaque produit est fourni par la *feuille de distribution* complétée auparavant par le marchandiseur – figure 6.3). À titre d'information, si le fournisseur n'est pas en mesure de fournir le nombre d'unités à la date désirée,

l'approvisionneur communique l'information au marchandiseur et le produit devra être remplacé dans la circulaire; nous y reviendrons dans la section 6.3.5.

Par la suite, l'approvisionneur doit compléter le tableur situé dans un intranet, illustré à la figure 6.6, qui permet au coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions d'assurer son suivi. Le tableur, nommé *circulaire xyz check-list*, fournit les informations concernant le produit, le fournisseur, la provenance du produit (importation versus local), la transition du produit (via le centre de distribution versus la livraison directe), le statut de la commande, etc.

Check list : (numéro de la circulaire)
Moins : (nombre de semaines avant la parution de la circulaire
Date: (date de l'envoi du fichier)

| Front: | | Code | | | | Source d'approvisionnement | | | | Confirmation | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ach. | Description | Qué. | Ont. | Prairies | Ouest | CD | Direct | Local | Import | Qté | Pour date | oui | non |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| Back: | | Code | | | | Source d'approvisionnement | | | | Confirmation | | | |
| Ach. | Description | Qué. | Ont. | Prairies | Ouest | CD | Direct | Local | Import | Qté | Pour date | oui | non |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| Ach.Spéc.: | | Code | | | | Source d'approvisionnement | | | | Confirmation | | | |
| Ach. | Description | Qué. | Ont. | Prairies | Ouest | CD | Direct | Local | Import | Qté | Pour date | oui | non |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

**Figure 6.6: Exemple du tableur *Circulaire xyz check-list* du coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions et complété par les approvisionneurs.**

À partir de la -23$^{\text{ième}}$ semaine, la période des commandes est ouverte pour la circulaire et celle-ci s'étend jusqu'à la -12$^{\text{ième}}$ semaine. C'est alors que l'approvisionneur détermine le moment où il doit commander le produit en fonction de certains facteurs comme :

- La provenance du produit (situation géographique du fournisseur).
- La quantité désirée est-elle disponible présentement chez le fournisseur ou celui-ci doit procéder à la fabrication du produit ou encore procéder à l'importation de ce dernier dans le cas d'un fournisseur intermédiaire.

- Il ne faut pas recevoir la marchandise trop rapidement pour ne pas créer un engorgement au centre de distribution ou dans les magasins et ainsi créer des coûts de manutention supplémentaires. De plus, il faut éviter que le produit soit disponible à la vente avant la promotion.

À titre d'exemple, habituellement, la date limite pour procéder à une commande pour un produit en provenance de l'Asie est la -18$^{ième}$ semaine. Par contre, pour un fournisseur local, la commande doit être réalisée au plus tard à la -12$^{ième}$ semaine. C'est donc pour ces raisons que le coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions fait deux autres suivis; un à la -18$^{ième}$ semaine et un à la -12$^{ième}$ semaine (toujours avec le même tableur réinitialisé et présenté à la figure 6.6). Ce suivi est réalisé dans le but de s'assurer que les produits seront disponibles à la vente à la date voulue et dans les quantités désirées. Il arrive que les informations recueillies et actualisées, à cette étape du processus, indiquent que le produit ne sera pas disponible pour diverses raisons et qu'un changement de produit au niveau de la circulaire doit être effectué; nous y reviendrons à la section 6.3.5.

Pour procéder à une commande, l'approvisionneur se fie à la quantité déterminée par le marchandiseur avec la *feuille de distribution*. Ainsi, l'approvisionneur utilise l'un des deux outils de commande que propose SIDMA selon deux circonstances distinctes :

- S'il s'agit d'un fournisseur local, l'interface *ST-3-30* peut-être utilisée : il s'agit d'une interface qui permet d'encoder une commande (numéro d'activité, numéro d'approvisionneur, identification du produit, identification du fournisseur, type de livraison, etc.). L'approvisionneur doit encoder le nombre d'unités par magasin désiré, et ce, magasin par magasin. Par contre, il y a un moyen de copier la commande pour plusieurs magasins. L'utilisation de cette interface permet une communication directe avec le logiciel d'approvisionnement E3. Ainsi, l'information est transmise à E3 et le logiciel continu à approvisionner les magasins normalement durant les semaines précédentes et subséquentes à la promotion sans tenir compte de la nouvelle quantité commandée par l'approvisionneur. La figure 6.7 illustre l'interface utilisée par les approvisionneurs pour encoder une commande.

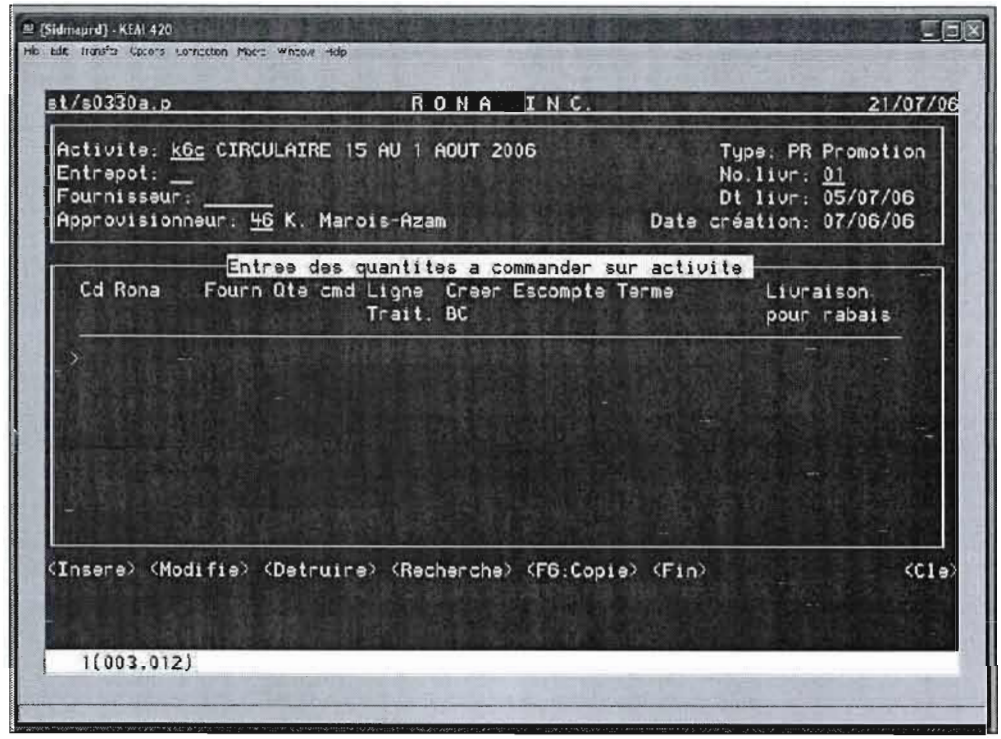



**Figure 6.7: Interface *ST-3-30* utilisée par l'approvisionneur pour encoder une commande pour un fournisseur local.**

- S'il s'agit d'un fournisseur local ou étranger, l'interface *BC-4-2* peut être utilisée : il s'agit d'une interface qui permet d'encoder une commande (numéro d'activité, numéro d'approvisionneur, identification du produit, identification du fournisseur, type de livraison, etc.). Par contre, ce type de bon de commande ne communique pas avec E3. Ainsi, l'approvisionneur ne pourra pas continuer à approvisionner les magasins normalement durant les semaines précédentes et subséquentes à la promotion, car le logiciel lui fournira l'information que le produit est en attente de réception (les unités commandées pour la promotion deviennent des unités d'approvisionnement régulier et suffisent à la demande régulière). Par conséquent, l'approvisionneur devra procéder à une manœuvre manuelle pour contourner ce problème. La figure 6.8 et la figure 6.9 illustrent l'interface utilisée par les approvisionneurs pour encoder une commande.

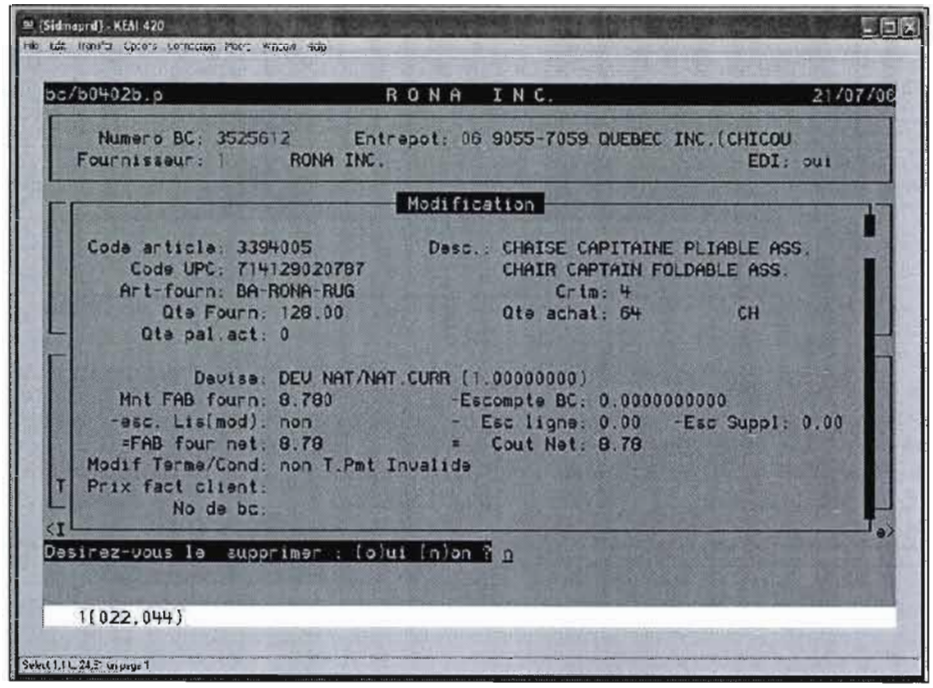



**Figure 6.8: Interface *BC-4-2* utilisée par l'approvisionneur pour encoder une commande pour un fournisseur local ou étranger, page 1 de 2.**

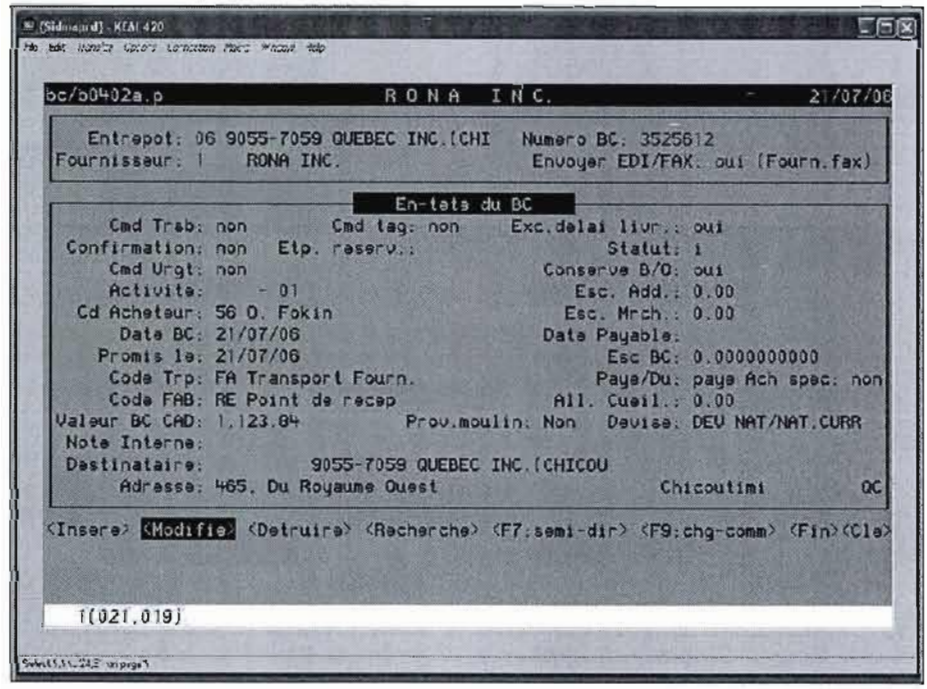



**Figure 6.9: Interface *BC-4-2* utilisée par l'approvisionneur pour encoder une commande pour un fournisseur local ou étranger, page 2 de 2.**

### 6.3.4 Importation

Les commandes sont donc encodées dans les systèmes informatiques de RONA. Par contre, l'organigramme des processus présenté à l'appendice I n'illustre pas tout le processus relié à la commande du produit chez le fournisseur jusqu'à sa livraison finale, soit à un centre de distribution RONA ou à un magasin RONA.

Par conséquent, dans le but d'apporter des précisions à ce sujet, nous avons construit un autre organigramme des processus (appendice II). Celui-ci précise donc les flux physiques, les flux d'information et les flux de décisions de la logistique d'importation pour un produit en provenance de l'Asie. Nous avons utilisé une méthodologie identique à l'organigramme des processus précédent (organigramme des processus pour les produits « front/back/special buy » d'une circulaire hebdomadaire nationale – appendice I). Pourquoi avons-nous choisi de présenter le processus pour un produit de l'Asie au lieu de l'Europe ou de l'Amérique? La réponse est simple :

- le processus est plus complexe;
- il est unique à l'Asie;
- il n'est pas rare qu'un ou plusieurs produits en promotion soient en provenance de l'Asie;
- les produits importés de cette région sont habituellement de gros volumes;
- il y a une croissance du nombre de produits importés de l'Asie d'année en année chez RONA.

À la fin de la présente section, nous présenterons rapidement, sous forme textuelle, les principales caractéristiques d'un produit en provenance de l'Europe ou de l'Amérique du Nord ou du Sud. Le processus est plus simple pour RONA en plus d'être commun à tous.

i. Produits en provenance de l'Asie

Il est important de mentionner que le processus décrit ci-dessous correspond aux procédures utilisées par la grande majorité des fournisseurs de cette région géographique. En effet, la plupart fonctionnent avec des lettres de crédit traditionnelles et les conditions de vente sont franco à bord (FAB) origine; condition internationale de vente signifiant que le titre est émis au point d'origine du chargement et que l'acheteur est responsable des biens à partir de ce point. À partir de ce point, c'est l'acheteur qui doit prendre en charge la marchandise et supporter tous les frais et les risques inhérents au transport de celle-ci jusqu'à la destination convenue. Cette condition est mieux connue sous l'abréviation FOB (« free on board ») « door ».

a) Définition des axes et des parties prenantes

Premièrement, l'axe des ordonnées présente la longévité du processus. L'échelle est en jours. Le jour 0 désigne le jour où le produit est disponible à la vente en magasin. Le processus débute à la -145$^{\text{ième}}$ journée et est donc d'une longueur maximale de près de 21 semaines. Nous avons volontairement choisi de présenter le processus dans ses délais maximaux, mais, en réalité, celui-ci peut-être plus court pour différentes raisons. En voici quelques-unes (liste non exhaustive) :

- le fournisseur possède déjà, en totalité ou en partie, les produits finis;
- le fournisseur commence sa production avant la réception de la garantie de paiement;
- les délais de production sont plus courts que les délais indiqués dans l'organigramme des processus;
- le produit est à destination d'un centre de distribution RONA de l'ouest du Canada (l'organigramme présenté et ses délais représentent une situation où le produit est destiné à un centre de distribution RONA de l'est du Canada);
- etc.

Deuxièmement, l'axe des abscisses nous informe sur l'ensemble des parties prenantes à ce processus :

- Département logistique – équipe de l'importation et du transport RONA : De façon très concise, cette équipe est responsable de tout ce qui est lié à l'acheminement du produit du moment où un bon de commande est émis jusqu'à l'arrivée du produit en magasin. Cette équipe est donc le lien entre les approvisionneurs et les entreprises de transport.

- Panalpina : Entreprise internationale spécialisée en transport maritime offrant des services de transport intermodal (transport de marchandises ou de personnes qui met en jeu différents modes de transport successifs) et des services de systèmes de suivi et de gestion des bons de commande via Internet (INTRAC).

- Port d'expédition : Un des nombreux ports situés sur la côte pacifique asiatique.

- Port de réception – Vancouver : Le port de Vancouver est privilégié par RONA pour tous les produits en provenance de l'Asie. Ce choix est basé sur certains facteurs comme la capacité du port, les installations de celui-ci, la dimension des bateaux pouvant être reçus et, finalement, parce que le délai de transport maritime est plus court de 5 à 7 jours par rapport aux ports de Montréal ou d'Halifax.

- Voici les autres parties prenantes au processus qui ont moins besoin de présentation : le département des finances RONA, l'institution financière de RONA, les approvisionneurs RONA, les centres de distribution RONA, les magasins RONA, le fournisseur asiatique et l'institution financière du fournisseur asiatique.

b) La description du processus

Tout d'abord, plusieurs informations circulent dans les quatre premiers jours du processus. En effet, l'approvisionneur RONA envoie le bon de commande au fournisseur par télécopie (technique qui permet la transmission et la reproduction à distance de documents par l'intermédiaire d'équipements terminaux raccordés au réseau de télécommunication mieux connu sous le nom de FAX) ou par échange de documents informatisés (EDI). Parallèlement, l'approvisionneur envoie également une copie du bon de commande à l'équipe de l'importation et du transport RONA. De plus, une autre copie du bon de commande est envoyée à l'entreprise Panalpina, par échange de documents informatisés (EDI), afin que l'entreprise puisse lancer son interface INTRAC Internet qui permettra le suivi de cette commande.

À la réception du bon de commande, le fournisseur émet un proformat de la facture qui est ensuite reçue par l'approvisionneur RONA. Ce dernier le transmet à l'équipe de l'importation et du transport RONA qui produit alors la lettre de crédit au nom du fournisseur. La lettre passe ensuite par le département des finances RONA pour recevoir son approbation. L'autorisation de l'institution financière de RONA s'en suit via une interface Internet créée pour cette opération. À partir de ce moment, la lettre reçoit son numéro de référence et elle est envoyée par télex (service international de messagerie télégraphique fonctionnant avec le code Baudot, permettant aux abonnés de communiquer entre eux au moyen de téléimprimeurs) à l'institution financière du fournisseur ce qui constitue la garantie de paiement pour le fournisseur.

Autour du -141$^{\text{ième}}$ jour, la production peut débuter chez le fournisseur. Pendant la production, à la -73$^{\text{ième}}$ journée pour des fins illustratives, Panalpina communique avec le fournisseur pour connaître l'état de la commande; ce qui permet au demandeur d'actualiser les informations contenues dans le système INTRAC. Quelques jours avant de terminer la production de la commande, le fournisseur communique à son tour avec Panalpina pour qu'il relâche les conteneurs nécessaires à l'expédition du produit. Pendant les trois jours suivants, soit de la -57$^{\text{ième}}$ journée à la -55$^{\text{ième}}$ journée, il y a donc le relâchement des conteneurs, leur

chargement et l'envoi de ceux-ci au port d'exportation. À ce moment, il y a, une fois de plus, une mise à jour des informations de INTRAC.

Il est à noter que jusqu'ici, s'il y avait un retard quelconque de la part du fournisseur, Panalpina l'aurait indiqué dans son système INTRAC. Par conséquent, si ce retard causait un problème aux employés du département des achats de RONA (approvisionneurs et marchandiseurs), comme pour un produit en promotion par exemple, ces derniers peuvent supprimer la commande tout en informant l'équipe de l'importation et du transport RONA. Par la suite, les conteneurs doivent être au port d'expédition environ quatre jours avant sa date de départ. Ainsi, du -54$^{\text{ième}}$ jour au -51$^{\text{ième}}$ jour, il y a la réception et la préparation des conteneurs pour l'expédition par voie maritime. Dès son départ au port d'expédition, les informations sont actualisées dans INTRAC. Il est à noter que si le départ n'a pas lieu à la date prévue, un système de message automatisé, basé dans INTRAC, émet un message à l'équipe de l'importation et du transport RONA pour qu'un suivi soit effectué.

Toujours en lien avec l'organigramme des processus présenté à l'appendice II, le transport maritime est d'environ 20 jours. À l'arrivée du bateau au port de Vancouver, il s'écoule environ quatre jours pour la réception des conteneurs et la mise en place de ceux-ci sur les voies ferroviaires. Au même moment, Panalpina actualise encore une fois les informations dans son système de suivi INTRAC.

