

Introduction

Claudia Rebolledo et Claire Poitras

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

À la fin de ce chapitre, vous devriez être capable :

- › d'expliquer les différences et similitudes des concepts : achat, approvisionnement, logistique et chaîne d'approvisionnement;
- › de démontrer les multiples contributions de l'approvisionnement à l'organisation;
- › d'identifier les principaux défis en matière d'approvisionnement d'une organisation ou d'un secteur.

1. Définition des concepts clés

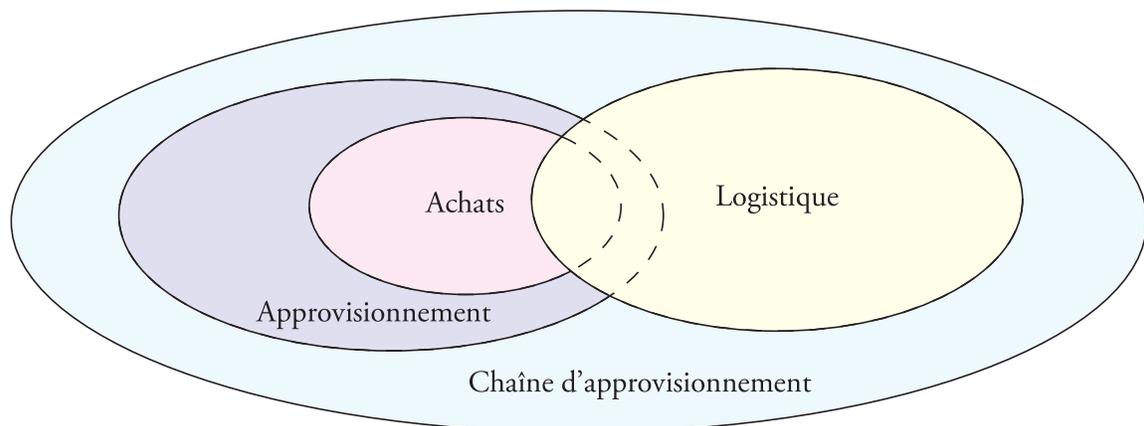
Toutes les organisations ont besoin d'acquérir une grande diversité de produits pour pouvoir fonctionner et offrir des biens et des services à leurs propres clients ou usagers. Une boulangerie, par exemple, doit acheter des matières premières, comme la farine, le sucre, le lait et le beurre, pour préparer le pain, les gâteaux et les viennoiseries qu'elle vend à ses clients. Une boulangerie peut aussi acquérir des produits finis d'autres organisations, comme des chocolats, bonbons et confitures qu'elle revendra à ses clients. Pour fabriquer ses produits, la boulangerie a besoin d'équipements comme des fours, des batteurs et des accessoires très variés (moules, mitaines, grilles, housses, ustensiles, etc.). Elle a besoin également d'énergie (électricité, gaz, etc.) pour faire fonctionner ces équipements, ainsi que des fournitures et des pièces de rechange pour assurer leur bon fonctionnement. De plus, elle doit acquérir des emballages pour conserver et vendre ses produits. Une boulangerie achète aussi divers services pour pouvoir fonctionner : services d'entretien, bancaires, informatiques, déneigement, location des points de vente, etc.

L'achat est le cœur des approvisionnements et s'occupe précisément de l'acquisition des biens et des services afin de satisfaire les besoins de l'organisation. On parle généralement de la fonction achat pour nommer l'équipe responsable des acquisitions. Cette équipe, plus ou moins nombreuse selon la taille et la complexité des achats de l'organisation, est souvent regroupée dans un seul service qu'on appelle généralement le service des achats.

L'approvisionnement est défini par l'Office québécois de la langue française comme « l'activité consistant à fournir en temps voulu à l'entreprise tous les biens et les services qui sont nécessaires à son fonctionnement, à sa production ou à la vente directe, dans les meilleures conditions de sécurité, de coût et de qualité » (Vitrine linguistique, 2007). Peu importe le secteur d'activité, la taille ou si l'organisation est publique ou privée, quelqu'un doit s'assurer que le bon produit soit disponible au bon moment, au bon endroit et en quantités nécessaires pour que l'organisation puisse accomplir sa mission.