Si les conteneurs sont à destination de l'est du Canada, il est possible de compter environ sept jours de transport ferroviaire. C'est d'ailleurs à ce moment que le dédouanement des conteneurs se fait.

Pendant les quatre jours suivants, soit de la -19$^{\text{ième}}$ journée à la -16$^{\text{ième}}$ journée, il y a réception des conteneurs dans la cour du transporteur ferroviaire, soit le Canadian National (CN) ou le Canadian Pacific (CP). Il est à noter que si les conteneurs dépassent les délais de deux jours d'entreposage gratuit dans la cour du CN ou du CP (les jours subséquents incluent des frais supplémentaires), un système de message automatisé, basé dans INTRAC, émet un message à l'équipe de l'importation et du transport RONA pour qu'un suivi soit effectué.

Par la suite vient l'étape de la palettisation. Chez RONA, la palettisation se fait toujours par une tierce partie, un sous-traitant, et la procédure est la suivante :

- C'est un transporteur choisi par RONA, habituellement SIMAR, qui connaît la destination finale (le centre de distribution RONA) des conteneurs. Cette information leur est fournie par le système INTRAC. Par conséquent, le transporteur achemine les conteneurs de la cour du CN ou du CP jusqu'au palettiseur.
- Le palettiseur possède alors deux options :
  - Il fait la palettisation directement dans le centre de distribution de RONA (habituellement, dans chacun des centres de distribution RONA, un endroit de 10 000 pieds carrés est alloué à cette tâche). Cette méthode est utilisée environ 30 % des fois.
  - Il fait la palettisation dans une autre installation complètement indépendante à RONA. Cette méthode est utilisée environ 70 % des fois.

Il est à noter que la seule raison qui pousse à faire la palettisation à l'externe des installations de RONA est parce que le centre de distribution fonctionne à pleine capacité et que l'endroit pour la palettisation n'est pas disponible. Si tel est le cas, il faut compter de trois à cinq jours supplémentaires pour que les palettes soient livrées et mise en localisation au centre de distribution RONA. Bien entendu, si la palettisation s'est effectuée directement au centre de distribution RONA, les délais de mise en localisation sont beaucoup plus courts.
Enfin, la dernière étape, soit de la -10$^{\text{ième}}$ journée à la -3$^{\text{ième}}$ journée, consiste à préparer les commandes et procéder à la livraison de celles-ci, en utilisant le transport routier, dans les différents magasins. Il faut ensuite compter deux jours pour la réception et pour procéder au marchandisage des produits à l'intérieur du magasin. À ce moment, le produit est disponible à la vente.

ii. Produits en provenance de l'Europe ou de l'Amérique du Nord ou du Sud.

Lorsque les produits sont en provenance de l'Europe ou de l'Amérique du Nord ou du Sud, le processus est totalement différent à celui de l'Asie. En effet, il s'agit pour RONA d'envoyer le bon de commande par échange de documents informatisés (EDI) au fournisseur pour que

ce dernier livre le produit directement à un centre de distribution RONA (FAB centre de distribution/« FOB distribution centre »). Une exception doit cependant être signalée et elle concerne les fournisseurs nord-américains. En effet, ceux-ci peuvent livrer le produit soit à un centre de distribution RONA ou encore dans les magasins RONA selon les ententes entre les deux entreprises.

### 6.3.5 Révisions (changements de produit et révisions des prix de détail)

Parties prenantes : Les marchandiseurs, le directeur des activités de détail, les directeurs de département et le coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions.

Il est à noter qu'à partir de ce point, nous faisons à nouveau référence à l'organigramme des processus présenté à l'appendice I.

À la -12$^{\text{ième}}$ semaine ou précédemment, si un problème survient et oblige un changement de produit, les informations sont transmises des approvisionneurs vers les marchandiseurs. Le marchandiseur propose alors un autre produit et transmet l'information au directeur des activités de détail qui actualise l'ensemble des informations sur la circulaire (*front, back, special buy circulaire xyz* — figure 6.5). Le tout est ensuite envoyé au coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions afin qu'il puisse faire son suivi des produits toujours en promotion, mais également le suivi du ou des nouveaux produits.

A priori, la -12$^{\text{ième}}$ semaine a été fixée comme date butoir pour faire un changement de produit dans la circulaire. Par contre, en pratique, cette situation se vit jusqu'à la dernière minute avant l'envoi de la circulaire à l'impression (-4$^{\text{ième}}$ semaine). Les raisons pour un changement de produit peuvent être nombreuses et voici les codifications utilisées chez RONA pour expliquer un changement :

- Produit non disponible dans tous les magasins
- Problème de livraison/fournisseur
- Problème de stock
- Discontinué
- Changement de stratégie
- Manque d'espace sur la page de la circulaire

- Mauvais produit pour la page/région
- Pas de photo du produit
- En achat spécial dans une autre circulaire
- Code poussé/encodage a été fait
- Renommé
- Élément manquant sur la maquette de la circulaire
- Erreur de code/Pas dans le programme annuel
- Autres

À la semaine -12, le directeur des activités de détail et son équipe font une révision des prix de détail, préalablement fixés par le marchandiseur, pour chacun des produits en promotion en fonction des prix offerts chez la concurrence pour un produit similaire. Étant donné qu'à ce moment il est encore difficile d'obtenir le pouls de la saison et les tendances du marché, cette même équipe révise les prix de détail une autre fois à la semaine -5.

### 6.3.6 Distribution aux magasins (grande surface et traditionnel)

Parties prenantes : Les marchandiseurs, les approvisionneurs, le coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions et le directeur des activités de détail.

Nous pouvons diviser cette étape en deux processus différents. En effet, il y a un processus pour les magasins à grande surface et un autre pour les magasins traditionnels.

i. Magasins à grande surface

Tout d'abord, pour les magasins à grande surface, entre la -12$^{\text{ième}}$ et la -10$^{\text{ième}}$ semaine, le directeur des activités de détail et son équipe préparent et valident les *directives de mise en marché* suggérées par les marchandiseurs (figure 6.10). Les magasins concernés reçoivent ce document une fois par mois. Il contient toutes les informations sur tous les produits « front/back/special buy » qui seront en circulaire durant le mois. Il informe aussi les magasins sur les emplacements suggérés (vestibule, allée centrale, extérieur du magasin,

caisses enregistreuses, etc.) pour les différents produits des circulaires à venir. Bref, le but de ces directives est d'obtenir un reflet de la circulaire en magasin.

RONA

DIRECTIVES DE MISE EN MARCHÉ - MERCHANDISI

AOÛT / AUGUST 2006 | 31 juillet au 27 août /

VESTIBULE — AOÛT / AUGUST

| DÉPARTEMENT / DEPARTMENT | SKU RÉSEAU / NETWORK SKU'S | | | | DESCRIPTION | FOURN. / SUPPLIER |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | RONA | CASHWAY | AS400 ONT | REVY WEST | | |
| Électricité / Electrical | 2004166 | 32260051 | 000158761 | 030005345 | Ampoule Domestique / Domestic bulb 60W | RONA |
| | 2004167 | 32260069 | 000158762 | 030005349 | Ampoule Domestique / Domestic bulb 100W | |
| | 2004165 | 32260002 | 000158760 | 030005320 | Ampoule Domestique / Domestic bulb 40W | |
| Peinture / Paint | 2000151 | 33200006 | 000157789 | 024015511 | Mousse poly. Triple expansion | |
| | 2000175 | 33200007 | 000157790 | 024015782 | Scellant au latex 300ml / Latex sealant 300ml | |
| Articles ménagers / Housewares | 2005031 | 49200367 | 000163338 | 018038378 | Sac ordure boite 40 / 40pk garbage bags | |

EXTÉRIEUR DU MAGASIN / STORE EXTERIOR — AOÛT / AUGUST

| DÉPARTEMENT / DEPARTMENT | SKU RÉSEAU / NETWORK SKU'S | | | | DESCRIPTION | FOURN. / SUPPLIER |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | RONA | CASHWAY | AS400 ONT | REVY WEST | | |
| Produits Forestier / Forest products | | | | | Présentoire / Display LATITUDE | Jan woodland |

**Figure 6.10: Exemple de présentation des *Directives de mise en marché pour le mois xyz* préparées par le directeur des activités de détail et son équipe et destiné aux magasins à grande surface.**

Par la suite, de la semaine -8 à la semaine -6, il y a l'ouverture du fichier d'activité promotionnelle qui signifie l'ouverture du fichier informatisé qui permet de préciser le nombre d'unités d'un produit qui sera livré à chacun des magasins. Au début de cette courte période, un rappel de l'ouverture du fichier d'activité est envoyé aux approvisionneurs par le coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions. À ce moment, les approvisionneurs doivent encoder les quantités dans SIDMA qui seront envoyées à chaque magasin en fonction des quantités déjà déterminées par la *feuille de distribution* (figure 6.3). Les quantités seront donc poussées vers les magasins à grande surface. Par contre, à titre informatif seulement, une exception est à évoquer pour les magasins de l'Ouest canadien. En effet, les quantités sont poussées par le coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions et non par les approvisionneurs via le système informatique AS-400.

ii. Magasins traditionnels

Pour les magasins traditionnels, le processus est différent. En effet, de la -12$^{\text{ième}}$ à la -10$^{\text{ième}}$ semaine, un *bon de commande*, en format papier, est préparé par le directeur des activités de détail et son équipe. Celui-ci est envoyé à chacun des magasins traditionnels. Les informations contenues dans ce *bon de commande* sont nombreuses :

- le thème de la circulaire;
- la liste de distribution;
- les thématiques de chaque page à l'intérieur de la circulaire;
- la liste des produits en promotion (« front /back/special buy ») avec leur description, leur photo, leur coût à rabais et leur coût de détail;
- la liste des fournisseurs pour les produits vendus en livraison directe (du fournisseur au magasin);
- la liste de tous les produits qui ne sont pas en promotion, mais qui font partie de la circulaire.

La figure 6.11 illustre une page conventionnelle du *bon de commande* où les produits vedettes (« front, back, special buy ») de la circulaire sont détaillés et la figure 6.12 illustre une page conventionnelle du *bon de commande* où les autres produits de la circulaire sont détaillés.

**Produits vedettes - Feature products**

| M6Y | RONA | DESCRIPTION (fr.) | DESCRIPTION (angl.) | |
|---|---|---|---|---|
| FRONT | Aucun produit / No product | | | |
| BACK | 0687239 | ZIP SEAL 300ML MUL.141000CLAIR | ZIP SEAL 300ML 141000-CLR | |
| | 2001570 | COMPRESSEUR 4G+CLOUEUSE RCK24 | COMPRESSOR 4G+NAILER RCK24 | |
| | 3414041 | PLANCHER STRA.CHENE 7MM 23.2PC | FLOORING LAM.OAK 7MM 23.2SFT | |
| | 3414042 | PLANCHER STRA.CER.R 7MM 23.2PC | FLOORING LAM.ROY.CH7MM 23.2SFT | |
| | 6683033-6683039-6683041 | CONSERVER RES.ISO 6L , 13L , 6/13L BLANC | CONSERVER TANK INS 6L , 13L , 6/13L WHITE | |

Photos M6Y

**Figure 6.11: Exemple d'une page conventionnelle du *bon de commande* où les produits vedettes (« front, back, special buy ») de la circulaire sont détaillés. Le *bon de commande* est préparé par le directeur des activités de détail et son équipe et est destiné aux magasins traditionnels.**

Les prix de détail de ce bon de commande sont à titre indicatif seulement./The retail prices on this purchase order are for reference only.
POUR COMMANDER/TO ORDER : TELXON M.S.I. = CEO 8303 ENTR/WHS : 99
MICROTEL = M6Y #MAGASIN/STORE# : _____ NOM/NAME : _____

| PAGE | NOTED | DESCRIPTION | IND | TRSP | NB/ UNIT | UOM | %COMPTE/ DISCOUNT | DETAIL / RETAIL | | | | | | CRT/ INVENTAIRE/ PKG INVENTORY | CODE | CMD/ ORDER SEL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | MISE EN MARCHE/ MARKETING | | | $PROD IMPACT | | | | | | | | | | | |
| LIVRAISON/DELIVERY: 06/09/06 PAYABLE/TERMS: 10/10/06 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | TEINT.INT.ACAJ.RGE 947ML 22503 | | | 16.91 | CH | | 01 | 11.98 | 02 | 10.28 | 03 | 11.98 | 6 | 1449045 | |
| 9 | | STAIN RED MAHOGANY 947ML 22503 | | | | EA | | 04 | 11.98 | 05 | 11.98 | 06 | 11.98 | | | N |
| | | | | | | | | 07 | 11.98 | 08 | 11.98 | 09 | 11.98 | | | |
| | | TEINT.INT.COL.AMER.947ML 23003 | | | 16.91 | CH | | 01 | 11.98 | 02 | 10.28 | 03 | 11.98 | 6 | 1449046 | |
| 9 | | STAIN EARLY AMERIC 947ML 23003 | | | | EA | | 04 | 11.98 | 05 | 11.98 | 06 | 11.98 | | | N |
| | | | | | | | | 07 | 11.98 | 08 | 11.98 | 09 | 11.98 | | | |
| | | TEINT.INT.CERISIER 947ML 23503 | | | 16.91 | CH | | 01 | 11.98 | 02 | 10.28 | 03 | 11.98 | 6 | 1449047 | |
| 9 | | STAIN WOOD CHERRY 947ML 23503 | | | | EA | | 04 | 11.98 | 05 | 11.98 | 06 | 11.98 | | | N |
| | | | | | | | | 07 | 11.98 | 08 | 11.98 | 09 | 11.98 | | | |
| | | TEINT.BOIS FRUIT. 946ML 24103 | | | 16.91 | CH | | 01 | 11.98 | 02 | 10.28 | 03 | 11.98 | 6 | 1449048 | |
| 9 | | STAIN WD FRUITWOOD 946ML 24103 | | | | EA | | 04 | 11.98 | 05 | 11.98 | 06 | 11.98 | | | N |
| | | | | | | | | 07 | 11.98 | 08 | 11.98 | 09 | 11.98 | | | |
| | | TEINT. NOYER FONCE 947ML 27163 | | | 16.91 | CH | | 01 | 11.98 | 02 | 10.28 | 03 | 11.98 | 6 | 1449050 | |
| 9 | | STAIN DARK WALNUT 947ML 27163 | | | | EA | | 04 | 11.98 | 05 | 11.98 | 06 | 11.98 | | | N |
| | | | | | | | | 07 | 11.98 | 08 | 11.98 | 09 | 11.98 | | | |
| | | TEINT.BOIS EBENE 947ML 27183 | | | 16.91 | CH | | 01 | 11.98 | 02 | 10.28 | 03 | 11.98 | 6 | 1449051 | |
| 9 | | STAIN WOOD EBONY 947ML 27183 | | | | EA | | 04 | 11.98 | 05 | 11.98 | 06 | 11.98 | | | N |
| | | | | | | | | 07 | 11.98 | 08 | 11.98 | 09 | 11.98 | | | |
| | | TEINT.BOIS PATINE 947ML 27503 | | | 16.91 | CH | | 01 | 11.98 | 02 | 10.28 | 03 | 11.98 | 6 | 1449052 | |
| 9 | | STAIN WOOD PATINA 947ML 27503 | | | | EA | | 04 | 11.98 | 05 | 11.98 | 06 | 11.98 | | | N |
| | | | | | | | | 07 | 11.98 | 08 | 11.98 | 09 | 11.98 | | | |
| | | VERNIS POLYUR.S-L 3.78L 30504 | | | 52.03 | CH | | 01 | 31.98 | 02 | 31.98 | 03 | 31.98 | (2) | 1449055 | |
| 9 | | VARNISH POLY. S-G 3.78L 30504 | | | | EA | | 04 | 31.98 | 05 | 31.98 | 06 | 31.98 | | | N |
| | | | | | | | | 07 | 31.98 | 08 | 31.98 | 09 | 31.98 | | | |
| | | VERNIS POLY. GL-CL 3.78L 30004 | | | 52.03 | CH | | 01 | 31.98 | 02 | 31.98 | 03 | 31.98 | (2) | 1449073 | |
| 9 | | VARNISH POLY.CL-GL 3.78L 30004 | | | | EA | | 04 | 31.98 | 05 | 31.98 | 06 | 31.98 | | | N |
| | | | | | | | | 07 | 31.98 | 08 | 31.98 | 09 | 31.98 | | | |
| | | VERNIS POLY. CLAIR 3.78L 31004 | | | 52.03 | CH | | 01 | 31.98 | 02 | 31.98 | 03 | 31.98 | (2) | 1449074 | |
| 9 | | VARNISH POLY. SAT. 3.78L 31004 | | | | EA | | 04 | 31.98 | 05 | 31.98 | 06 | 31.98 | | | N |
| | | | | | | | | 07 | 31.98 | 08 | 31.98 | 09 | 31.98 | | | |
| | | TEINT.GEL MARRON 946ML 26013 | | | 19.21 | CH | | 01 | 17.98 | 02 | 16.28 | 03 | 17.98 | 4 | 1449152 | |
| 9 | | STAIN GEL CHESTNUT 946ML 26013 | | | | EA | | 04 | 19.42 | 05 | 17.98 | 06 | 19.98 | | | N |
| | | | | | | | | 07 | 17.98 | 08 | 19.42 | 09 | 19.42 | | | |

LEGENDE : TRSP F Poids lourds / Heavy weight
LEGEND M Réglementation matériaux / Building material regulation
SEL D Achat spécial/Special buy 1-5 Piano
X Commande spéciale/special order N Non codé/non noted

IND F Marque privée / Private brand
S Détail suggéré manufacturier / Manufacturer suggested retail
( ) Carton obligatoire / Compulsory carton

**Figure 6.12: Exemple d'une page conventionnelle du *bon de commande* où les autres produits de la circulaire sont détaillés. Le *bon de commande* est préparé par le directeur des activités de détail et son équipe et est destiné aux magasins traditionnels.**

À partir de ce *bon de commande*, chacun des magasins doit faire sa propre commande en fonction des quantités qu'il veut obtenir pour la promotion auprès du siège social de l'entreprise pendant la période d'ouverture du fichier d'activité (semaine -8 à -6). Il est à noter que ces magasins n'ont aucune obligation concernant la participation à l'événement promotionnel; ils peuvent, individuellement, choisir de participer ou non à celui-ci.

Par la suite, les deux processus, soit celui des magasins à grande surface et celui des magasins traditionnels, se recoupent à la -6$^{ième}$ semaine. En effet, l'approvisionneur consulte, dans SIDMA, les résultats des commandes des magasins traditionnels à la fermeture du fichier d'activité. L'interface *ST-5-6-12* lui indique tous les magasins ayant commandé sur ce fichier d'activité promotionnelle (figure 6.13).

st/au50612a. RONA INC. 21/07/06 14:11:30
Resultat d'une activite 1

Activite : 1c6-01 CIRCULAIRE 30 AOUT AU 12 SEPT 2006 Entrepot : 80
Approvisionneur : 70 M. Fortin Date Fermeture: 19/07/06

| Item | Description & Deb resv Deb livr | Etp | Date Debut | Date Fin | Rabais Bc | Dt Liv | Terme Paiement | Qte Achat | Inv Disp | En Comm | Qte B/O | Qte NonRes | --- Activite --- Dem Reg | Nb Pal |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Fourn : 0015 BUCHANAN LUMBER SALES INC | | Delai Livr.: 0 | | | | | | | | | | | | |
| | 15/08/06 16/08/06 | | | | | | | | | | | | | |
| 5120036 | LBR PIN CTRY-B MPS/16x3x8 12PC | | | | | | | 104 | 332 | 2912 | 0 | 1248 | 0 | 3 |
| 5120041 | LBR PIN CTRY-B CAN5/16X3 12PC | | | | | | | 104 | 1020 | 5824 | 0 | 1144 | 0 | 1 |
| 5120042 | LBR PIN CTRY-B WJ5/16x3x8 12PC | | | | | | | 104 | 4472 | 2912 | 0 | 832 | 0 | 2 |
| | Total fournisseur : | | | | | | | | | | | | 0 | 6 |
| | Total appro. : | | | | | | | | | | | | 0 | 6 |

**Figure 6.13: Interface *ST-5-6-12* utilisée par l'approvisionneur et lui indiquant les magasins ayant commandés sur ce fichier d'activité promotionnelle.**

Ainsi, l'approvisionneur peut comparer le nombre d'unités d'un produit à recevoir d'ici la promotion en fonction des unités dont il aura besoin pour répondre à la demande des magasins à grande surface et des magasins traditionnels. Si l'approvisionneur constate qu'un bris de stock pourrait avoir lieu, il en informe le marchandiseur. Ainsi, ils peuvent essayer d'obtenir plus d'unités du produit auprès du fournisseur. Malheureusement, cela n'est possible que rarement auprès des fournisseurs locaux et cela est même carrément impossible pour les produits en importation. En dernier recours, le marchandiseur et l'approvisionneur peuvent toujours essayer de diminuer les quantités qui seront envoyées dans chacun des magasins à grande surface dans le but de répondre plus adéquatement à la demande des magasins traditionnels. Par contre, cette solution peut avoir des impacts négatifs sur le niveau de service dans les magasins à grande surface.