FIGURE 1.1 Visualisation des concepts clés en approvisionnement



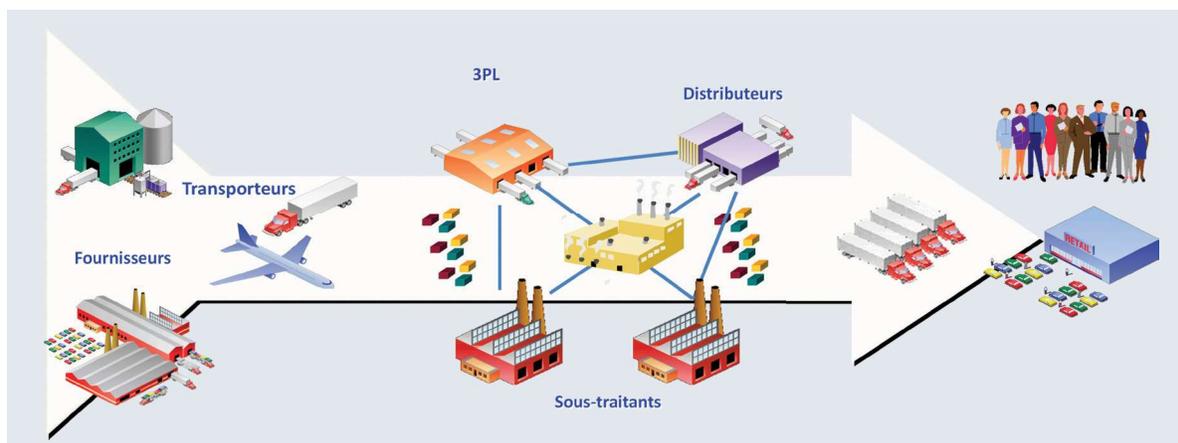
Cette définition de l'approvisionnement inclut la gestion des achats (voir figure 1.1), mais englobe aussi plusieurs autres décisions et activités :

- › **Le choix du mode d'acquisition des produits.** L'achat auprès d'un fournisseur est une possibilité, mais l'organisation pourrait prendre la décision de faire elle-même le bien ou le service dont elle a besoin. Elle pourrait aussi décider de ne pas acheter le produit, mais plutôt de le louer ou encore de le partager avec d'autres organisations.

- › **La définition de la stratégie d’approvisionnement de l’organisation**, qui guidera les décisions d’approvisionnement à moyen et long terme dans le but de soutenir les objectifs de l’organisation et de la protéger des risques d’approvisionnement.
- › **La gestion des relations avec les fournisseurs**. L’organisation doit décider du type de relation qu’elle veut développer avec ses fournisseurs. Choisira-t-on une relation transactionnelle, où tout ce qu’on fait est d’échanger un produit par de l’argent ? Ou cherchera-t-on à établir une relation plus proche avec le fournisseur, avec des échanges d’information plus riches et une durée plus longue que la simple transaction ? Chaque type de relation demande des ressources et des pratiques de gestion de fournisseurs spécifiques. De plus en plus, les entreprises doivent mettre en place des stratégies pour attirer les bons fournisseurs ou pour aider ceux qui ont de la difficulté à bien performer. Il arrive souvent que les risques et opportunités en approvisionnement ne résident pas uniquement chez les fournisseurs directs, ou de premier niveau, mais aussi chez les fournisseurs des fournisseurs et même plus loin dans la chaîne d’approvisionnement.
- › **Les activités logistiques** de transport, manutention (déchargement et déplacement) et conservation (entreposage, étiquetage, gestion des stocks) des marchandises achetées jusqu’à leur utilisation. Les activités logistiques sont souvent sous la responsabilité d’un autre service, qui s’occupe des flux des matières à l’interne, en amont et en aval de l’organisation. La logistique et l’approvisionnement partagent ainsi plusieurs responsabilités, et doivent être en communication permanente (voir figure 1.1). Bien que cet ouvrage ne traite pas des activités logistiques, on présente les liens de ces activités avec l’approvisionnement dans plusieurs chapitres.
- › **Les activités de valorisation, recyclage, réutilisation ou disposition des rebuts, surplus et matières désuètes** de manière sécuritaire, économique et écologique.