Au même moment, les approvisionneurs confirment les dates de livraison avec les fournisseurs ainsi que les quantités qui seront livrées.

À la fin de la -6$^{ième}$ semaine, le coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions fait une dernière vérification pour s'assurer que toutes les informations concernant les quantités à recevoir et à livrer ainsi que les dates de livraison prévue sont bien encodées dans les systèmes SIDMA et E3.

Enfin, à la -3$^{ième}$ semaine, les approvisionneurs doivent s'assurer que les fournisseurs aient pris rendez-vous avec le centre de distribution ou les différents magasins pour la livraison des produits. Enfin, à la semaine -1, les approvisionneurs s'assurent que les produits sont bien livrés dans tous les magasins.

D'ailleurs, à titre informatif, la période de livraison pour les magasins s'étend de la semaine -2 jusqu'à la semaine 0. Également, pour les magasins traditionnels, une période de prix protégés (politique interne de protection du prix qui permet aux magasins traditionnels d'acheter les produits en promotion au même prix que celui proposé par le bon de commande à la semaine -10) s'étend de la semaine -1 jusqu'à la première semaine après la promotion.

### 6.3.7 Impression et distribution de la circulaire

Partie prenante : Le département marketing.

Une fois la dernière révision des prix de détail effectuée (prix fixés au départ par les marchandiseurs et révisés une première fois par le directeur des activités de détail et son équipe à la semaine -12), la circulaire est envoyée à l'impression chez un sous-traitant à la -3$^{ième}$ semaine. La circulaire nationale est imprimée à 6 millions d'exemplaires. Il faut compter deux semaines pour l'impression et une semaine pour le triage par zone géographique et la livraison. Ainsi, la circulaire est disponible au foyer des consommateurs à la semaine -1.

### 6.3.8 Suivi de la promotion (pendant et après)

Parties prenantes : Le directeur des activités de détail, les directeurs de départements, le coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions et les marchandiseurs.

Pendant la semaine promotionnelle, le directeur des activités de détail fait toujours une réunion avec les directeurs de département afin de présenter un sommaire des ventes pour les produits « front/back/special buy » depuis la parution de la circulaire 3 à 5 jours plus tôt. Les informations sont disponibles via le système $RD^2W$. La figure 6.14 illustre justement la façon dont le directeur des activités de détail procède. Il présente les résultats directement sur les pages de la circulaire en divisant les ventes des magasins de l'Est, du centre et de l'Ouest canadien. Inutile de rappeler :

- que les données des magasins de l'Ouest canadien ne sont pas disponibles avec le système $RD^2W$; d'où le non disponible (ND) de la figure 6.14;
- qu'aucune donnée sur les ventes des magasins traditionnels n'est disponible via les systèmes d'information de RONA et que, par conséquent, aucun suivi pendant et après la promotion n'est effectué pour ce type de magasins.

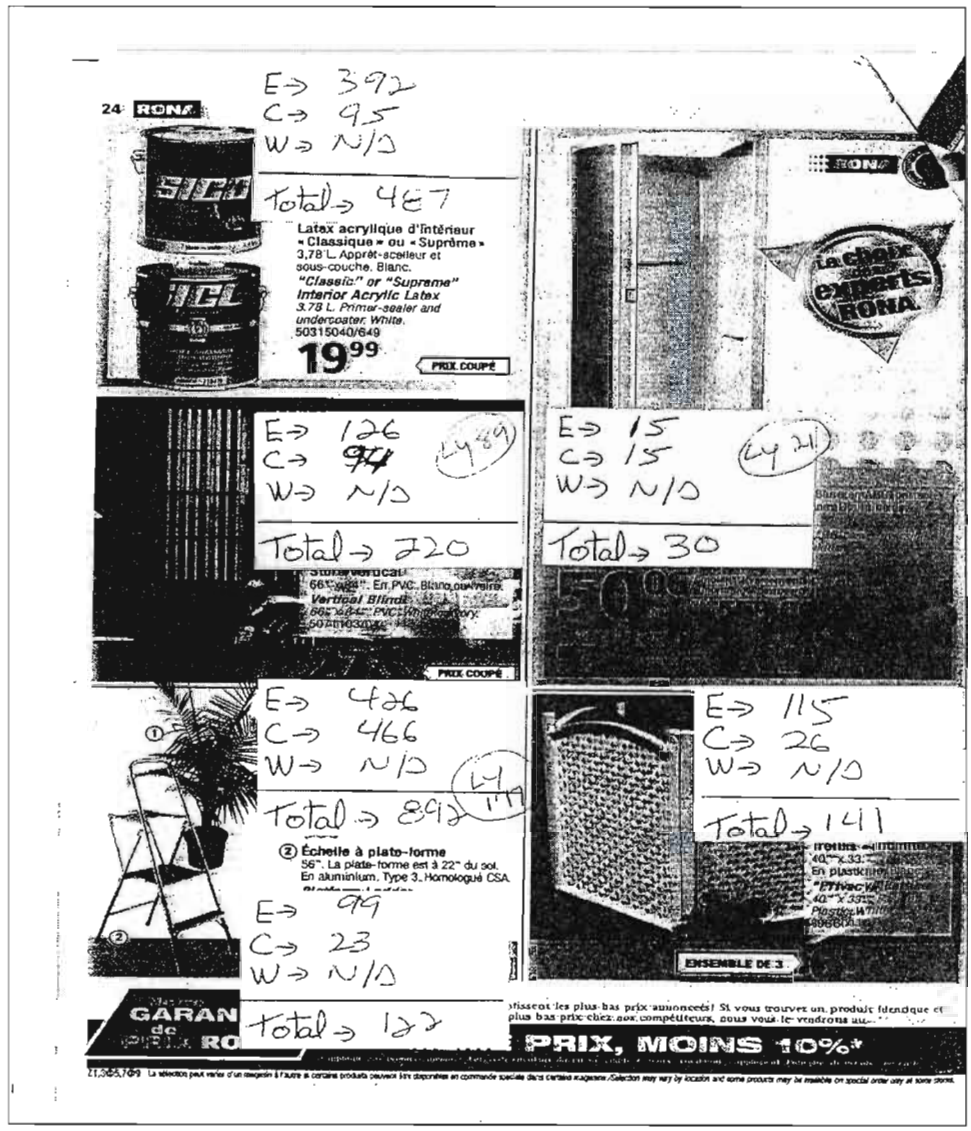



**Figure 6.14: Sommaire des ventes par région géographique pour les produits « front/back/special buy » depuis la parution de la circulaire 3 à 5 jours plus tôt (préparé par le directeur des activités de détail).**

Aussi, toujours en matière de suivi, le coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions prépare un rapport à la fin de l'événement promotionnel qu'il transmet aux marchandiseurs à la semaine +1 (figure 6.15). Le rapport est construit à partir des données extraites du logiciel RD$^2$W. Ce rapport présente donc le nombre d'unités vendues et reçues

durant la période promotionnelle ainsi que le nombre d'unités en main et en commande à la fin de cette même période. Par la suite, le coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions ajoute une colonne qui lui permet de calculer (quotient des unités en main à la fin de la période promotionnelle par le nombre d'unités vendues pendant cette même période) le nombre de semaines de stock en main que possède une bannière pour chacun des produits qui étaient en promotion.

**Availability Analysis (A) (Excluding Stock Turnover)**

*(numéro de la circulaire)*

*(date)*

| Department | | Rona Item | | Banner | | Sales Units | EOH Units | Week of stock | Receipts Units | On Order Units |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| # | Nom | # | Nom | Total | | | | | | |
| | | | | RL | RONA Warehouse | | | | | |
| | | | | RR | RONA Le Régional | | | | | |
| | | | | LB | RONA Lansing | | | | | |
| | | | | HC | RONA Home Centre | | | | | |
| | | | | YG | RONA Home & Garden | | | | | |
| | | | | YW | REVY Home & Garden | | | | | |
| | | # | Nom | Total | | | | | | |
| | | | | RL | RONA Warehouse | | | | | |
| | | | | RR | RONA Le Régional | | | | | |
| | | | | LB | RONA Lansing | | | | | |
| | | | | HC | RONA Home Centre | | | | | |
| | | | | YG | RONA Home & Garden | | | | | |
| | | | | YW | REVY Home & Garden | | | | | |
| | | # | Nom | Total | | | | | | |
| | | | | RL | RONA Warehouse | | | | | |
| | | | | RR | RONA Le Régional | | | | | |
| | | | | LB | RONA Lansing | | | | | |
| | | | | HC | RONA Home Centre | | | | | |
| | | | | YG | RONA Home & Garden | | | | | |
| | | | | YW | REVY Home & Garden | | | | | |

**Figure 6.15: Exemple du tableur *Circulaire xyz suivi des stocks en main après la promotion* du coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions.**

## 6.4 Conclusion

Nous avons constaté que l'exercice promotionnel, plus spécifiquement dans le cas des circulaires, demande de très grands efforts à une organisation en plus de mobiliser plusieurs ressources importantes. Heureusement pour notre compréhension à tous, les organigrammes des processus de l'appendice I et II nous ont permis d'illustrer ce processus fastidieux.

Maintenant que nous connaissons en détail tout le processus de planification et d'élaboration d'une circulaire hebdomadaire chez RONA, nous pourrons, au chapitre 7, faire la relation entre ce cas appliqué et ses impacts, ses problèmes de gestion et les solutions possibles afin d'améliorer la performance de l'entreprise en matière promotionnelle.

# 7 ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

Le chapitre précédent (chapitre 6), a permis de visualiser l'ensemble du processus de planification et de mise en œuvre d'une promotion en le décrivant. Par conséquent, nous sommes maintenant en meilleure position pour nous interroger sur le processus dans son ensemble. En effet, s'agit-il de la meilleure façon de procéder à l'élaboration d'une circulaire et pouvons-nous analyser certaines grandes problématiques reliées au processus dans le but de proposer quelques pistes de solutions?

Par contre, avant même d'en arriver à ces nombreuses interrogations, il faut tout d'abord s'intéresser aux résultats reliés à ces pratiques promotionnelles. Dans la première section de ce chapitre, nous procèderons à une analyse des stocks en main à la fin d'une activité promotionnelle. Cette section nous servira de prémisse afin de connaître l'ampleur des conséquences des méthodes utilisées par l'entreprise dans l'élaboration d'une circulaire.

À la suite de cette analyse quantitative, nous serons mieux outillés pour nous intéresser à deux grandes problématiques reliées au processus d'élaboration d'une circulaire. En effet, la première concerne les systèmes d'information/technologies de l'information qui sont au cœur du processus actuel et la deuxième touche la gestion des activités promotionnelles pour les magasins traditionnels. Selon nous, ces deux grands thèmes sont interreliés et ils pourront aussi expliquer, en majeure partie, les résultats obtenus lors de la première partie de ce chapitre (section 7.1), soit l'analyse des stocks en main à la fin d'une promotion.

## 7.1 Analyse des stocks en main à la fin d'une activité promotionnelle (circulaire hebdomadaire nationale)

Au chapitre 6, nous avons été en mesure de cerner et de clarifier le processus d'élaboration d'une circulaire dans une entreprise d'envergure nationale. À l'intérieur de cette section, nous analyserons maintenant certaines conséquences de cette façon de faire au niveau de la gestion des opérations.

Pendant notre passage chez RONA, nous avons constaté que l'un des problèmes les plus importants de l'entreprise se situe au niveau de sa gestion des stocks (stock en main).

Conséquemment, nous avons voulu en apprendre un peu plus à ce sujet dans le but de nous en servir comme outil d'analyse des activités promotionnelles.

Pour établir notre stratégie de collecte de données, nous avons choisi de nous attaquer du même coup à un problème très précis au niveau du processus d'élaboration d'une circulaire. En effet, le suivi postpromotionnel est quasi inexistant. Comme nous l'avons vu précédemment, deux suivis sont réalisés à la suite d'une promotion.

Tout d'abord, il y a le directeur des activités de détail qui offre une rétroaction pendant la semaine de promotion aux directeurs de département sous la forme présentée précédemment (figure 6.14). Ce n'est pas à ce suivi que nous faisons référence dans cette section, car il est surtout informatif et il n'est pas utilisé comme outil d'aide à la décision.

Ensuite, le dernier suivi est réalisé par le coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions. Il existe deux problèmes majeurs par rapport à ce suivi. Premièrement, il est envoyé aux marchandiseurs et il est à peine consulté par ces derniers par faute de temps et d'action corrective disponible et réaliste. Deuxièmement, il existe un biais important au niveau du calcul réalisé à l'intérieur du tableur (figure 6.15). En effet, les stocks en main sont divisés par les ventes au courant de la semaine promotionnelle pour obtenir le quotient des semaines de stock en main à la fin de la promotion. Normalement, en période promotionnelle, l'entreprise devrait vendre davantage de son produit en promotion que dans une semaine régulière. Ainsi, le calcul est biaisé. D'entrée de jeu, nous savons que la mise en place d'un calcul plus précis, qui considérerait une estimation des ventes régulières à la place des ventes au courant de la semaine promotionnelle, prendrait beaucoup de temps à réaliser. En effet, ces données ne sont pas facilement disponibles via les systèmes d'information présentement en place chez RONA. Nous y reviendrons dans la section 7.2 de ce chapitre, mais il était primordial d'évoquer ce problème immédiatement, car il constitue la base de questionnement de la présente section.

### 7.1.1 Méthodologie utilisée pour l'analyse quantitative des stocks en main à la fin d'une activité promotionnelle (circulaire hebdomadaire nationale)

Pour Blattberg et Neslin (1990), une méthode commune pour mesurer les effets d'une promotion est la méthode « avant après ». Elle consiste à analyser les ventes avant, pendant et après la promotion. L'approche est simple, mais elle ne donne pas toujours une bonne estimation de l'efficacité de la promotion. Aussi, la méthode ne permet pas d'analyser les effets de cannibalisation et d'autres variables qui peuvent influencer les ventes durant une promotion. Toutefois, cette technique offre plusieurs avantages. En effet, elle est facile à utiliser et elle ne demande pas une connaissance approfondie d'un domaine particulier. De plus, l'analyse ne requiert pas de nombreuses données historiques et elle peut être produite avec un tableur ordinaire.

Srinivasan et Anderson (1998) soulèvent un fait pertinent. Quand il est temps d'évaluer une promotion, il ne faut pas nécessairement l'évaluer en fonction de l'augmentation des ventes prévues (par exemple, l'augmentation de 20 % des ventes), car plusieurs facteurs externes peuvent venir contrer l'efficience d'une promotion. Par exemple, tout l'environnement concurrentiel peut venir contrer les effets promotionnels désirés comme le prix des concurrents et les stratégies promotionnelles de ceux-ci. D'ailleurs, nous pouvons même ajouter la température comme facteur externe pour RONA. Ainsi, selon les auteurs, l'évaluation doit se faire à la fois sur ce qui avait été prévu, mais aussi sur d'autres facteurs comme sur les ventes en période promotionnelle comparativement aux ventes qui auraient dû avoir lieu durant la même période sans l'activité promotionnelle.

Dans l'analyse qui suit, nous avons tenté de concilier les deux points de vue des auteurs. C'est-à-dire que nous avons utilisé la méthode « avant après », car, en matière de temps et de disponibilité des données, nous pouvions difficilement faire autrement. Par contre, nous ne voulions pas nous contenter de comparer les ventes de la semaine précédente et de la semaine suivante à la promotion, car nous savons pertinemment qu'il y a un effet d'anticipation et de dépression important avant et après une promotion (Desmet, 2002). Ainsi, nous avons tenté d'atténuer ce phénomène. De plus, les effets de cannibalisation nous intéressent un peu moins dans le cadre de notre analyse, car nous voulons cerner les stocks en main de l'entreprise des produits en promotion. Nous avons donc projeté, à l'aide des données

amassées, une estimation des ventes qui auraient dû avoir lieu lors de la même semaine promotionnelle comme si la promotion n'avait pas eu lieu.

Pour ce faire, il nous fallait un ensemble de données suffisantes et un échantillon important pour avoir un bon aperçu d'une tendance. Selon Preston et Mercer (1990), plusieurs grands détaillants peuvent maintenant recourir à un nombre de données incroyable à partir des systèmes POS (« Point of Sales system »). Cette source de données est idéale pour faire des analyses plus poussées. Nous avons donc eu recours à l'historique des ventes situé dans le logiciel $RD^2W$ de l'entreprise.

La procédure est simple. Selon l'historique des circulaires disponibles, nous avons analysé trois circulaires différentes et consécutives, du 24 mai 2006 au 13 juin 2006, pour un total de 58 produits (SKU) « front, back et special buy » sous 7 bannières différentes pour un total de 328 SKU-bannières (N.B. Il y avait quelques produits qui n'étaient pas distribués sous toutes les bannières d'où le 328 SKU-bannières à la place de 408 SKU-bannières). Le tableau 7.1 résume les différentes caractéristiques de chacune des trois circulaires utilisées en ce qui a trait au nombre de SKU, au nombre de SKU-bannières analysés ainsi que par rapport aux dates de début et de fin de la promotion.

**Tableau 7.1: Caractéristiques des circulaires utilisées**

| Circulaires | L6F | L6G | M6P&X6P | Total |
|---|---|---|---|---|
| SKU analysés | 11 | 14 | 33 | 58 |
| SKU-bannières analysés | 72 | 70 | 186 | 328 |
| Date de début de la promotion | 24 mai 2006 | 31 mai 2006 | 7 juin 2006 | 3 semaines |
| Date de fin de la promotion | 30 mai 2006 | 6 juin 2006 | 13 juin 2006 | |

Les 7 bannières RONA analysées sont les suivantes :

- RONA Warehouse
- RONA Régional
- RONA Lansing
- RONA Home Centre
- RONA Cashway
- RONA Home & Garden
- REVY Home & Garden

Comme base de calculs, nous avons utilisé le fichier de suivi des circulaires évoqué auparavant (figure 6.15). Par la suite, le logiciel $RD^2W$ a récupéré les ventes avant et après la promotion pour les différents produits en « front/back/special buy » des circulaires. Dans le but d'atténuer les effets promotionnels, mais de conserver les effets saisonniers très importants pour ce secteur d'activité, nous avons récupéré les ventes des trois semaines précédentes aux circulaires et des quatre semaines suivantes à celles-ci. Ainsi, nous avons été en mesure de calculer une moyenne des ventes régulières étalées sur sept semaines d'activités, soit les semaines comptables 19, 20, 21, 26, 27, 28 et 29. Il est important de mentionner que nous pouvions difficilement avoir recours aux ventes durant la même période l'année précédente pour plusieurs raisons :

- Durant la même période l'année dernière, il y avait de fortes probabilités que le même produit se soit également retrouvé en promotion.
- Les données auraient été encore plus difficiles à coordonner et à trier, car les numéros des produits ne sont pas toujours les mêmes, surtout quand un produit est fabriqué spécialement pour un événement ou une activité promotionnelle.

- De nouveaux produits font leur apparition et il est difficile de les associer à un produit de même catégorie. Nous désirons donc éviter la présence d'un nouvel élément de biais.

Les données recueillies nous ont permis d'estimer une vente moyenne qui aurait dû avoir lieu sans la présence de l'activité promotionnelle. Ensuite, deux nouvelles colonnes ont pu être ajoutées dans le fichier de suivi des circulaires présenté auparavant (figure 6.15) : les ventes réelles hebdomadaires et les semaines de stock en main réelles (figure 7.1).

Availability Analysis (A) (Excluding Stock Turnover)

| Department | | Rona Item | | Banner | | Sales Units | Ventes réelles hebdomadaires | EOH Units | Weeks of stock | Semaines de stock en main réelles | Receipts Units | On Order Units |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| # | Nom | # | Nom | Total | | | | | | | | |
| | | | | RL | RONA Warehouse | | | | | | | |
| | | | | LB | RONA Lansing | | | | | | | |
| | | | | HC | RONA Home Centre | | | | | | | |
| | | | | RY | RONA Cashway | | | | | | | |
| | | | | YG | RONA Home & Garden | | | | | | | |
| | | | | YW | REVY Home & Garden | | | | | | | |
| | | # | Nom | Total | | | | | | | | |
| | | | | RL | RONA Warehouse | | | | | | | |
| | | | | RR | RONA Le Régional | | | | | | | |
| | | | | HC | RONA Home Centre | | | | | | | |
| | | | | RY | RONA Cashway | | | | | | | |

**Figure 7.1 : Exemple du tableur modifié *Circulaire xyz suivi des stocks en main après la promotion* du coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions.**

7.1.2 Les résultats de l'analyse quantitative des stocks en main à la fin d'une activité promotionnelle (circulaire hebdomadaire nationale)

À partir des informations accumulées, nous avons été en mesure d'obtenir des résultats très intéressants. Il est à noter que, dans la section qui suit, quand nous parlerons de semaines de stock en main, il faudra comprendre que ce sera des semaines de stock en main réelles telles que nous les avons définies précédemment et non des semaines de stock en main biaisées comme c'était le cas auparavant.

i. Stock en main (en nombre de semaines cumulées) à la fin d'une promotion

Nous avons été en mesure de déterminer la proportion des produits qui présentait, en matière de semaines de stock en main réelles, des stocks en main à la fin d'une promotion. La figure 7.2 illustre les résultats obtenus. Tout d'abord, en gris pâle, l'axe vertical représente le pourcentage des produits qui ont des stocks en main en magasin à la fin de la promotion alors que l'axe horizontal met en lumière le nombre de semaines cumulées de stock en main en magasin. De plus, le gris foncé illustre le pourcentage de ces mêmes produits qui sont à la fois en stock en plus d'être en commande à la fin de la promotion.

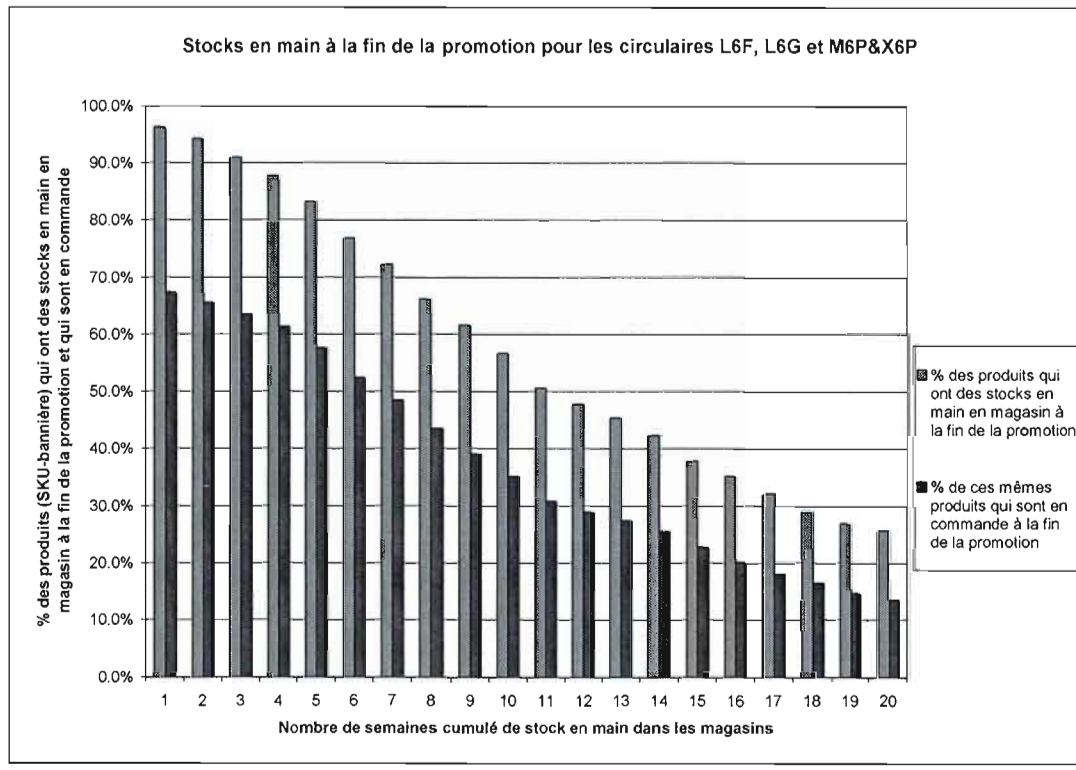



**Figure 7.2: Stock en main à la fin de la promotion pour les circulaires L6F, L6G et M6P&X6P.**

À titre d'exemples :

- À la date de fin d'une promotion, 65 % des produits en « front/back/special buy » possèdent au moins 8 semaines de stock en main en magasin. De façon plus précise :
    - 42 % des produits possèdent au moins 8 semaines de stock en main en magasin en plus d'avoir des quantités supplémentaires en commande;
    - 23 % des produits possèdent au moins 8 semaines de stock en main en magasin sans aucune quantité en commande;
    - 35 % des produits possèdent moins de 8 semaines de stock en main en magasin.
- À la date de fin d'une promotion, 37 % des produits en « front/back/special buy » possèdent au moins 15 semaines de stock en main en magasin. De façon plus précise :
    - 23 % des produits possèdent au moins 15 semaines de stock en main en magasin en plus d'avoir des quantités supplémentaires en commande;
    - 14 % des produits possèdent au moins 15 semaines de stock en main en magasin sans aucune quantité en commande;
    - 63 % des produits possèdent moins de 15 semaines de stock en main en magasin.

Nous considérons comme normal qu'il y ait quelques semaines de stock en main en magasin à la fin d'une promotion. Par exemple, une moyenne de six semaines de stock en main en magasin nous semble raisonnable pour deux raisons :

- ce stock en main permet à l'entreprise de combler les besoins des consommateurs durant les premières semaines suivant la promotion malgré l'effet de dépression qui suit habituellement et qui est la contrepartie de l'anticipation des achats réalisés au courant de la promotion (Desmet, 2002);

- ce stock en main sert aussi de délai qui permet à l'entreprise de réajuster son niveau de stock en main en magasin en fonction du niveau des stocks aux centres de distribution et également en fonction des commandes futures. L'objectif est de retrouver le cycle convenable de réapprovisionnement régulier.

Par contre, les résultats obtenus dépassent largement l'idée précédente. En effet, 76 % des produits en « front/back/special buy » possèdent six semaines et plus de stock en main en magasin à la fin de la promotion.

ii. Stock moyen réel en main (en semaine) par bannière

Par un tri des données, nous avons été en mesure de calculer le stock moyen réel en main (en semaine) par bannière analysée. Voici les résultats présentés dans le tableau 7.2 :

**Tableau 7.2: Le stock moyen réel en main (en semaine) par bannière**

| Bannières | Abréviations | Stock moyen réel en main (en semaine) |
|---|---|---|
| RONA Warehouse | RL | 17 |
| RONA Le Régional | RR | 17 |
| RONA Lansing | LB | 14 |
| RONA Home Centre | HC | 16 |
| RONA Cashway | RY | 7 |
| RONA Home & Garden | YG | 23 |
| REVY Home & Garden | YW | 15 |

Ces résultats viennent confirmer les résultats présentés auparavant. En effet, à l'exception de RONA Cashway (RY), les différentes bannières présentent une moyenne, en semaine de stock moyen réel en main, autour de 17 semaines à la date de fin d'une promotion.

Pourquoi la bannière RONA Cashway (RY) affiche-t-elle une si bonne performance? Ce résultat s'explique tout simplement parce que cette bannière n'a pas en stock tous les produits en promotion et vend surtout des produits des matériaux de construction. Les dirigeants de l'entreprise ont tous trouvé cette exception tout à fait normale.

Nous pouvons donc conclure que le problème actuel, au niveau des stocks en main, ne vient pas directement d'une bannière en particulier, mais que le problème est généralisé à toutes les bannières. Il fallait d'ailleurs s'attendre à ce résultat, car les outils et les processus promotionnels sont les mêmes pour l'ensemble des bannières.

iii. Stock moyen réel en main (en semaine) par département

Une fois que nous connaissons la performance par bannière, il serait très intéressant de la connaître en fonction des départements de l'entreprise. Il s'agit ici du même type de tri des données réalisé pour les bannières, mais, cette fois, les résultats sont présentés par département. Le tableau 7.3 illustre la performance départementale qui est beaucoup plus variée. Par contre, il faut immédiatement évoquer une contrainte importante. En effet, la colonne de droite du tableau met en évidence le nombre de produits évalués pour établir les conclusions de la colonne du centre (stock moyen réel en main). Ainsi, il est difficile de généraliser, à tout un département, un résultat basé sur une analyse d'un ou deux produits uniquement.

**Tableau 7.3: Le stock moyen réel en main (en semaine) par département**

| # | Départements | Stock moyen réel en main (en semaine) | Nombre de produits évalués |
|---|---|---|---|
| 00 | Peinture | 10 | 7 |
| 10 | Outillage | 16 | 12 |
| 01 | Couvre-plancher | 18 | 6 |
| 30 | Plomberie | 38 | 5 |
| 41 | Luminaire | 20 | 1 |
| 42 | Chauffage et refroidissement | 24 | 3 |
| 76 | Produits forestiers | 22 | 3 |
| 90 | Saisonnier | 10 | 5 |
| 95 | Horticulture | 5 | 7 |
| 70 | Matériaux | 12 | 9 |

Les résultats obtenus sont fort intéressants. En effet, la variation est grande passant d'une moyenne de 5 semaines de stock moyen réel en main pour le département de l'horticulture jusqu'à une moyenne de 38 semaines de stock moyen réel en main pour le département de la plomberie.

Par conséquent, l'horticulture semble vraiment se détacher du reste du groupe. Comment pouvons-nous expliquer cette performance? Tout d'abord, voici certains produits qui sont vendus par ce département :

- plantes vivaces;
- plantes annuelles;
- plaques de gazon;
- arbres variés;
- sacs de terre;
- engrais à plantes et à gazon;
- etc.

Ainsi, deux raisons peuvent expliquer le résultat surprenant de ce département. Premièrement, la gestion du département de l'horticulture est difficile. En effet, contrairement aux autres départements, ses produits sont à très forte tendance saisonnière et sont peu dispendieux. Aussi, les pertes en matière de désuétude sont quasi inévitables (par exemple, le manque d'eau), les quantités commandées sont dépendantes de la production des serres durant la saison précédente et ces types de produit, surtout pour les plantes annuelles, ont un impact circulaire exceptionnel pendant la période forte de la saison.

C'est d'ailleurs l'impact circulaire exceptionnel de ces produits qui nous dirige vers la deuxième raison qui explique la performance de ce département. En effet, à la suite des résultats obtenus dans les divers départements, nous voulions savoir si la politique de « tolérance 0 » de l'entreprise était respectée. Nous avons donc calculé la fréquence des ruptures de stock des produits promotionnels de nos trois circulaires analysées. Sur les 328 SKU-bannières, 12 SKU-bannières ont présenté une rupture de stock à la fin de la promotion. Ainsi, une rupture de stock sur les produits en promotion « front/back/special buy » survient 3,7 % du temps. Nous pouvons donc affirmer que la politique de « tolérance 0 » est respectée. Par contre, sur ces 3,7 %, un fait très intéressant est apparu. En effet, nous avons constaté que 4 des 12 SKU-bannières en rupture de stock étaient attribuables à des produits du département de l'horticulture. Cela vient donc confirmer les observations du paragraphe précédent. Enfin, pour les dirigeants de l'entreprise, un tel résultat en horticulture est à la fois

un non-respect de la politique de « tolérance 0 », mais constitue un fait pratiquement inévitable étant donné la nature du département.

iv. Performance des promotions

Les ventes régulières estimées de chacun des produits sans la présence de l'activité promotionnelle nous permettent de les comparer avec les ventes réalisées durant la promotion. Les résultats obtenus vont de pair avec les nombreux cas d'inefficience promotionnelle évoqués lors de la revue de littérature (chapitre 5). En effet, 101 des 328 SKU-bannières ont présenté des ventes égales ou inférieures aux ventes régulières estimées. C'est-à-dire que 31 % des produits en « front/back/special buy » d'une circulaire nationale ne génèrent pas davantage de ventes alors que l'entreprise a dû mettre en place tout le processus de planification et de mise en œuvre d'une circulaire. Cela représente des efforts colossaux au niveau des ressources (matériel, humaine et financière) pour obtenir des produits inefficaces pour une promotion.

v. Conclusion

Il est à noter qu'une firme-conseil a chiffré les problèmes de gestion des stocks que connaît l'entreprise actuellement. Selon leur analyse au niveau de l'inventaire total, 41 % des produits de l'entreprise sont en surplus de stock. Parmi ceux-ci, 24 % seraient reliés directement aux activités promotionnelles (Deloitte & Touche LLP and Affiliated Entities, 2006). Les résultats présentés dans la dernière section corroborent donc ceux-ci. Par contre, nous avons été en mesure d'analyser plus en profondeur cette problématique. En effet, le 24 % présenté par la firme de consultation ne suggère en rien « le qui, le comment et le pourquoi » de ce résultat. Bref, une information est toujours intéressante, mais s'il est impossible d'en connaître la cause exacte et son comportement, il est très difficile de prendre les actions correctives pertinentes. Par conséquent, notre analyse a été en mesure de tirer des conclusions plus intéressantes et révélatrices. En effet, l'entreprise connaît maintenant exactement toutes les étapes de son processus d'élaboration d'une circulaire (chapitre 6) en plus de connaître maintenant les conséquences des méthodes utilisées sur ses stocks en main, en terme de semaines de stock en main réelles, dans ses magasins. De plus, il nous a été possible de démontrer les tendances départementales et par bannière. Pour terminer,

l'entreprise est en mesure de constater concrètement la performance globale de ses produits en promotion. Premièrement, en matière de levier des ventes par rapport aux ventes sans la présence de l'activité promotionnelle et, deuxièmement, en fonction de sa politique interne de « tolérance 0 ».

Mais qu'est-ce qu'une entreprise doit faire pour à la fois diminuer les effets négatifs des promotions en plus de s'assurer d'utiliser ce levier de façon efficace? Il est très difficile de répondre à cette question et c'est d'ailleurs pourquoi peu de littérature existe sur ce sujet. Une chose est certaine, RONA n'est pas en mesure de se permettre d'abandonner ses circulaires hebdomadaires, car l'entreprise fait partie d'un secteur d'activité où les offres promotionnelles par le biais de circulaires abondent. RONA se retrouve donc dans une impasse. Malgré tout, l'entreprise a maintenant conscience de l'ensemble de son processus promotionnel (chapitre 6) et de ses répercussions sur sa chaîne d'approvisionnement (section 7.1).

Dans les sections 7.2 et 7.3 qui suivent, nous analyserons deux grandes problématiques qui, selon nous, expliquent la majeure partie des impacts des pratiques promotionnelles sur le niveau de stock en main réel à la fin d'une promotion. La première problématique est reliée aux systèmes d'information/technologie de l'information utilisés par l'entreprise tandis que la deuxième est liée à la gestion des magasins traditionnels en matière promotionnelle.

## 7.2 Systèmes d'information/technologies de l'information

RONA a connu une croissance exponentielle au cours des 15 dernières années. Depuis, l'entreprise a adapté la majorité de ses technologies existantes en fonction de ses nouvelles acquisitions (entreprises acquises) à l'aide de systèmes ad hoc. Aujourd'hui, confronté à la fois à une vive concurrence et aussi à une structure organisationnelle de grande envergure, RONA se doit d'étudier différentes issues technologiques qui pourraient améliorer le flux de certaines de ses opérations comme dans le cas de la gestion des activités promotionnelles.

Selon notre analyse des processus promotionnels et des outils technologiques actuellement utilisés, plusieurs faits semblent nous indiquer que les systèmes d'information en place sont une des premières sources des problèmes de stock en main élevé. Heureusement, nous

savons pertinemment que la progression plus lente des technologies de l'information à l'intérieur de l'organisation est simplement due à un manque de temps. En effet, l'entreprise est très ouverte en cette matière et elle compte sur une grande équipe de professionnels dans ce domaine (environ 200 employés). Comme ce fut le cas par le passé, au moment où des besoins importants sont apparus, comme pour la gestion des centres de distribution et la gestion des activités financières, RONA n'a pas hésité à se procurer des solutions technologiques qui répondaient à leurs besoins, soit Exceed et Hyperion respectivement.

Dans les prochaines lignes, nous expliquerons tout d'abord pourquoi certains outils technologiques utilisés ne favorisent pas le bon fonctionnement ou le rendement optimal du processus promotionnel. Ensuite, nous proposerons quelques pistes de solution qui pourraient fortement intéresser les dirigeants de l'entreprise.

### 7.2.1 Les prévisions et le processus de commande

Un premier problème est lié aux quantités à commander, donc au niveau des prévisions et du processus de commande. Au niveau des prévisions, la feuille de distribution (figure 6.3) utilisée par les marchandiseurs pour déterminer les quantités à commander pour une activité promotionnelle n'est peut-être pas le meilleur outil. À titre de rappel (référence à la section 6.3.2), les quantités suggérées par ce tableur sont basées sur une quantité déterminée par le marchandiseur en fonction de la présentation du produit choisie et de son nombre d'unités par paquet. Par la suite, le tableur se sert d'un historique de vente, lié à un produit de la même catégorie, pour établir un poids entre les différents magasins d'une même bannière (classement de A à E). Enfin, une quantité suggérée par magasin, selon le classement de ce dernier, en est extraite. Ce tableur constitue donc une base de départ, mais, malheureusement, celui-ci n'est pas suffisant à lui seul pour établir une prévision adéquate et précise dans un domaine aussi complexe que les activités promotionnelles, et ce, pour plusieurs raisons :

- L'historique des ventes est difficilement actualisable, car la feuille de distribution est un tableur totalement indépendant des systèmes informatiques de l'entreprise, plus précisément de SIDMA, E3 et $RD^2W$. Il n'est donc pas souvent actualisé et cela peut constituer une source de biais.

- Comme mentionné ci-dessus, le marchandiseur détermine une quantité en fonction de la présentation du produit choisie et du nombre d'unités par paquet afin d'obtenir un reflet de circulaire adéquat dans les magasins. Par conséquent, les prévisions ne sont pas réalisées en fonction des unités que l'entreprise devrait vendre, mais plutôt en fonction d'une présentation choisie.

- Avant de procéder à la commande, ni les marchandiseurs et ni les approvisionneurs ne considèrent les unités déjà en main, les unités en commande et les ventes moyennes par jour d'ici l'événement promotionnel. Ainsi, si les quantités étaient déjà disponibles, en entier ou en partie, pour la promotion, personne n'en tient compte. Les quantités suggérées par la feuille de distribution sont directement passées en commande. La conséquence de ce comportement est simple : le risque d'un surplus de stock est élevé. Cette situation se produit régulièrement pour deux raisons valables :

    - Par manque de temps : au nombre de circulaires, de produits à commander et de suivis à s'occuper, il n'est pas étonnant de voir cette situation se produire.

    - Par manque d'outil : la procédure pour obtenir ces informations est peu conviviale et parfois longue d'autant plus qu'elle doit être réalisée magasin par magasin.