L’approvisionnement et la logistique s’insèrent dans un concept encore plus large, la gestion de la chaîne d’approvisionnement (voir figure 1.1). Une chaîne d’approvisionnement, connue également sous le nom de chaîne logistique, constitue le réseau de toutes les entreprises, ressources, activités et technologies impliquées dans la création et la distribution d’un produit ou d’un service, et ce, de l’extraction ou production des matières premières jusqu’à la mise à disposition finale côté consommateurs (voir figure 1.2). Des entreprises d’extraction et de production agricole ou industrielle, de services (transporteurs, assureurs, banques) et du secteur commercial (distributeurs et détaillants) peuvent appartenir à la chaîne d’approvisionnement d’un produit.

FIGURE 1.2 La chaîne d’approvisionnement



Toutes les organisations font partie d'une ou de plusieurs chaînes d'approvisionnement. Par ailleurs, dans chaque organisation existe une fonction approvisionnement qui se concentre sur la gestion de la partie en amont de la chaîne d'approvisionnement, mais qui doit aussi tenir compte de la partie en aval de la chaîne dans ses actions.

Ces définitions des concepts clés (achat, approvisionnement, logistique, chaîne d'approvisionnement) que nous venons de présenter ne font pas l'unanimité. Dans des ouvrages écrits en France, par exemple, on considère que la fonction approvisionnement concerne *l'exécution opérationnelle* de l'achat et qu'il s'agit de deux fonctions différentes, mais liées, parfois assumées par les mêmes personnes, mais parfois considérées comme deux métiers distincts requérant des compétences différentes (Bruel et Ménage, 2014). Dans cette perspective, l'acte d'achat est suivi de l'approvisionnement, qui se concentre sur les activités logistiques. Ainsi, la gestion des achats inclut les approvisionnements (Doriol et Sauvage, 2010) et non l'inverse, comme dans ce livre. Pour ajouter de la confusion à la terminologie dans ce domaine, plusieurs auteurs et gestionnaires francophones utilisent régulièrement des termes anglais (*purchasing, procurement, sourcing, supply chain*) pour faire référence aux achats, aux approvisionnements et à la chaîne d'approvisionnement. Nous ne nous attarderons plus sur la définition des termes, mais prévenons le lecteur qu'il est très difficile de s'y retrouver lorsqu'on discute des achats et des approvisionnements sans préalablement clarifier la terminologie.

2. Les répercussions financières de l'approvisionnement

Les achats représentent une partie considérable du chiffre d'affaires des organisations. Dans les entreprises industrielles, ce pourcentage peut aller de 40 % à 80 % selon le niveau d'intégration de l'entreprise et son secteur d'activité.

Ainsi, la proportion du chiffre d'affaires des achats dans une entreprise spécialisée dans l'assemblage d'électroménagers à partir des pièces et modules achetés à des fournisseurs est beaucoup plus élevée que dans une entreprise qui s'occupe elle-même de l'exploration et l'extraction de pétrole, de la production de carburant et de sa distribution aux consommateurs.

Industrie de l'assemblage : l'approvisionnement constitue la plus grande dépense.



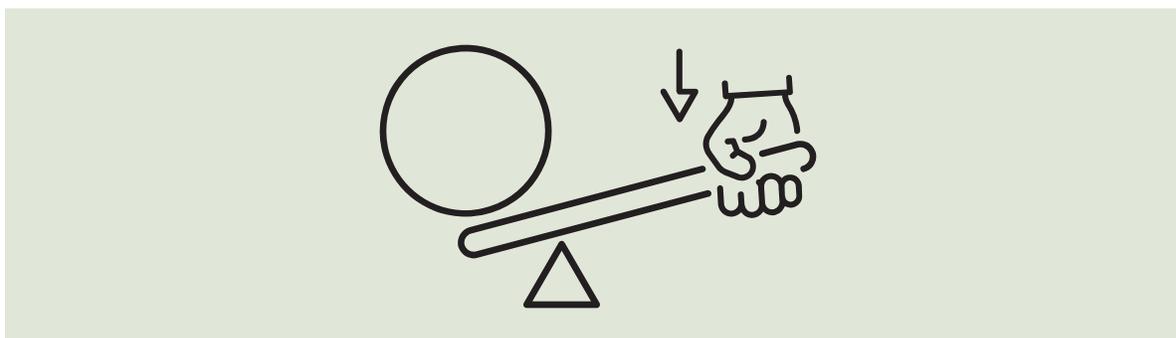
Entreprise intégrée : les dépenses des approvisionnements par rapport aux ventes sont plus faibles.