Pour éviter de se retrouver avec un surplus de stock en main comme c'est le cas en ce moment, il est clair que, dans le cadre d'une commande d'un produit pour un événement promotionnel comme pour une circulaire hebdomadaire, les approvisionneurs devraient tenir compte des unités déjà en main, des unités en commande et des ventes moyennes par jour d'ici la promotion. Certains outils technologiques pourraient assurément les aider à considérer ces informations dans le cadre de leur fonction. Voici donc quelques pistes de

solutions qui pourraient être évaluées par l'entreprise. Tout d'abord, nous proposerons une solution plus pratique qui visera les magasins liés à E3 et les magasins non liés à E3 et, par la suite, nous présenterons une solution plus globale qui donnerait, du même coup, un levier supplémentaire à l'ensemble du processus promotionnel de l'entreprise.

i. Solutions pratiques

a) Pour les magasins liés à E3 :

Trois applications informatiques (méthode détaillée, quantité fixe et multiplicateur) existent à l'intérieur du système informatique E3 et celles-ci pourraient aider l'entreprise dans la gestion de ses commandes promotionnelles. En effet, ces applications considèrent les unités déjà en main, les unités en commande et les ventes moyennes par jour d'ici la promotion. Par contre, RONA ne détient pas actuellement les licences d'utilisation de ces trois applications. Ainsi, l'entreprise pourrait étudier la possibilité d'obtenir ces licences et, par la suite, développer ces outils. Ceux-ci permettraient aux approvisionneurs d'utiliser l'une des trois méthodes suivantes pour commander un produit promotionnel :

- Méthode détaillée : Il s'agit de copier les suggestions des quantités suggérées par la feuille de distribution dans E3 magasin par magasin. E3 considérera alors les unités déjà en main, les unités en commande et les ventes moyennes par jour d'ici la promotion.

- Quantité fixe : La méthode peut être utilisée pour les produits de type achat d'une seule fois (« one shot deal ») où la quantité totale est connue et qu'il faut la distribuer au travers tous les magasins en fonction de leurs ventes individuelles (ventilation des quantités). E3 considérera alors les unités vendues par magasin pour un produit de la même catégorie.

- Multiplicateur : Par exemple, si on prévoit vendre 25 % de plus que la demande régulière, E3 considérera une demande accrue de 25 % par rapport à la demande régulière pour la durée de l'événement en prenant en compte les unités déjà en main, les unités en commande et les ventes moyennes par jour d'ici la promotion.

b) Pour les magasins non liés à E3 :

Une feuille de distribution améliorée pourrait être utilisée. Celle-ci a été créée par une firme-conseil en ingénierie. Attention, une mise en contexte est nécessaire! En effet, RONA se doutait que sa feuille de distribution actuelle présentait certaines lacunes. Ainsi, l'entreprise a donné cette tâche unique reliée aux promotions à une firme-conseil en attendant le début du projet pour lequel celle-ci était réellement engagée. D'ailleurs, il est à noter que ce projet n'a aucun lien avec le processus promotionnel des circulaires hebdomadaires nationales. Aussi, il est important de mentionner que cette nouvelle version n'est toujours pas utilisée à l'intérieur de l'organisation, car elle n'a pas été complètement terminée et n'a jamais été testée dans un cadre pratique.

De façon générale, l'intention derrière cette nouvelle version de la feuille de distribution est de contraindre les approvisionneurs à tenir compte des unités déjà en main, des unités en commande et des ventes moyennes par jour d'ici la promotion. De façon plus précise, des lignes supplémentaires ont été ajoutées à la feuille de distribution initiale (figure 6.3) en dessous de chaque magasin non lié à E3 afin de modifier la quantité à commander (les zones grises de la figure 7.3 illustrent ces changements). Le calcul des quantités à commander serait donc ajusté selon la formule QS = UM + (MV*J) – UC = QC où :

- QS est la quantité suggérée par la feuille de distribution
- UM sont les unités en main
- MV*J est la moyenne des ventes par jour multipliée par le nombre de jours d'ici la promotion
- UC sont les unités en commande
- QC est la quantité à commander

À titre de précision, nous avons mentionné précédemment que le fait de tenir compte des unités déjà en main, des unités en commande et des ventes moyennes par jour d'ici la promotion pouvait être fastidieux. Par contre, cette démarche serait seulement nécessaire dans le cas des magasins non liés à E3, car les magasins liés à E3 pourraient compter sur les trois méthodes de commande décrites auparavant. Par conséquent, la tâche serait moins imposante d'autant plus que RONA consacre des efforts importants pour intégrer le maximum de ses magasins à E3.

| | | | | | | | | | | | HOME & GARDEN OUEST/WEST | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DEPT. / S.DEPT. / CLASS | H & G WEST SKU | DESCRIPTION | CASE PACK | REGULAR COST | SPECIAL COST | SPECIAL RETAIL | MARGIN | DELIVERY DATE (Deux semaines avant le début de l'activité) | DC / CD | Qty A RW | Kelown | Langford | Grandv | Abbot | Richmond | EdmSth | EdmWt |
| | | | | | | | | | | | 170 | 171 | 176 | 177 | 178 | 280 | 281 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Stock en main/Inventory on hand | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Différence/Difference | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Vente par jour/Sales per day | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | En Commande/On order | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Quantité à commander/Quantity to order | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Valeur à commander/Value to order | | | | | | | | | | | |

**Figure 7.3: Exemple de la *Feuille de distribution* modifiée du marchandiseur pour déterminer les quantités à commander.**

Nous croyons que ces deux nouveaux outils pourraient certainement diminuer, en partie, l'accumulation des stocks dans les magasins dus aux commandes promotionnelles.

ii. Solution plus globale qui favoriserait l'ensemble du processus promotionnel

Les solutions pratiques présentées ci-dessus sont envisageables, mais des solutions plus poussées, en ce qui concerne la technologie, peuvent également être étudiées par l'entreprise.

Tout d'abord, il est important de noter que la version de E3, qui est utilisée par RONA, ne sera bientôt plus supportée par son fournisseur JDA. En effet, elle est âgée de presque 10 ans. JDA offre une toute nouvelle version de ce logiciel. Par conséquent, RONA devrait étudier la possibilité d'actualiser sa version de son logiciel de façon à toujours bénéficier du support de son fournisseur en plus de bénéficier d'une version qui comprend certainement des outils de travail plus performants.

De plus, si RONA décide d'actualiser sa version de E3, le système deviendra plus facilement compatible avec plusieurs autres systèmes d'information comme les outils de prévision de la demande. Ce type d'outil se concentre sur la gestion de la demande et des stocks. Ses principales fonctions sont habituellement :

- d'analyser les ventes;
- d'étudier le comportement des produits;
- d'évaluer l'efficacité des ventes;
- de répondre aux variations de la demande;
- de faciliter l'introduction de nouveaux produits;
- de renforcer l'information promotionnelle et les données d'événements;
- de réduire au minimum les stocks et les ventes perdues;
- de répondre à la demande saisonnière et à la demande régulière;
- de supporter la prise de décisions;
- etc.

Dans la majorité des cas, ces logiciels possèdent également un ou plusieurs volets qui se consacrent uniquement sur la gestion des pratiques promotionnelles. Les outils proposés dans ce domaine sont habituellement des simulations, des comparaisons, des analyses de scénarios, des calculs de la cannibalisation possible à travers les catégories de produits, des analyses de l'efficacité promotionnelle, du suivi des niveaux des stocks requis pour l'événement, etc.

À titre d'exemple, nous savons que JDA, le même fournisseur du produit E3, propose un logiciel de prévision de la demande qui inclut un volet pour la gestion des promotions. Voici les principales caractéristiques de ce logiciel (JDA, 2007) :

- modèles statistiques;
- classification et segmentation de la demande (saisonnalité, rotation faible ou forte, etc.);
- prévisions à plusieurs niveaux;
- prévisions pour de nouveaux produits;
- gestion d'événements et gestion d'activités promotionnelles (en relation et en fonction des opérations régulières);
- création de prévisions en consensus;
- prévisions collaboratives;
- etc.

Il est important de noter que JDA n'est pas le seul fournisseur de ce type de service. Ainsi, RONA devrait faire une étude pour évaluer à la fois ses besoins et les gains potentiels d'un tel logiciel pour son organisation.

Nous croyons qu'avec un bon logiciel de prévision de la demande annexé à la nouvelle version de E3, RONA devrait se retrouver en meilleure situation pour sa gestion des stocks et, du même coup, pour la gestion de ses prévisions promotionnelles. La feuille de distribution serait alors désuète. Bien entendu, pour profiter au maximum d'une technologie semblable, RONA aurait avantage à redoubler ses efforts d'intégration de ses magasins dans son système informatique E3. Enfin, ce type de logiciel pourrait également faciliter le processus de suivi des promotions et améliorer du même coup la qualité de ce dernier. Le processus de suivi est d'ailleurs notre prochain point d'analyse.

### 7.2.2 Les pratiques de suivi des stocks en main à la fin d'une promotion

Pour le moment, au niveau du suivi des stocks en main après la promotion (section 6.3.8), très peu d'outils informatiques sont en place pour faciliter le processus de suivi et améliorer la qualité de ce dernier. Deux problèmes refont surface par rapport au suivi réalisé par le coordonnateur des approvisionneurs (figure 6.15) à la fin d'une promotion :

- Tel que nous l'avons mentionné au début de la section 7.1, le suivi réalisé est malheureusement biaisé. En effet, comme nous l'avons expliqué, les stocks en main sont divisés par les ventes au courant de la semaine promotionnelle (le biais) pour obtenir le quotient des semaines de stock en main à la fin de la promotion pour un produit donné.

- Ensuite, toujours au niveau du même suivi, même si le marchandiseur réalise que son niveau des stocks à la fin d'une promotion est très élevé, il ne peut pas remettre son produit dans une circulaire rapidement pour tenter d'écouler le surplus, car les produits d'une circulaire sont décidés six mois à l'avance. Par conséquent, le produit risque à la fois d'être hors saison et, même si ce n'est pas le cas, le mal est déjà fait au niveau des coûts d'entreposage. Ce manque d'action corrective par rapport au surplus de stock diminue la pertinence du suivi réalisé par le coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions et accentue l'importance de la justesse des prévisions de ventes.

Dans le but d'améliorer la qualité et l'utilité de ce suivi, certaines solutions méritent d'être étudiées. Les premières visent à ajouter certains aspects au suivi actuel de façon à obtenir des données plus utiles. Les autres solutions, quant à elles, suggèrent plutôt un nouvel outil informatique pouvant créer des rapports de suivi de façon plus conviviale, rapide et pertinente.

i. Amélioration du suivi actuel

De prime abord, une fois le produit sélectionné à la réunion « front, back, special buy », le marchandiseur devrait être en mesure d'ajouter une prévision des ventes dans la section réservée à cet effet dans la feuille des produits sélectionnés pour la promotion nationale (figure 6.4). Il est inutile de rappeler que l'endroit réservé à cet effet n'est pas utilisé en ce moment. De cette façon, si des prévisions de ventes étaient indiquées, il serait simple d'ajouter cette donnée au suivi en place. De plus, les quantités qui furent commandées pour la promotion pourraient également y être incluses (feuille de distribution — figure 6.3). Une relation entre les unités vendues pendant la période promotionnelle, les quantités commandées pour la promotion et les prévisions des ventes pourrait alors être établie. Cette comparaison permettrait de faire une meilleure analyse de l'activité promotionnelle venant de se terminer. Par contre, encore là, la mise en commun de ces données peut-être longue et un outil plus performant serait souhaitable.

ii. Nouvel outil informatique

Un des grands manques au niveau du suivi actuel est qu'il n'indique pas quels produits en promotion augmentent réellement le volume des ventes. Le marchandiseur peut effectivement consulter les ventes de la période promotionnelle, mais aucun comparatif n'existe au niveau des ventes qui auraient dû avoir lieu sans la présence de la promotion. Toutefois, même si nous voulions le faire, aucun outil spécialisé ne permet de faire ce travail de façon simple et rapide. Nous l'avons réalisé dans la section 7.1, mais ce fut un travail long et ardu qu'il est impensable de refaire dans un délai raisonnable en pratique avec les outils disponibles actuellement. Par contre, nous avons démontré qu'il est possible de le faire et que les informations recueillies permettent des analyses très pertinentes. D'ailleurs, il serait très intéressant de pouvoir le réaliser à grande échelle sur période allongée.

De façon concrète, l'implantation d'une nouvelle application informatique doit être étudiée par l'entreprise dans le but d'assurer un suivi plus rigoureux et de meilleure qualité. Que ce soit une nouvelle application développée dans le logiciel $RD^2W$ ou une autre application provenant d'un nouveau logiciel de prévision des ventes et/ou de gestion des activités promotionnelles, la question mérite d'être analysée. Ainsi, en ayant la possibilité d'obtenir

facilement les informations sur les ventes estimées qui auraient dû avoir lieu pendant la semaine promotionnelle sans la présence de l'activité en question, il serait plus facile pour le coordonnateur des approvisionneurs et les marchandiseurs de faire une comparaison réaliste et objective des points forts et des points faibles de la promotion. De plus, ces nouvelles données pourraient faire partie de l'équation des semaines de stock en main réelles à la fin d'une promotion et le biais du présent suivi serait écarté. Enfin, avec des informations plus adéquates pour le suivi, ce dernier pourrait servir d'outil de travail pour établir un registre des produits en promotion. Le registre est d'ailleurs notre prochain point d'analyse.

### 7.2.3 La création d'un registre des produits en promotion

En matière de technologie de l'information, un dernier point est à étudier et il concerne la mise en place d'un registre des produits promotionnels. Cet outil n'existe pas en ce moment chez RONA. Par contre, il constituerait certainement un outil d'aide à la décision très crucial dans le cadre des activités promotionnelles.

En effet, un problème survient fréquemment lors de la réunion animée par le directeur des activités de détail pour déterminer les produits qui seront en promotion (section 6.3.2). Lors de cette réunion, le directeur des activités de détail affiche l'ensemble des produits qui furent suggérés par le marchandiseur et par le directeur de chaque département. À partir de ce moment, le choix des produits qui seront en « front/back/special buy » appartient à celui qui se fait le plus convaincant.

Aucun critère n'est pris en considération lors du choix des produits à l'exception du thème de la circulaire et de la saison de celle-ci. Par conséquent, il n'y a aucune considération concernant la prévision des ventes pour le produit, la profitabilité du produit, l'historique du produit en promotion, le support du fournisseur, l'image que le produit projette, l'augmentation potentielle d'affluence dans le magasin, l'encouragement du client à revenir, etc. Bref, le choix des produits est quasi aléatoire et, dans ce cas, le levier promotionnel risque beaucoup moins d'atteindre son plein potentiel.

RONA devrait donc étudier la possibilité d'établir un outil informatique servant de registre ou d'historique de la performance des produits en promotion. En effet, celui-ci pourrait

regrouper les produits selon les saisons, les mois de l'année ou de toutes les autres façons de trier les données qui sont pertinentes pour l'entreprise. Ce même outil pourrait aussi suggérer des produits ou des catégories de produits ayant les mieux réussis en fonction du temps de l'année, des unités vendues, de la marge bénéficiaire dégagée ou autres. De plus, le registre pourrait servir de référence quant aux prévisions des ventes, à la profitabilité du produit, au support offert par le fournisseur, etc. L'outil devrait être aussi flexible que possible afin d'extraire le maximum d'analyses et de suggestions.

## 7.3 Magasins traditionnels

Comme nous avons été en mesure de le constater lors du chapitre sur l'élaboration du processus de planification et de mise en œuvre d'une promotion (chapitre 6), la gestion des magasins traditionnels, en matière promotionnelle, force l'entreprise à adopter un mode de fonctionnement spécifique pour combler la demande de ce type de magasin.

### 7.3.1 Problématique de la gestion des magasins traditionnels dans le cadre des promotions

À titre de rappel, ces magasins ne sont pas du tout liés à SIDMA et à E3. Ainsi, aucune donnée sur les ventes et les stocks n'est disponible. Pour prévoir le comportement de ces magasins pour la promotion à venir, le siège social envoi un bon de commande (figure 6.11 et figure 6.12) à la -10$^{\text{ième}}$ semaine. Par contre, deux problèmes surviennent à ce moment :

- Premièrement, s'il s'agit d'un produit en importation, il est pratiquement impossible d'ajuster les quantités commandées à la hausse ou à la baisse, car le produit se retrouve déjà sur les voies maritimes à ce moment.

- Deuxièmement, pour un bon de commande émis par le siège social pour une promotion, seulement 15 % des magasins traditionnels manifestent leurs intentions. Pourquoi un si faible taux de participation? Trois raisons et un cercle vicieux :

    - Parce que des changements de produit dans la circulaire surviennent. En effet, il arrive fréquemment qu'un ou plusieurs produits soient changés, une fois le bon de commande émit. De cette façon, les magasins traditionnels n'y trouvent pas leur compte, car leurs commandes sont annulées à leur insu et les informations sur les nouveaux produits ne se rendent pas jusqu'à eux. Ainsi, le lien de confiance est brisé et ces derniers décident d'attendre la sortie de la circulaire pour s'assurer des produits qui seront réellement en promotion. De plus, lors de l'émission du bon de commande, le prix de détail n'est pas définitif et ce facteur peut avoir un effet très important sur le niveau des ventes.

    - Parce que les magasins traditionnels ne sont pas dans l'obligation de participer à l'événement promotionnel.

    - Parce que les magasins traditionnels peuvent compter sur une période de prix protégé et commander le produit à rabais aux semaines -1, 0 et +1. Ainsi, il n'y a aucune pénalité financière à commander plus tard que la parution du bon de commande et de la période d'ouverture du fichier d'activité.

    - La figure 7.4 illustre la création du cercle vicieux qui unit le siège social aux magasins traditionnels.

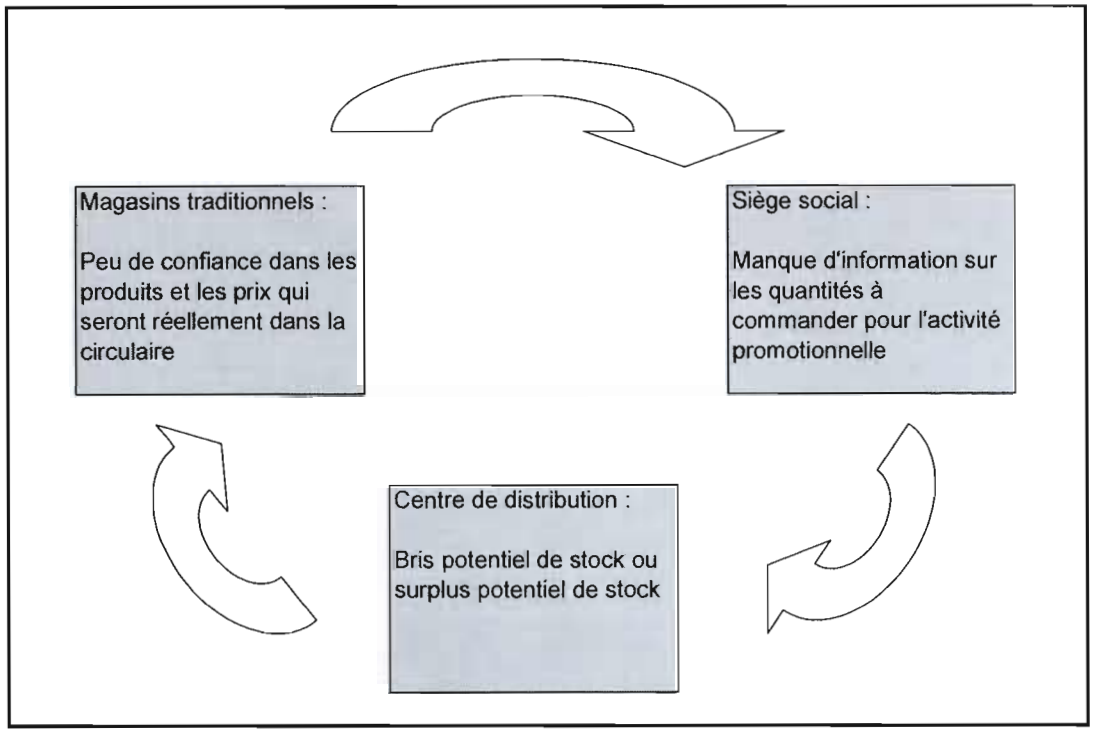



**Figure 7.4: Le cercle vicieux qui unit le siège social et les magasins traditionnels.**

Pour RONA, les conséquences de cette réalité sont évidentes. Il est très difficile pour l'entreprise de prévoir la demande de façon adéquate. De plus, il n'y a pas de partage du risque entre le siège social et ses partenaires d'affaires, dans le cas présent, les magasins traditionnels.

Une réflexion semble donc primordiale pour améliorer ou enrayer cette problématique. Pourquoi les magasins traditionnels semblent-ils faire partie d'une tout autre entité de l'entreprise RONA? De plus, l'entreprise n'a-t-elle pas une politique de « tolérance 0 » par rapport aux promotions? Pourquoi ces magasins semblent-ils faire exception à cette règle? L'objectif de cette politique est justement d'assurer que le produit soit disponible dans tous les magasins RONA de façon à assurer la satisfaction de la clientèle. Si nous prenons en compte les magasins traditionnels, la politique de « tolérance 0 » n'est plus aussi efficace que nous l'avons quantifié auparavant dans la section 7.1 (notre analyse quantitative portait

justement sur des bannières de magasin à grande surface avec lesquelles nous pouvions recourir aux données des ventes). Ainsi, étant donné que les magasins traditionnels ne sont pas dans l'obligation de participer à l'événement promotionnel et que leur participation repose davantage sur les produits qu'ils veulent bien sélectionner, RONA devrait préciser l'orientation de sa politique de « tolérance 0 », car celle-ci n'est pas du tout respectée dans l'ensemble de son organisation (magasins traditionnels et magasins à grande surface inclusivement).

De plus, seulement pour satisfaire ses magasins traditionnels en période promotionnelle, RONA mobilise plusieurs ressources matérielles, financières et humaines :

- Le siège social commande un nombre d'unités supplémentaires pour satisfaire cette demande inconnue. En effet, selon l'historique des ventes régulières pour l'ensemble des produits d'un département, un ratio sert d'estimation des quantités à commander pour les magasins traditionnels. Prenons cet exemple fictif :

  Pour le département du couvre plancher, à partir du centre de distribution RONA, 21 % des produits réguliers sont destinés aux magasins traditionnels contre 79 % aux magasins à grande surface. Ainsi, pour un produit du couvre plancher en promotion, sur le total des unités à commander pour les magasins à grande surface (exemple fictif : 1000 unités) est ajouté 21 % de ce nombre afin de combler la demande potentielle des magasins traditionnels (exemple fictif : 210 unités). Cette méthode de calcul est peu enviable pour les raisons suivantes :

  a. RONA et ses centres de distribution s'exposent à un surplus de stock potentiel si les magasins traditionnels ne participent pas à la promotion au niveau estimé. La situation contraire peut se produire si les magasins traditionnels participent davantage à la promotion que le niveau estimé. À ce moment, un bris de stock peut survenir.

b. Toujours en se référent à l'exemple fictif ci-dessus, une autre problématique au niveau des stocks peut survenir. En effet, si RONA commande un total de 1210 unités pour la promotion, les unités commandées pour les magasins traditionnels représentent 17,4 % de la quantité totale commandée (210 unités/1210 unités). En bref, le ratio utilisé comme source de calcul n'est pas respecté.

c. Le calcul des quantités à commander pour les magasins à grande surface est déjà susceptible d'inclure plusieurs biais (section 7.2.1). La situation actuelle fait en sorte que RONA utilise un résultat potentiellement non représentatif pour extraire une nouvelle donnée, soit le nombre d'unités à commander pour les magasins traditionnels. Il y a donc un risque important d'accentuer davantage la problématique liée à la prévision des ventes.

- L'entreprise doit produire un bon de commande pour informer les magasins traditionnels sur la promotion à venir.

- L'entreprise doit mobiliser des ressources à la prise de commande des magasins traditionnels au moment de l'ouverture du fichier d'activité et aussi à la semaine -1, 0 et +1 de la promotion pour combler leurs besoins en unités supplémentaires.

Toutes ces ressources et ces façons de faire engendrent des coûts comptables et logistiques énormes. Est-ce que le jeu en vaut réellement la chandelle? Dans la situation actuelle, selon nous, RONA devrait étudier et évaluer les trois scénarios suivants :

### 7.3.2 Statu quo tout en améliorant la situation actuelle

Pourquoi l'entreprise RONA ne peut-elle pas se contenter du statu quo en se devant quand même d'améliorer la situation actuelle? Parce qu'en connaissant maintenant l'ampleur de la problématique qui unit les magasins traditionnels à la gestion des activités promotionnelles, le statu quo à lui seul ne suffit pas. Il faut creuser davantage pour s'apercevoir que différentes solutions peuvent être étudiées afin d'améliorer la situation actuelle tout en gardant une sorte de statu quo.

Si RONA conserve le statu quo, l'entreprise doit absolument pouvoir compter sur une meilleure collaboration de ses magasins traditionnels. Conséquemment, des incitatifs à la commande peuvent être offerts uniquement si le magasin traditionnel effectue sa commande promotionnelle au moment où l'entreprise le désire, c'est-à-dire durant la période d'ouverture du fichier d'activité. Par exemple, des incitatifs 2/30 (2 % de rabais et 30 jours pour payer), 0/60 (0 % de rabais et 60 jours pour payer) ou toutes autres combinaisons « rabais-jours » peuvent être offertes. Celles-ci sont donc données à la seule et unique condition que le magasin traditionnel procède à sa commande au moment le plus opportun pour l'entreprise. Cet incitatif financier devrait sûrement inciter les magasins traditionnels à se compromettre sur les quantités qu'ils désirent obtenir pour la prochaine promotion.

Aussi, une autre solution envisageable est de simplement refuser toutes commandes et livraisons de produits promotionnels aux magasins traditionnels n'ayant pas commandé pendant la période d'ouverture du fichier d'activité prévue à cet effet. Évidemment, des répercussions négatives sont envisageables comme une certaine frustration chez les magasins traditionnels. De plus, cette mesure nécessiterait des procédures de contrôle très serrées.

Enfin, il est très important de noter que la responsabilité du manque de collaboration des magasins traditionnels n'incombe pas uniquement à ces derniers. En effet, le siège social de RONA possède également sa part d'imputabilité. Par exemple, l'entreprise devrait prendre les moyens nécessaires pour diminuer le nombre de retraits de produits des circulaires afin de rétablir le lien de confiance entre les deux parties. Pour ce faire, de meilleurs outils technologiques, comme ceux proposés dans la section 7.2, pourraient améliorer la qualité du suivi des produits en plus d'améliorer le choix des produits en promotion. Enfin, toujours au niveau de l'entreprise, une amélioration de la présentation du bon de commande rendrait probablement les informations plus claires pour les magasins traditionnels et un meilleur outil de collaboration pourrait faciliter la communication et la prise des commandes entre les deux parties :

- La lecture du bon de commande est difficile. Les informations sur les produits vedettes, soit les « front, back, special buy », y sont bien présentées (figure 6.11). Par contre, les informations sur tous les autres produits qui seront en circulaire sont entassées de façon pratiquement illisible (figure 6.12). D'ailleurs, la présentation de ces produits augmente de façon considérable le volume du document à un certain point où nous doutons de la consultation de celui-ci pour cause de complexité et d'incompréhension. Il devient alors plus facile d'attendre tout simplement la venue de la circulaire en magasin. Ainsi, toujours dans le but d'encourager à la hausse le nombre de commandes chez les magasins traditionnels pendant la période d'ouverture du fichier d'activité, RONA se devrait de faciliter la compréhension du bon de commande. Nous jugeons inutile pour les magasins traditionnels d'obtenir tous les détails sur tous les produits qui seront dans la circulaire. En effet, à l'exception des produits « front, back, special buy », tous les autres produits présentés sont réguliers et aucun rabais n'est consenti sur ces derniers. Ici, l'impact sur la vente de ceux-ci est jugé comme minime. RONA devrait donc fournir à ces magasins une formule simplifiée du bon de commande qui met l'accent sur les produits qui seront réellement à rabais, soit les « front/back/special buy ». L'information serait plus claire ce qui favoriserait à la hausse le nombre de commandes effectuées durant la période d'ouverture du fichier d'activité.

- RONA devrait aussi s'assurer d'offrir un outil de communication plus simple et direct entre le siège social et ses magasins traditionnels. Un outil technologique comme une interface Web (interface utilisateur graphique intégrée au navigateur Web, permettant d'utiliser ce dernier pour activer des applications client-serveur sur son ordinateur et pour naviguer dans Internet) pourrait être une solution. Fait intéressant, de ce côté, RONA a déjà un projet à l'étude. En effet, un projet nommé E-RONA est en développement. Dans les faits, il s'agit d'une interface Web de type Intranet qui permettra d'obtenir le détail des activités promotionnelles en plus de permettre aux magasins traditionnels de faire une commande directement en ligne. Voici les objectifs poursuivis par ce projet (RONA, 2006) :

- Le projet E-RONA a pour but de permettre la gestion des activités de façon complètement informatisée. Il vise à réduire le traitement manuel entourant l'impression des bons de commande et la production de la documentation pour chaque activité.

- L'information sera centralisée sous un même module et devra donner accès aux différents aspects des activités à l'aide d'une navigation simple et la plus intuitive possible.

- Suite à la sélection d'une activité, il sera possible de consulter tous les produits offerts à l'intérieur de celle-ci. Pour les activités ouvertes, l'usager pourra passer en mode commande afin de saisir des quantités à commander. Lorsque la période d'ouverture sera dépassée, il sera possible de consulter les commandes créées pour l'activité.

- Un mécanisme de publicité des nouvelles activités disponibles pour chaque marchand sera également mis en place. Ce mécanisme permettra aussi d'aviser les marchands des modifications survenant aux activités en cours ou dont la période de commande normale est passée.

- Le but ultime de ces améliorations est de faciliter la gestion de l'information en réduisant au minimum la saisie manuelle et la duplication d'information. Lorsque possibles, les données disponibles dans le système SIDMA seront donc utilisées. Le projet visera aussi à faciliter la gestion et la diffusion des changements de dernière minute qui sont inévitables dans le contexte des activités. De plus, une réduction substantielle du volume de l'impression effectuée par RONA pour les activités pourra être réalisée.

### 7.3.3 Imposer la participation des magasins traditionnels, pour les circulaires hebdomadaires RONA, au même titre que les magasins à grande surface

Cette solution est aussi envisageable. En effet, imposer la participation au même titre que les magasins corporatifs veut tout simplement suggérer que les marchandiseurs des départements proposeront des quantités prédéfinies à chacun des magasins traditionnels. Ensuite, les produits promotionnels seront livrés directement à chacun des magasins traditionnels sans avoir sollicité d'aucune façon leur collaboration.

Au point de vue marketing, pour le respect de la politique de « tolérance 0 » et pour la conservation de son image de marque au travers tout son réseau de magasins, cette solution est intéressante. Elle l'est d'ailleurs tout autant quant à la procédure spécifique (bon de commande, période d'ouverture du fichier d'activité, nombreuses commandes aux semaines -1,0 et +1, etc.) aux magasins traditionnels qui serait inutile avec le choix de cette solution.

Par contre, avant d'appliquer cette solution, RONA devrait s'assurer d'avoir les outils technologiques nécessaires lui permettant de faire de bonnes prévisions et de pouvoir déterminer les bonnes quantités à envoyer à chacun des magasins. Il faut que l'entreprise évite de reproduire les problèmes de surplus de stock en main dus aux activités promotionnelles qu'elle connaît actuellement avec ses magasins à grande surface. De cette façon, RONA devrait étudier l'acquisition de meilleurs outils de prévision et d'évaluation promotionnelle. De plus, avec cette solution, l'entreprise devrait également étudier la possibilité d'intégrer tous les magasins traditionnels aux systèmes informatiques E3 et SIDMA afin d'utiliser les leviers technologiques de façon adéquate.

Enfin, il faut aussi que RONA puisse convaincre ses magasins traditionnels que l'entreprise possède les compétences et les moyens de réaliser cette solution de façon efficace et que celle-ci représente une solution gagnante pour les deux parties. Bref, une forte contestation ou résistance est à prévoir chez les magasins traditionnels avec cette option.

### 7.3.4 Exclure complètement la participation des magasins traditionnels des circulaires hebdomadaires RONA

En éliminant la participation des magasins traditionnels de ses circulaires hebdomadaires, RONA pourrait concentrer ses activités sur ses magasins à grande surface et focaliser son attention sur son processus d'élaboration d'une circulaire nationale dans une optique unique pour l'ensemble de ses participants. De plus, les prévisions de ventes pourraient être plus précises, car le ratio utilisé pour combler les besoins des magasins traditionnels ne serait plus utile. Aussi, la politique de « tolérance 0 » serait bel et bien respectée tel que nous l'avons calculé dans la section 7.1.

Par contre, un certain froid supplémentaire pourrait s'ajouter aux problèmes relationnels déjà existants entre le siège social et ses magasins traditionnels. Ce phénomène pourrait donc nuire à des projets de collaboration entre les deux parties. De plus, une exclusion pourrait venir diminuer le nombre de magasins traditionnels franchisés RONA. Dans la même ligne d'idées, cette exclusion pourrait aussi nuire à sa campagne de recrutement de magasins traditionnels qui est une des stratégies de croissance de l'entreprise. Enfin, une réaction négative de la clientèle est à prévoir, car elle devra maintenant se déplacer dans les magasins à grande surface pour profiter des promotions offertes par l'entreprise.

## 7.4 Autres problèmes de gestion opérationnelle des promotions

Cette section est réservée à la résolution de problématiques précises au processus promotionnel comme il se déroule actuellement chez RONA. Ainsi, les problématiques et leurs solutions seront suggérées les unes à la suite des autres.

Premièrement, nous avons constaté que le reflet de la circulaire en magasin n'a pas toujours lieu. En effet, les directives de mise en marché des « front/back/special buy » sont envoyées aux magasins à grande surface (figure 6.10), mais elles ne sont pas toujours respectées en pratique. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation :

- le manque de temps et de ressource en magasin pour procéder aux changements de mise en marché;

- le manque de clarté du document concernant les directives de mise en marché;
- le manque ou plutôt l'absence de suivi du siège social concernant les directives de mise en marché;
- le nombre important de circulaires hebdomadaires qui pousse les magasins à changer les mises en marché de plusieurs produits pratiquement chaque semaine de l'année.

Évidemment, cette situation contrevient à l'efficacité de la promotion. En effet, les travaux de Preston et Mercer (1990) ont confirmé l'hypothèse qui suggère qu'une promotion incluant une présentation (« display ») spéciale en magasin connaît plus de succès, en matière de ventes, qu'une promotion n'incluant pas de présentation spécifique en magasin. Conséquemment, en ne respectant pas les directives de mise en marché, les magasins se retrouvent confrontés à une situation de surplus de stock potentiel. Il est à noter qu'anciennement, il y avait un suivi qui était réalisé par une équipe du siège social, mais celle-ci a été abolie et cette responsabilité n'a pas été transmise à une autre équipe.

Les solutions à cette problématique sont simples. Tout d'abord, une sensibilisation des magasins sur l'importance d'avoir un reflet de la circulaire en magasin serait la bienvenue. De plus, il pourrait être intéressant d'identifier une personne responsable du reflet de la circulaire en magasin, car, pour le moment, cette responsabilité est un peu aléatoire à tous les gérants des départements. Par exemple, nous savons que chaque magasin à grande surface possède un approvisionneur magasin. Ainsi, cette personne pourrait s'assurer de la mise en place des directives de mise en marché.

Deuxièmement, les marchandiseurs se plaignent du manque de flexibilité du processus promotionnel. En effet, ils disent « travailler » trop à l'avance, -24$^{\text{ième}}$ semaine et moins, sur les propositions de produits pour une circulaire ce qui fait en sorte qu'ils manquent parfois une opportunité pour un nouveau produit ou encore un prix exceptionnel sur un produit existant offert par un fournisseur. Il serait donc possible d'analyser la possibilité de laisser, à l'intérieur de la circulaire, un espace libre pour un « special buy » qui serait déterminé un peu avant l'impression du bon de commande. Des offres pourraient être suggérées par les marchandiseurs au directeur des activités de détails entre la semaine -24 et la semaine -12.

Ce dernier pourra sélectionner le produit en question au moment voulu. Si jamais aucun produit n'est proposé, il est très facile pour les infographistes d'agrandir une image d'un autre produit ou d'ajouter une enseigne publicitaire (RONA, AIR MILES, etc.) pour combler l'espace laissé vacant. Par contre, les marchandiseurs rencontrés lors de notre étude nous ont affirmé que cette situation devrait se produire que très rarement, car il arrive toujours une offre intéressante et inattendue pendant ces 12 semaines.

Troisièmement, un dernier point nous semble incohérent et celui-ci concerne les mesures de performance. En effet, un des critères d'évaluation des marchandiseurs concerne la marge bénéficiaire dégagée sur le produit. Ce critère de performance est controversé, car celui-ci inclut aussi les marges bénéficiaires dégagées sur les produits promotionnels. Comme nous l'avons réalisé dans l'organigramme des processus, le marchandiseur n'a aucun contrôle sur le prix final du produit en circulaire, car il est déterminé par l'équipe du directeur des activités de détail. Nous savons très bien qu'il est incohérent d'évaluer quelque chose qui n'est pas sous le contrôle de la personne évaluée. De plus, il est inutile de rappeler que l'objectif premier de la promotion est d'avoir le meilleur prix possible pour attirer le client en magasin et non la meilleure marge bénéficiaire. Par conséquent, le marchandiseur et le directeur des activités de détail ne travaillent pas vers le même objectif. Bref, il faudrait revoir ce détail technique afin d'obtenir une meilleure cohérence entre l'objectif promotionnel et les mesures de performance du marchandiseur.

## 7.5 Validation des recommandations

Cette section est habituellement réservée à la validation des recommandations élaborées précédemment. Le but de cette section serait de démontrer leurs viabilités et leurs pertinences dans un cadre d'amélioration de la performance actuelle de l'entreprise en matière de gestion de ses activités promotionnelles, plus précisément de ses circulaires hebdomadaires. Toutefois, étant donné le contenu, le cadre d'analyse et les objectifs du présent mémoire, cette validation des recommandations ne sera pas démontrée. Par contre, à notre défense, les recommandations et les conclusions proposées sont issues d'une analyse exhaustive et très étroite des processus (chapitre 6) et des résultats quantitatifs (section 7.1) basée sur une prémisse de logique, d'objectivité et de réalisme. Toutefois, dans les suites et

les perspectives futures du mémoire, il apparaît intéressant et nécessaire d'effectuer une étude approfondie de la question; étude qui devrait passer par une simulation des activités et des décisions correspondantes.

## 7.6 Conclusion

Nous croyons que RONA se doit de réfléchir sur les différentes possibilités susceptibles d'alléger et d'améliorer son processus de planification et de mise en œuvre d'une circulaire hebdomadaire nationale. Certains outils technologiques (systèmes d'information/technologies de l'information/systèmes d'aide à la décision) combinés à une meilleure gestion des magasins traditionnels constitueraient certainement les points essentiels de cette réalisation. Nous savons assurément que l'entreprise pourra déployer les efforts nécessaires dans l'évaluation des différentes recommandations afin d'améliorer sa situation et de se servir des promotions comme levier efficace pour mousser ses ventes et ses parts de marché tout en réduisant de façon substantielle le niveau de ses stocks en main en magasin.

# CONCLUSION

Face à une concurrence livrée, en partie, par le plus gros joueur mondial de son secteur d'activité, RONA a tout fait pour tailler sa place sur le marché canadien. Après avoir acquis d'autres chaînes de magasins, élargi son propre réseau de points de vente, recruté des centaines de magasins traditionnels et compté sur une croissance soutenue de son secteur d'activité dans les dernières années, RONA s'est établi comme chef de file de la rénovation à l'échelle nationale (à égalité avec deux de ses concurrents). Aujourd'hui, les ambitions de l'entreprise sont claires : augmenter sa part de marché canadienne à 25 % pour détenir seule la position de chef de file et pénétrer le marché américain de la rénovation. Par contre, avant d'y arriver, l'entreprise est actuellement confrontée à certains problèmes opérationnels liés à sa chaîne d'approvisionnement à cause de cette expansion rapide.

Tout d'abord, un des objectifs du mémoire était de mener à terme un premier projet de recherche entre la Chaire de recherche industrielle du CRSNG en management logistique et RONA. Avec ce projet, nous avons été en mesure d'établir une collaboration importante avec cette entreprise. D'ailleurs, d'autres projets des plus intéressants et complexes en logistique sont déjà en cours. Il est donc important de noter que la description du secteur de la rénovation nord-américain (chapitre 1) et européen – DIY – (chapitre 2) a servi non seulement au mémoire actuel, mais aussi aux autres membres étudiants et enseignants de cette chaire de recherche. Évidemment, il en est de même pour la description de l'entreprise RONA (chapitre 3).

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons également pu cibler le problème des stocks en main de l'entreprise. Avec des entrepôts surchargés malgré les derniers agrandissements effectués, un nombre accru d'importation en provenance de l'Asie et une pression constante sur les prix de détail, RONA peut difficilement posséder un surplus de stock à la fois inutile et coûteux. L'une des nombreuses sources possibles qui expliqueraient ce problème de stock, bien que très incertaine au départ, sont les impacts négatifs des activités promotionnelles de l'entreprise sur sa chaîne d'approvisionnement.