La contribution des achats est généralement très élevée chez les grossistes et détaillants, qui achètent des produits finis pour les revendre; et plus faible dans les entreprises de services qui ne vendent pas de biens à leurs clients (banques, agences de voyages, services professionnels, etc.).

Cette participation plus au moins grande des achats au chiffre d'affaires des organisations se traduit par un *effet de levier*, soit l'impact sur le bénéfice d'une variation à la hausse ou à la baisse du coût des achats. Revenons à l'exemple de la boulangerie pour illustrer cet effet de levier. Supposons que la boulangerie a des ventes totales de 500 000 \$, que le coût des achats est de 200 000 \$ et que les frais d'exploitation de la boulangerie sont de 250 000 \$. Le bénéfice opérationnel est alors de 50 000 \$:

	Total	Ratio
Ventes	500 000 \$	
Coûts des achats	250 000 \$	50 %
Frais d'exploitation	200 000 \$	40 %
Bénéfices	50 000 \$	10 %



Si par une meilleure gestion de l'approvisionnement, la boulangerie parvenait à réduire de 5 % le coût de ses achats, on obtiendrait les résultats suivants :

	Total	Ratio
Ventes	500 000 \$	
Coûts des achats	237 500 \$	48 %
Frais d'exploitation	200 000 \$	40 %
Bénéfices	62 500 \$	13 %

Cette réduction de coûts des achats de 5 % entraînerait une augmentation de 25 % du bénéfice, ce qui illustre clairement l'effet de levier de l'approvisionnement. Pour obtenir le même résultat avec des actions marketing, il faudrait vendre 25 % de plus, sans compter les coûts associés aux efforts requis pour mousser les ventes. On doit toutefois faire attention de ne pas abuser de cet effet de levier. En effet, une pression trop forte sur les coûts des achats peut avoir un impact négatif sur la qualité des matières achetées et éventuellement sur les ventes. L'approvisionneur doit toujours garder en tête les objectifs de l'entreprise.

Une meilleure gestion de l'approvisionnement peut également faire augmenter les ventes et aider à contrôler les frais d'exploitation, en réduisant les ruptures de stock. En effet, en s'assurant que le bon produit est disponible au bon moment, le client pourra trouver le produit recherché, et les opérations ne devront pas s'arrêter faute de matières premières, de composants, d'outils ou de fournitures nécessaires à leur bon fonctionnement.

Une bonne gestion de l'approvisionnement a aussi un impact significatif sur la rentabilité de l'entreprise par sa contribution à la réduction de la valeur et du niveau des stocks. Enfin, les décisions d'impartition, dans lesquelles participe l'approvisionnement, entraînent des répercussions importantes sur l'actif. Si une entreprise décide, par exemple, d'externaliser ses activités d'entreposage, elle devra se départir des actifs associés à cette activité, ce qui diminuera son actif et naturellement augmentera son rendement.

Les répercussions financières de l'approvisionnement sont également importantes pour les entités du secteur public, bien que les normes comptables qui s'y appliquent soient différentes que dans le secteur privé. Le contrôle des coûts d'approvisionnement est un objectif crucial des organismes publics et parapublics.

3. Autres apports de l'approvisionnement

À cause du considérable effet de levier de l'approvisionnement, la réduction des coûts d'achat concentre souvent toute l'attention et éclipse les autres contributions de l'approvisionnement à l'organisation. Pourtant, l'approvisionnement contribue de diverses façons au succès de l'organisation.