Les circulaires hebdomadaires nationales sont très nombreuses : 42 circulaires par année. Par conséquent, s'il existe des sources d'inefficience ou des procédures désuètes ou des outils inadéquats, les impacts négatifs qu'ils génèrent se répètent de façon constante, semaine après semaine, année après année, sur une échelle de plus en plus grande au fur et à mesure que l'entreprise croît (chapitre 4).

Le cadre d'analyse de ce mémoire fut alors défini. Les organigrammes des processus, présentés aux appendices I et II, ont permis d'établir et de clarifier toutes les étapes reliées aux flux physiques, aux flux d'information et aux flux de décisions dans la planification et la mise en œuvre d'une circulaire hebdomadaire (chapitre 6). Par conséquent, nous avons constaté la durée, la rigidité et les exigences élevées de ce processus. En effet, des efforts importants (ressources, procédures, outils développés et utilisés, etc.) sont consacrés afin de réaliser une circulaire pour les produits « front/back/special buy ». Enfin, ces processus nous ont également permis d'analyser et d'expliquer les résultats obtenus lors de l'étude quantitative.

Malgré tous ces efforts, le levier promotionnel chez RONA ne fonctionne pas aussi bien qu'espéré (31 % des produits en « front/back/special buy » d'une circulaire nationale ne génèrent pas davantage de ventes que pendant une semaine régulière). Les différentes bannières présentent une moyenne, en semaine de stock moyen réel en main, autour de 17 semaines à la date de fin d'une promotion. Aussi, en plus d'avoir ce surplus de stock important à la date de fin d'une promotion, il est fréquent de constater que plusieurs des produits encore en stock soient également en commande à la fin de l'activité (chapitre 7, section 7.1).

***Bref, dans ce mémoire, nous avons démontré que les pratiques promotionnelles (circulaires hebdomadaires nationales) ont un impact important sur la chaîne d'approvisionnement (niveau des stocks en main en magasin) de l'entreprise (RONA).***

Le manque de systèmes informatiques performant au niveau des promotions est certainement l'une des premières sources du problème relié au surplus de stock (chapitre 7, section 7.2). Nous avons été en mesure de le constater avec la feuille de distribution, les procédures de suivi des circulaires et les critères de sélection des produits « front/back/special buy » de la

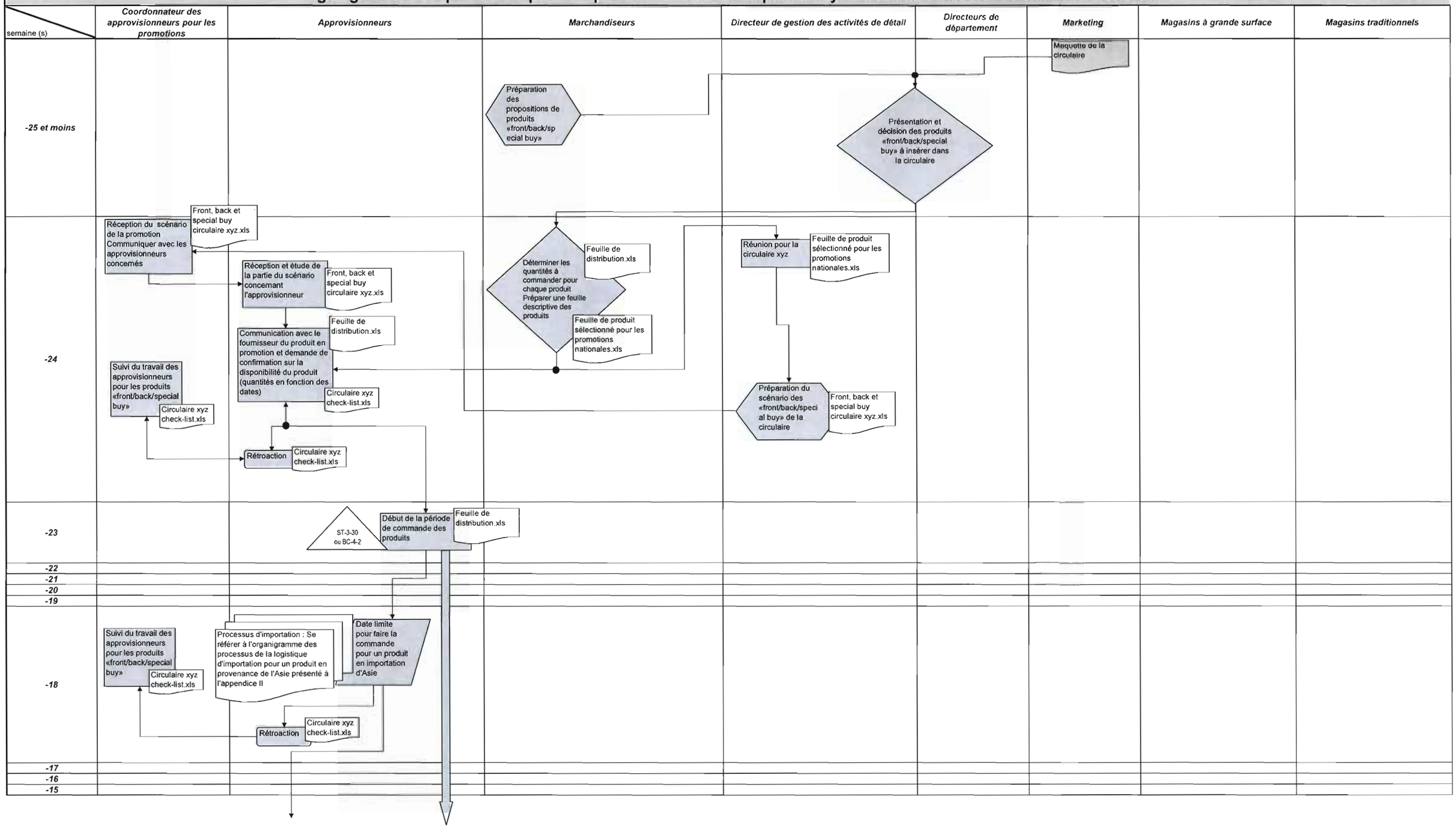
circulaire. À l'avenir, avant de procéder à la commande du produit en promotion, il faut que RONA trouve le moyen de prendre en considération les unités déjà en main, les unités en commande et les ventes à venir d'ici la promotion. Plusieurs solutions s'offrent à l'entreprise : de nouvelles applications de commande à l'intérieur du système E3, une feuille de distribution modifiée, une nouvelle version du logiciel E3, un outil de prévision de la demande, etc. De plus, dans le but d'améliorer le suivi postpromotionnel, un nouvel outil permettant d'estimer les ventes qui auraient dû avoir lieu sans la présence de l'activité promotionnelle doit être aussi envisagé. Enfin, la création d'un registre pourrait, par exemple, aider la prise de décisions et apporter un appui considérable à la sélection des produits « front/back/special buy ».

Même si les magasins traditionnels restent un problème persistant (chapitre 7, section 7.3), nous ne croyons pas que la solution soit de les exclure des activités promotionnelles RONA. En effet, il ne faut surtout pas oublier que les racines de l'entreprise sont formées de ce type de magasins (traditionnels). En fait, une meilleure collaboration (formation), des mesures incitatives à la commande (mode de paiement, « rabais-jours », par exemple) et de meilleurs outils (E-RONA, intégration des magasins dans les systèmes informatiques du siège social de façon à avoir accès aux données, meilleurs outils de prévision de la demande, etc.) peuvent améliorer et faciliter la gestion de ces magasins dans les pratiques promotionnelles. Dans un autre ordre d'idées, actuellement, la politique de « tolérance 0 » s'applique uniquement aux magasins à grande surface. Où sont alors passées les notions de conservation de l'image de marque de l'entreprise et la satisfaction de la clientèle qui se définit principalement par la disponibilité du produit en magasin? Ce questionnement est aussi très important pour l'entreprise.

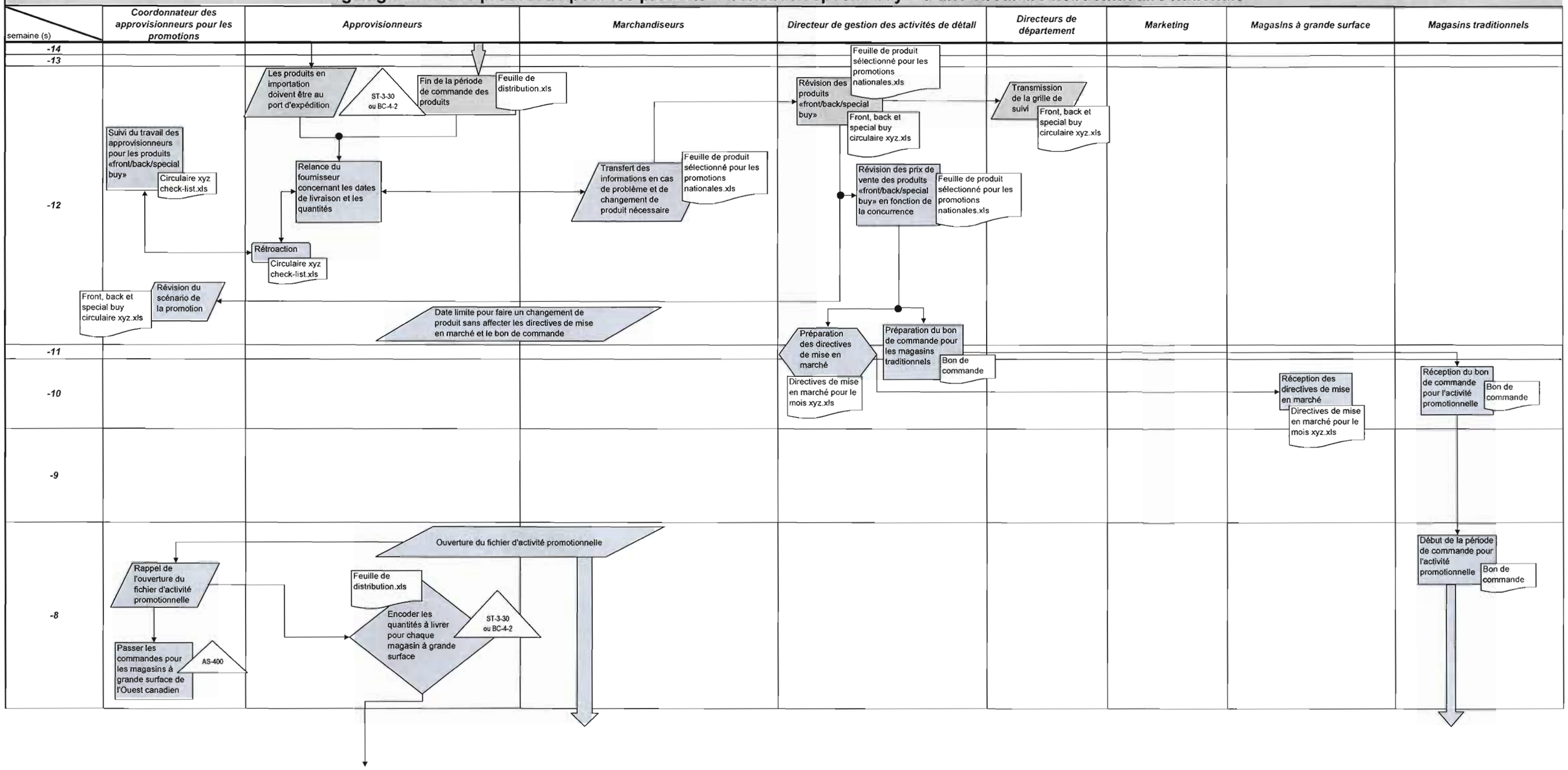
Enfin, malgré toutes les informations, les analyses et les recommandations faites dans cette recherche, la majeure partie du travail reste encore à faire pour RONA. En effet, il s'agit maintenant de prendre conscience de l'ampleur de cette problématique et d'y accorder le temps et les ressources nécessaires pour bien évaluer chacune des possibilités, recommandations et solutions.

**APPENDICE I : Organigramme des processus pour les produits « front/back/special buy » d'une circulaire hebdomadaire nationale**

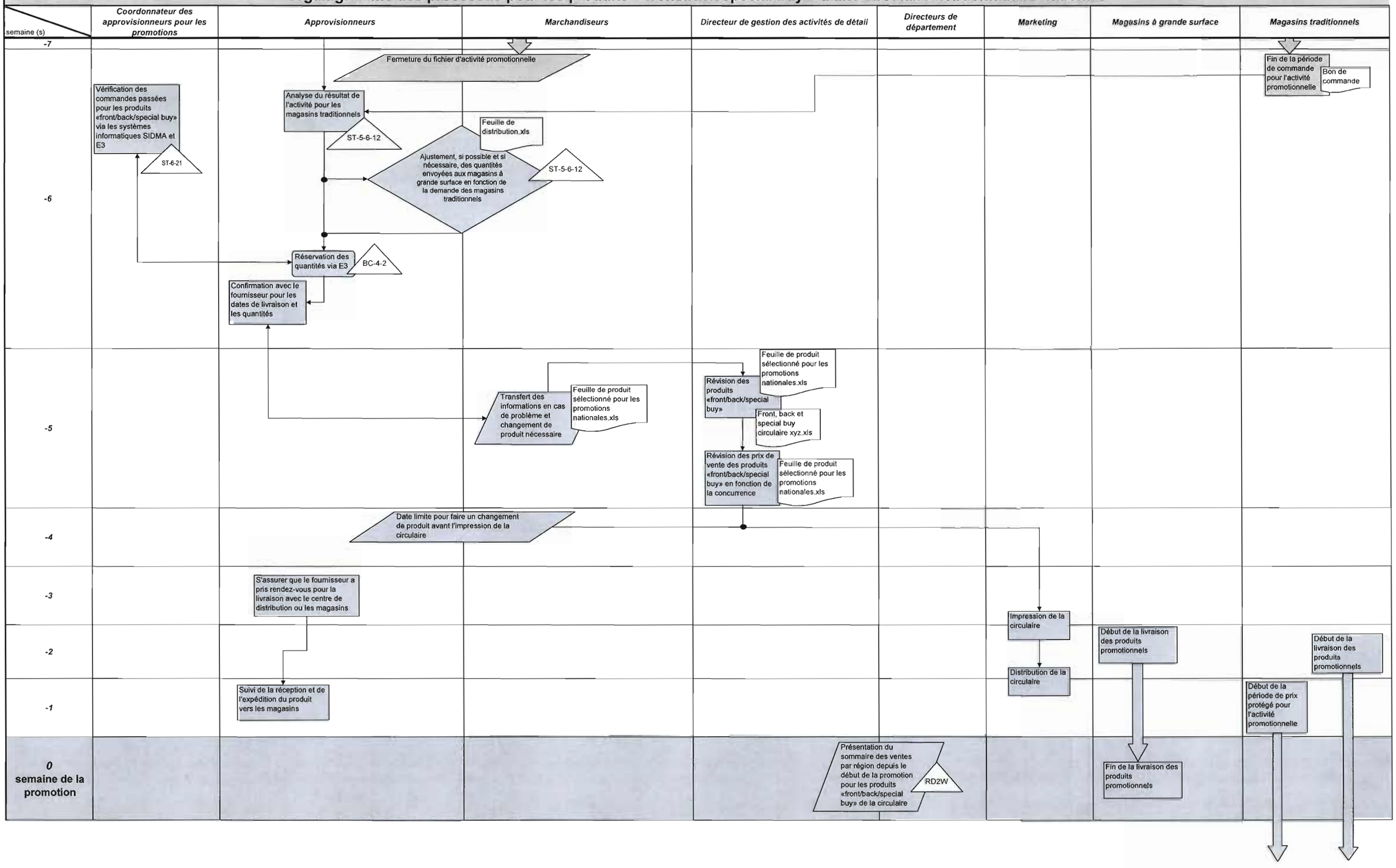
# Organigramme des processus pour les produits « front/back/special buy » d'une circulaire hebdomadaire nationale



# Organigramme des processus pour les produits « front/back/special buy » d'une circulaire hebdomadaire nationale



# Organigramme des processus pour les produits « front/back/special buy » d'une circulaire hebdomadaire nationale



# Organigramme des processus pour les produits « front/back/special buy » d'une circulaire hebdomadaire nationale

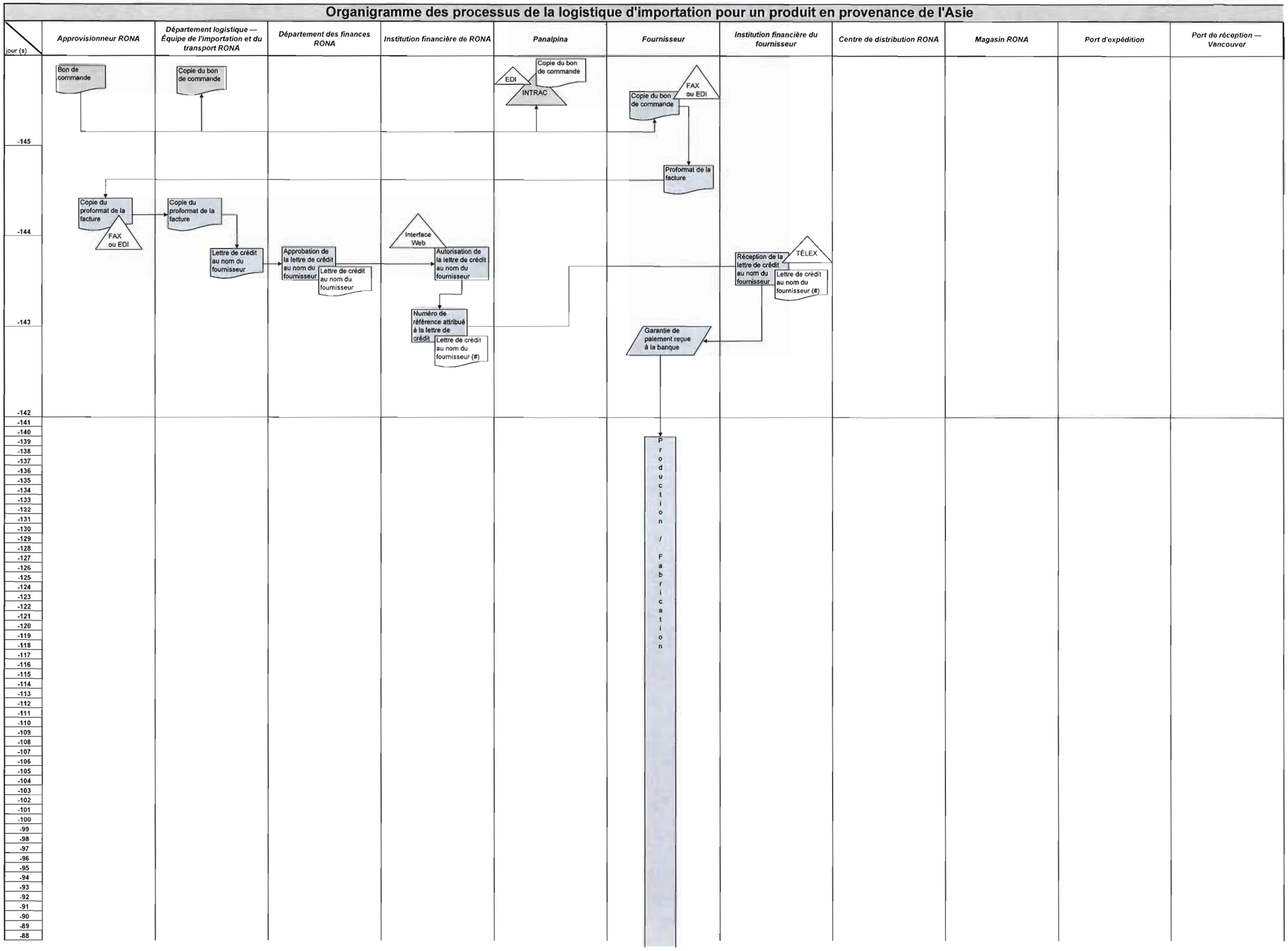
| semaine (s) | *Coordonnateur des approvisionneurs pour les promotions* | *Approvisionneurs* | *Marchandiseurs* | *Directeur de gestion des activités de détail* | *Directeurs de département* | *Marketing* | *Magasins à grande surface* | *Magasins traditionnels* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *1* | Préparation d'un tableur afin d'assurer un suivi sur les stocks en main en magasin après l'activité promotionnelle<br>RD2W<br>Circulaire xyz suivi des inventaires après la promotion.xls | | Analyse des résultats obtenus<br>Circulaire xyz suivi des inventaires après la promotion.xls | | | | | Fin de la période de prix protégé pour l'activité promotionnelle<br>Fin de la livraison des produits promotionnels |
| *2 et plus* | | | | | | | | |

*Notation géométrique reconnue par le logiciel Excel 2002 de Microsoft pour les organigrammes des processus*

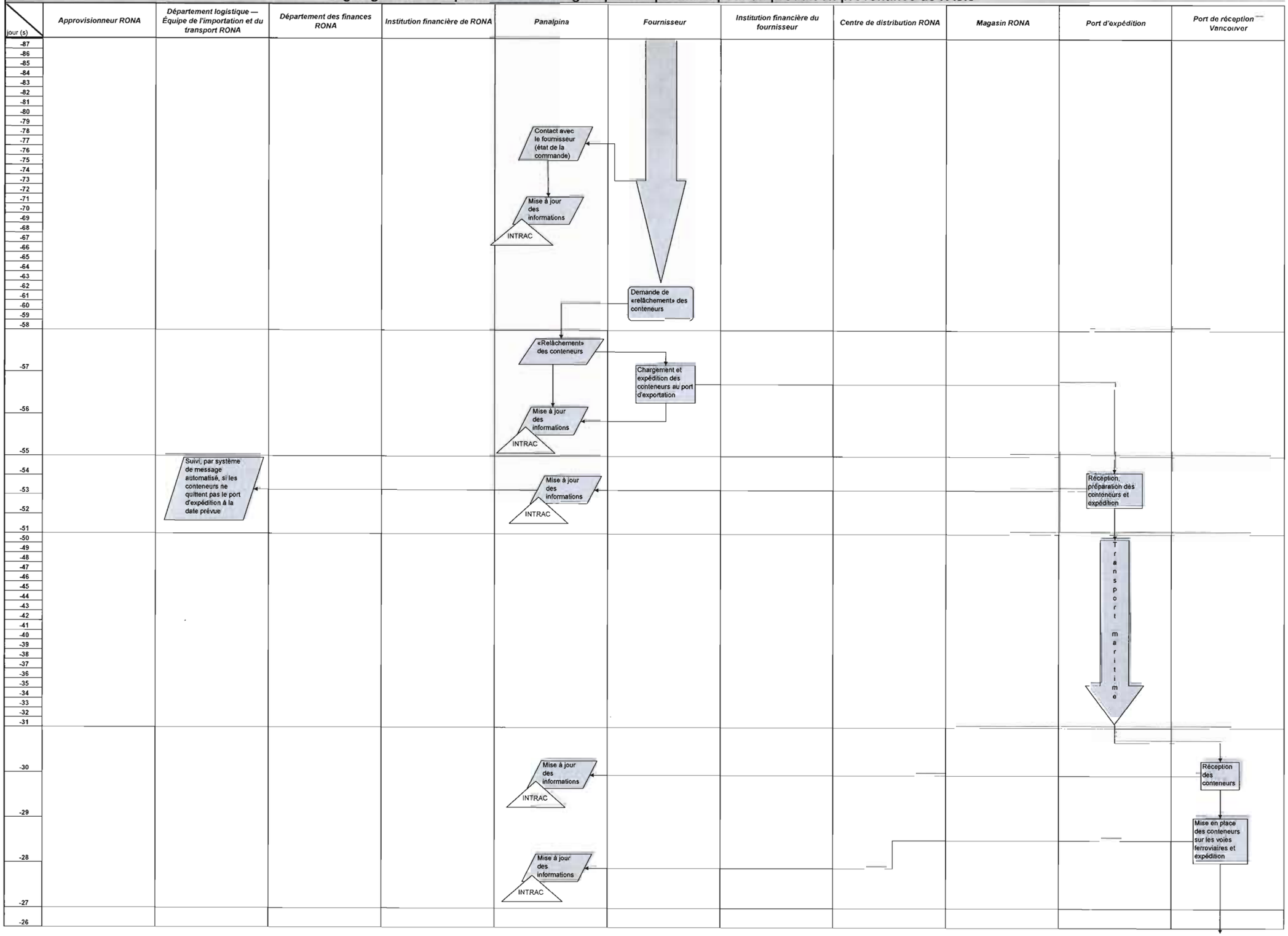
Processus
Document
Processus alternatif
Préparation
Information
Prise de décision
Extraction de données
Multidocument

**APPENDICE II : Organigramme des processus de la logistique d'importation pour un produit en provenance de l'Asie**

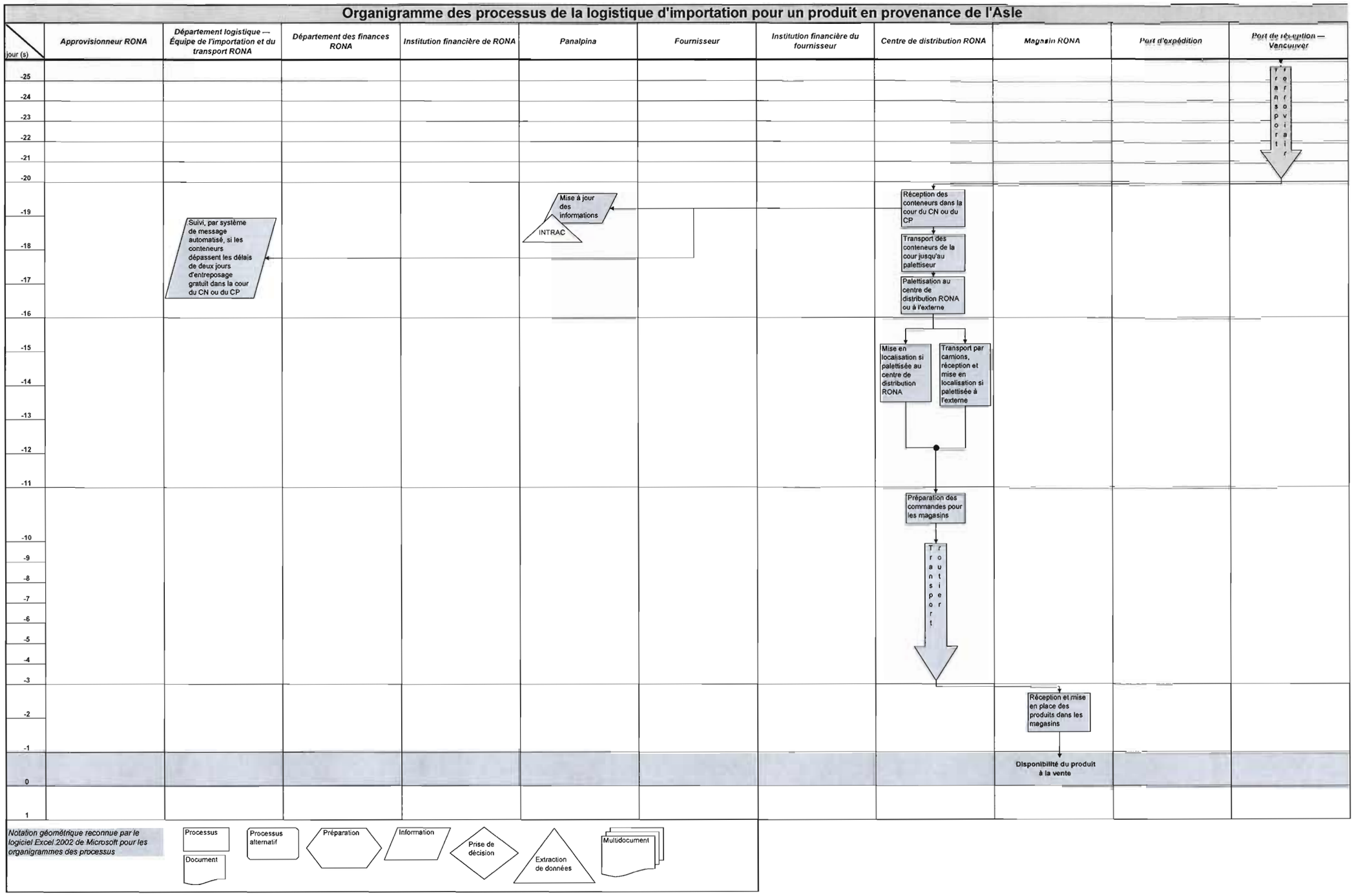
# Organigramme des processus de la logistique d'importation pour un produit en provenance de l'Asie



# Organigramme des processus de la logistique d'importation pour un produit en provenance de l'Asie



# Organigramme des processus de la logistique d'importation pour un produit en provenance de l'Asie



## BIBLIOGRAPHIE


Abraham, Magid M., et Leonard M. Lodish. 1990. «Getting the Most Out of Advertising and Promotion». *Harvard Business Review*. vol. 68, no 3, p. 50.

Allaire, Yvan, et Mihaela E. Firsirotu. 2004. *Stratégies et moteurs de performance : les défis et les rouages du leadership stratégique*, 2e éd. Montréal: Chenelière/McGraw-Hill, xxiii, 566 p.

American Marketing Association. 2004. «Definition of Marketing». En ligne. <http://www.marketingpower.com/content4620.php>. Consulté le 6 avril 2007.

Anonymous. 1991. «The End of a Trade Promotion Paradigm?». *Discount Merchandiser*. vol. 31, no 4, p. 62. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=340147&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Anonymous. 1999. «The Home Depot, CompUSA take ERP plunge». *Chain Store Age*. vol. 75, no 3, p. 128. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=39604394&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Azuma, Nobukaza, et John Fernie. 2001. «Retail marketing strategies and logistical operations at a Japanese grocery supermarket chain - case study of Summit Inc». *International Journal of Retail & Distribution Management*. vol. 29, no 6/7, p. 284. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=228045811&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

B&Q. 2005. «The Business». En ligne. <http://www.diy.com/diy/jsp/bq/templates/content_lookup.jsp?content=/aboutbandq/2004/company_information&menu=aboutbandq>. Consulté le 5 février 2007.

Blatherwick, Andrew. 1996. «The supply chain balancing act - stock and service at a profit». *Logistics Information Management*. vol. 9, no 6, p. 24. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=86066530&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Blattberg, Robert C., et Scott A. Neslin. 1990. *Sales promotion concepts, methods, and strategies*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, xiii, 513 p.

Brooking, Pip. 2005. «Are retailers holding brands to ransom?». *Promotions & Incentives*, p. 10. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=880087731&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Carrigan, Robert, Ron Milton et Dan Marrow (2005). Store Concept Store. 2005 ComputerWorld Honors Case Study En ligne. <http://www.cwhonors.org/laureates/Business/20055396.pdf>.

Chaire de recherche industrielle du CRSNG en management logistique de l'ESG UQÀM. 2007. En ligne. <http://www.chairecrsnglogistique.uqam.ca/index.asp>. Consulté le 24 mai 2007.

Churchill, G. A., et J.P. Peter. 1995. *Marketing: Creating Value for Customers*. Burr Ridge, IL.: R. D. Irwin.

Cooper, M.C., et L.M. Ellram. 1993. «Characteristics of supply chain management and the implication for purchasing and logistics strategy». *The International Journal of Logistics Management*. vol. 4, no 2, p. 13-24.

Cottrill, Ken. 2003. «High-Price Promos». *Traffic World*, p. 1. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=708814821&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Curhan, Ronald C., et Robert J. Kopp (1986). Factors Influencing Grocery Retailers' Support of Trade Promotions. Cambridge, MA, MA: Marketing Science Institute

Curtis, Tony, John Dawson, Donald Harris, Ken Johnson, John Slater et Matthew Taylor (1994). PEST: A Knowledge Based System for Product Promotions. Canterbury, University of Kent

Darden, William R., Grant M. Davis et John Ozment. 1989. «The Impact of Logistics on the Demand for Mature Industrial Products». *European Journal of Marketing*. vol. 23, no 2, p. 47. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1068529&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Davies, Mark. 1992. «Sales Promotions as a Competitive Strategy». *Management Decision*. vol. 30, no 7, p. 5. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=603468&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Davis, M., N. Acquilano et R. Chase. 1999. *Fundamentals of Operations Management*, 3d. Boston: McGraw-Hill, 620 p.

Deloitte & Touche LLP and Affiliated Entities (2006). Optimizing Procurement & Inventory Management - Diagnostic. Document de travail interne à RONA inc.: 76 p

Desmet, Pierre. 2002. *Promotion des ventes : du 13 à la douzaine à la fidélisation*, 2e éd. Coll. «Gestion Sup». Paris: Dunod, xvii, 381 p.

Ellram, L.M., et M.C. Cooper. 1990. «Supply chain management, partnerships, and the shipperthird party relationship». *The International Journal of Logistics Management*. vol. 1, no 2, p. 1-10.

Elmaghraby, Wedad, et Pinar Keskinocak (2002). Combinatorial Auctions in Procurement. School of Industrial and Systems Engineering Georgia Institute of Technology En ligne. <http://www.smith.umd.edu/faculty/welmaghraby/pdf/2-pgs-HomeDepot.pdf>.

Evangelist, Shane, Badger Godwin, Joey Johnson, Vincent Conzola et et al. 2002. «Linking marketing and operations: An application at Blockbuster, Inc». *Journal of Service Research : JSR*. vol. 5, no 2, p. 91. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=221891531&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Fam, Kin Shyan. 2003. «Managing an effective promotion campaign: Lessons from retail advertisers in New Zealand, Portugal and Hungary». *Marketing Intelligence & Planning*. vol. 21, no 4/5, p. 282. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=410227341&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Fisher, Marshall L. 1997. «What Is the Right Supply Chain for Your Product?». *Harvard Business Review*. vol. 75, no 2, p. 105.

Hardie, Bruce. 1996. «Who Benefits from Price Promotions?». *Business Strategy Review*. vol. 7, no 4, p. 41.

Home Depot. 2003-2006. «Online Press Kit». The Home Depot Media Center. En ligne. <http://corporate.homedepot.com/wps/portal/!ut/p/.cmd/cs/.ce/7_0_A/.s/7_0_11L/_s.7_0_A/7_0_11L>. Consulté le 18 Octobre 2006.

Home Hardware. 2007. «À propos de Home Hardware». Renseignements sur la compagnie. En ligne. <http://www.homehardware.ca/fr/abouthh.php>. Consulté le 20 janvier 2007.

Hornbach Holding AG. 2007. «Company». En ligne. <http://www.hornbach-holding.de/company/en/php/index_company.php>. Consulté le 5 février 2007.

Hulin-Salkin, Belinda. 1990. «Demise of the Discount?». *Incentive*. vol. 164, no 9, p. 27. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=532185&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

JDA. 2007. «JDA Demand». En ligne. <http://www.jda.com/solutions/demand.html>. Consulté le 31 mai 2007.

Johnson, Kenneth L. 1995. «Promotional merchandising: Art meets science». *Chain Store Age Executive with Shopping Center Age*. vol. 71, no 7, p. SS2. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=6653567&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Karmarkar, Uday S. 1996. «Integrative research in marketing and operations management». *JMR, Journal of Marketing Research*. vol. 33, no 2, p. 125. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=9627519&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Kesko. 2007. «Group». En ligne. <http://www.kesko.fi/index.asp?id=73B7F525B57043D3BD3816FDFAD83FE7>. Consulté le 5 février 2007.

Kingfisher a). 2007. «Markets». En ligne. <http://www.kingfisher.com/index.asp?pageid=212>. Consulté le 5 février 2007.

Kingfisher b). 2007. «About us». En ligne. <http://www.kingfisher.com/index.asp?pageid=84>. Consulté le 5 février 2007.

Kontzer, Tony. 2004. «Big-Picture View Of Promotions». *InformationWeek*, no 983, p. 55. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=617696171&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Kotler, P. 1997. *Marketing management*, 9th. Englewood Cliffs, N.J.: Pearson Prentice Hall.

Kotler, Philip. 1972. «A Generic Concept of Marketing». *Journal of Marketing (pre-1986)*. vol. 36, no 000002, p. 46. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=66044423&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Lowe's. 2005. «Press Kit». Lowe's Media Resources. En ligne. <http://www.lowes.com/lowes/lkn?action=frameSet&url=lowes.mediaroom.com/index.php?s=company_overview>. Consulté le 20 Janvier 2007.

Lummus, Rhonda R., Leslie K. Duclos et Robert J. Vokurka. 2003. «The impact of marketing initiatives on the supply chain». *Supply Chain Management*. vol. 8, no 3/4, p. 317. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=435131571&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Malhotra, Manoj K., et Subhash Sharma. 2002. «Spanning the continuum between marketing and operations». *Journal of Operations Management*. vol. 20, no 3, p. 209. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=133838441&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Metrika. 2007. «Metrika; DIY Hypermarket, is a Progressive retail format widely spread all over the world». En ligne. <http://www.metrika-market.ru/booklet/metrika_booklet_eng.pdf>. Consulté le 5 février 2007.

Metro Group. 2007. «Company». En ligne. <http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1000080_l2/index.html>. Consulté le 5 février 2007.

Min, Soonhong, et John T. Mentzer. 2000. «The role of marketing in supply chain management». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. vol. 30, no 9, p. 765. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=115924495&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

O'Leary-Kelly, Scott W., et Benito E. Flores. 2002. «The integration of manufacturing and marketing/sales decisions: Impact on organizational performance». *Journal of Operations Management*. vol. 20, no 3, p. 221. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=133838451&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Porteus, Evan L., et Seungjin Whang. 1991. «On Manufacturing/Marketing Incentives». *Management Science*. vol. 37, no 9, p. 1166. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=106586&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Poulton, Terry. 2006. «Series: The war within. This is the second article in a series that focuses on overcoming the obstacles marketers regularly face within their own organizations.Fulfilling needs Before you make a promise, make sure you can deliver the goods. After all, why spend ad dollars to enrage customers? Here's how co-operation between marketing and logistics can keep 'em happy». *Strategy*, p. 11. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=979731691&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Preston, John, et Alan Mercer. 1990. «The Evaluation and Analysis of Retail Sales Promotions». *European Journal of Operational Research*. vol. 47, no 3, p. 330. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1070092&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

RONA (2006). Différents documents internes. Documents de travail interne à RONA inc.

Samii, Alexandre K. 2001. *Stratégies logistiques fondements, méthodes, applications*, 2e éd. Coll. «Gestion sup». Paris: Dunod, x, 389 p.

Schultz, Don E. 1990. «Promotion 'Waste' Defies Definition». *Marketing News*. vol. 24, no 7, p. 13. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=627366&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Simchi-Levi, David, S. David Wu et Zuo-Jun Shen. 2004. *Handbook of quantitative supply chain analysis : modeling in the e-business era*. Coll. «International series in operations research & management science ; v. 74». Boston, Mass.: Kluwer Academic, xiii, 817 p.

Srinivasan, Srini S., et Rolph E. Anderson. 1998. «Concepts and strategy guidelines for designing value enhancing sales promotions». *The Journal of Product and Brand Management*. vol. 7, no 5, p. 410. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=115726068&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Stewart, David, et Bridget Gallen. 1998. «The promotional planning process and its impact on consumer franchise building: the case of fast-moving goods companies in New Zealand». *The Journal of Product and Brand Management*. vol. 7, no 6, p. 557. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=115725985&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Terreri, April. 2001. «A demanding season». *Warehousing Management*. vol. 8, no 7, p. 29. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=78962311&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Tesco. 2007. «Inside Tesco». En ligne. <http://www.tescocorporate.com/insidetesco.htm>. Consulté le 5 février 2007.

Vokurka, Robert J., et Rhonda R. Lummus. 1998. «Balancing marketing and supply chain activities». *Journal of Marketing Theory and Practice*. vol. 6, no 4, p. 41. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=45029628&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

Wikipédia, L'encyclopédie libre. 2007. «Workflow». En ligne. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_flux_d%27informations>. Consulté le 29 mai 2007.

Wilson, Marianne. 2006. «Measuring Ad Effectiveness». *Chain Store Age*. vol. 82, no 7, p. 70. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1081898521&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD >.

## INDEX DES DÉFINITIONS