Lien avec les fournisseurs

L'approvisionnement est le principal lien de l'organisation avec les fournisseurs. La fonction est ainsi une source d'information sur l'amont de la chaîne d'approvisionnement. Les acheteurs sont en communication constante avec les fournisseurs, et grâce à leurs efforts de vigie, ils connaissent bien les risques et opportunités du marché fournisseur. L'approvisionnement peut aussi faciliter les interactions des autres fonctions de l'organisation avec les fournisseurs dans les activités courantes comme le paiement des comptes, la définition des spécifications, la gestion de la qualité, les prévisions, la planification des opérations et la gestion des stocks, ou pour des activités plus stratégiques comme la conception et le développement de nouveaux produits et services, la gestion des risques, l'impartition et l'attraction et le développement des fournisseurs. Dans cette perspective, l'approvisionnement remplit un rôle miroir à celui du marketing, qui fait le lien avec les clients.

Risques organisationnels

L'approvisionnement est responsable d'identifier les principaux risques qui lui sont liés afin d'établir et de mettre en place des plans de contingence appropriés.

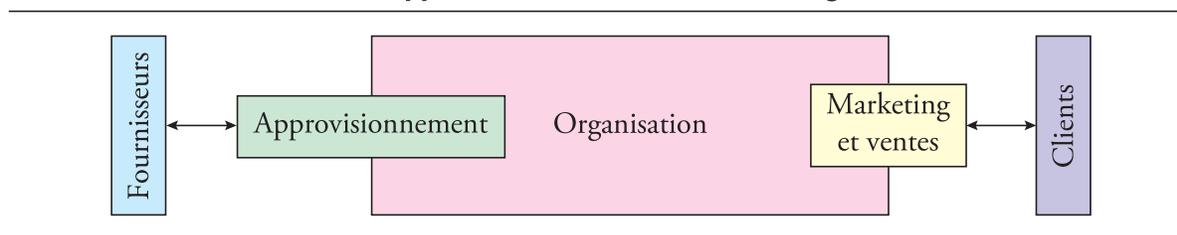
FIGURE 1.3 Le rôle miroir de l'approvisionnement et du marketing

Image et réputation

Le rôle d'interface de l'approvisionnement détermine l'image de l'organisation auprès du marché fournisseur. Le respect des codes de conduite en achat et le traitement équitable et respectueux des fournisseurs protègent la réputation de l'organisation non seulement auprès des fournisseurs, mais aussi envers d'autres partenaires d'affaires, de la communauté et du gouvernement. De plus, un mauvais choix de fournisseur, en termes d'éthique ou de qualité, peut avoir un impact sur la perception de nos propres clients.

Impact dans la communauté

L'organisation peut contribuer au développement des communautés par ses achats. L'approvisionnement local et la diversité des fournisseurs sont parmi les stratégies d'achat qui contribuent aux objectifs sociaux de l'organisation.

4. Défis de l'approvisionnement

Les professionnels de l'approvisionnement font face à de multiples défis qui varient selon la situation de l'entreprise et de son environnement. Il y a cependant des défis communs à toutes les organisations, surtout en raison du monde des affaires très interconnecté dans lequel nous vivons. Voici les défis que nous jugeons les plus critiques actuellement; plusieurs de ces défis sont apparus et persistent depuis quelques années, mais d'autres sont plus récents.

La collaboration interne et externe

Le travail des approvisionneurs est très axé sur la gestion des relations. Dans ce métier, on doit être capable de comprendre les besoins et les attentes des requérants dans l'organisation et de les traduire et les transmettre aux fournisseurs. Mais la tâche de l'acheteur ne s'arrête pas là, il faut aussi s'assurer que les décisions d'achats s'alignent avec les objectifs de l'organisation. Ainsi, les acheteurs doivent informer et convaincre les requérants des achats les plus convenables, parfois très différents de leurs demandes initiales. Ce travail à l'interne demande des habiletés relationnelles pour ne pas créer de conflits et pour conserver la confiance et la satisfaction des clients internes. De manière similaire, les acheteurs doivent collaborer avec les fournisseurs afin de faire les meilleurs achats possibles pour l'organisation en tenant compte des préoccupations et attentes des fournisseurs. La gestion des relations avec les fournisseurs, particulièrement les plus stratégiques, occupe une bonne partie du temps des acheteurs. La négociation est également une tâche critique des acheteurs où il faut parfois concilier l'irréconciliable.

La gestion des risques

Comme mentionné précédemment, l'approvisionnement est responsable d'identifier, d'éviter et de mitiger les risques d'approvisionnement de l'organisation. Les risques de pénuries, de variations des prix, d'opportunisme de la part des fournisseurs et d'atteinte à la réputation de l'organisation représentent des défis constants pour les approvisionneurs et peuvent avoir un impact autant sur les activités de tous les jours que lorsque vient le temps de définir et de mettre en place des stratégies d'approvisionnement. La globalisation de l'économie a un impact majeur sur la fréquence et la gravité des risques entourant les achats dans toutes les organisations, peu importe leur taille ou le secteur d'activité. Les risques peuvent se trouver bien en amont des fournisseurs directs, et leur identification demande une vigie constante de la chaîne d'approvisionnement.

La gestion des talents

Le métier d'acheteur s'est grandement complexifié dans les dernières années. Les acheteurs doivent exercer des rôles très variés (acquéreur, négociateur, technicien, stratège) qui demandent des compétences techniques (approvisionnement, connaissance de la catégorie, calcul des coûts, analyse de données, utilisation des technologies de l'information, etc.) et générales (gestion des relations, habiletés politiques, communication, leadership, etc.) difficiles à développer. Nombreux directeurs des achats considèrent que leurs équipes ne possèdent pas toujours les nouvelles habiletés requises (Deloitte, 2019), et leurs organisations ont de la difficulté à recruter des acheteurs avec ces nouveaux profils. Il semblerait que les conditions de travail offertes ne permettent pas toujours d'attirer et de maintenir les meilleurs talents. Cette situation est en train de changer, et les organisations se rendent compte que la professionnalisation du métier d'acheteur doit être soutenue par des conditions d'entrée plus intéressantes, des budgets de formation suffisants et par des possibilités d'avancement professionnel. L'attraction et la rétention de talents en approvisionnement sont encore plus difficiles pour les PME.

Plusieurs universités offrent maintenant des programmes de gestion des approvisionnements, et ce, à différents cycles, ce qui augmentera le bassin de professionnels en approvisionnement.



La reconnaissance

Depuis plusieurs années, l'approvisionnement prend de l'importance dans les organisations (Johnson *et al.*, 2014). La haute direction reconnaît de plus en plus la contribution de l'approvisionnement à l'atteinte des objectifs de l'organisation. En outre, l'approvisionnement participe davantage aux activités de l'entreprise et prend un rôle actif très tôt dans le processus de prise de décisions stratégiques. Cependant, le rôle stratégique des achats n'est pas reconnu partout; les PME et les organismes gouvernementaux n'accordent généralement pas autant d'importance à cette fonction. Bien que l'on reconnaisse généralement le rôle de l'approvisionnement dans la réduction des coûts, on passe à côté de ses autres contributions à la création de valeur. De plus, ce niveau de reconnaissance de la fonction semble avoir atteint un plateau (Johnson *et al.*, 2014). Il revient donc aux acheteurs eux-mêmes de montrer continuellement leur potentiel de contribution autant à la haute direction qu'aux autres fonctions de l'organisation.

Les technologies d'information et communication (TIC)

De nombreuses technologies d'information et de communication sont disponibles sur le marché pour automatiser, simplifier et améliorer la performance des processus d'achat. Il est difficile de s'y retrouver parmi la panoplie de produits offerts et les promesses des vendeurs quant aux avantages des investissements en TIC pour l'approvisionnement. Malgré les obstacles à l'adoption de ces technologies (complexité d'intégration avec les systèmes en place, difficulté à justifier sa rentabilité auprès de la haute direction, manque de compétences pour les utiliser convenablement, etc.), il est certain qu'aucune organisation ne peut s'en passer complètement. L'automatisation des achats ouvre également la voie à une utilisation accrue de données pour appuyer les décisions d'approvisionnement et à l'élimination d'activités sans valeur ajoutée comme le réapprovisionnement automatique, permettant ainsi de dégager du temps pour des activités stratégiques.

L'approvisionnement responsable

L'approvisionnement a un rôle important à jouer dans l'atteinte des objectifs de développement durable et de responsabilité sociale des organisations. La recherche d'un équilibre cohérent et viable entre l'efficacité économique, la protection de l'environnement et l'équité sociale passe par des décisions d'achat responsables. L'intégration des critères environnementaux et sociaux au processus d'achat des biens et services représente un défi pour les acheteurs qui doivent faire les arbitrages entre différents critères parfois difficilement réconciliables. Le développement durable amène également des opportunités aux entreprises, auxquelles l'approvisionnement doit contribuer à l'identifier et à le soutenir. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) implique aussi un comportement transparent et éthique et une saine gouvernance dans les relations avec les différentes parties prenantes. Par son rôle d'interface avec l'amont de la chaîne, l'approvisionnement est naturellement concerné par la RSE dans toutes ses actions. L'approvisionnement doit évidemment intégrer le développement durable et l'éthique dans la gestion des relations avec les fournisseurs.



5. Associations et certifications

Au cours des dernières années, on dénote une professionnalisation de la fonction approvisionnement. Plusieurs universités offrent maintenant des programmes en gestion de la chaîne d'approvisionnement. On retrouve aussi plusieurs associations nationales et internationales qui permettent de joindre un réseau de professionnels et d'obtenir certaines certifications professionnelles. Nous présenterons ici les associations les plus reconnues au Canada et à l'international.

Supply Chain Canada (Chaîne d'approvisionnement Canada)

<https://www.supplychaincanada.com/fr>

La mission de cette association est de « guider notre communauté, offrir de la valeur à nos membres et avancer la profession » (Chaîne d'approvisionnement Canada, 2024). Cette association, nouvellement renommée en 2019, possède une longue histoire qui remonte à 1919, où la *National Association of Purchasing Agents* (N.A.P.A.), une association américaine, crée une première section canadienne à Montréal. Aujourd'hui, Chaîne d'approvisionnement Canada représente une voix forte dans le monde des affaires canadien.

Cette association offre une formation qui permet d'obtenir la certification P.G.C.A., soit le titre de professionnel en gestion de la chaîne d'approvisionnement. Combinée à quelques années d'expérience, cette certification est de plus en plus reconnue au Canada. En anglais, la certification porte le nom de *Supply Chain Management Professional (SCMP)*. La formation comporte plusieurs modules. L'association reconnaît aussi la formation donnée par certaines universités en vue de l'obtention de sa certification. De plus, plusieurs ateliers sont donnés, permettant une formation continue pour les professionnels en approvisionnement.

Association for Supply Chain Management (ASCM)

<https://www.ascm.org/>

Reconnu internationalement, ASCM est un organisme à but non lucratif qui a été fondé aux États-Unis en 1957 par des praticiens de la gestion de la production. Aujourd'hui, ASCM compte environ 42 000 membres regroupés dans plus de 28 divisions implantées aux États-Unis, au Canada, au Mexique et en Europe (www.montreal.ascm.org).

Cet organisme regroupe des professionnels œuvrant dans plusieurs sphères de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et offre trois certifications distinctes :

1. *Certified in Planning and Inventory Management (CPIM)*
2. *Certified Supply Chain Professional (CSCP)*
3. *Certified in Logistics, Transportation and Distribution (CLTD)*

Cette association s'adresse donc aux professionnels de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans son sens large, soit de l'approvisionnement à la gestion des stocks et à la logistique.

Autres associations internationales

Bien que non présentes au Canada, les associations suivantes représentent d'excellentes sources d'information et d'occasions de réseautage international :

Institute for Supply Management (ISM)

ismworld.org

Cet organisme est présent dans plus de 100 pays. Au Canada, il est partenaire avec Chaîne d'approvisionnement Canada. Il offre deux certifications, soit *Certified Professional in Supply Management (CPSM)* et *Certified Professional in Supplier Diversity (CPSD)*.

Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)

cscmp.org

Plutôt présente aux États-Unis, cette association, qui existe depuis 1963, offre de la formation continue aux professionnels de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Elle offre la certification *SCPro*, un programme qui couvre toutes les fonctions de la chaîne logistique.

On retrouve des associations regroupant des professionnels de l'approvisionnement dans plusieurs pays du monde. Mentionnons notamment le Conseil national des achats en France, le *Chartered Institute for Procurement & Supply* en Grande-Bretagne et le *American Purchasing Society* aux États-Unis.

Toutes ces associations ont en commun l'objectif de faire avancer la profession et d'offrir à leurs membres des occasions de réseautage et de mise à niveau des connaissances.