

# Table des matières

## Chapitre 1 : Introduction

<i>Claudia Rebolledo et Claire Poitras</i> .....	9
<b>1. Définition des concepts clés</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Les répercussions financières de l’approvisionnement</b> .....	<b>12</b>
<b>3. Autres apports de l’approvisionnement</b> .....	<b>14</b>
Lien avec les fournisseurs.....	14
Risques organisationnels.....	14
Image et réputation .....	15
Impact dans la communauté.....	15
<b>4. Défis de l’approvisionnement</b> .....	<b>15</b>
La collaboration interne et externe.....	15
La gestion des risques .....	16
La gestion des talents.....	16
La reconnaissance .....	17
Les technologies d’information et communication (TIC) .....	17
L’approvisionnement responsable.....	17
<b>5. Associations et certifications</b> .....	<b>18</b>
<i>Supply Chain Canada</i> (Chaîne d’approvisionnement Canada) .....	18
<i>Association for Supply Chain Management</i> (ASCM) .....	19
Autres associations internationales .....	19
<b>Questions de révision et de discussion</b> .....	<b>20</b>
<b>Exercices</b> .....	<b>20</b>

## Chapitre 2 : Stratégie d’approvisionnement

<i>Claudia Rebolledo</i> .....	21
<b>1. Stratégie d’entreprise et stratégie d’approvisionnement</b> .....	<b>21</b>
<b>2. Composantes de la stratégie d’approvisionnement</b> .....	<b>24</b>
<b>3. Risques d’approvisionnement</b> .....	<b>26</b>
<b>4. Portefeuille d’achats</b> .....	<b>29</b>
<b>Questions de révision et de discussion</b> .....	<b>33</b>
<b>Cas</b> .....	<b>34</b>
La stratégie d’approvisionnement de Pelican .....	34
Questions de préparation et de discussion .....	36

## Chapitre 3 : L'organisation de la gestion des approvisionnements

<i>André Tchokogué</i> .....	37
<b>1. Les relations entre la fonction approvisionnement et les autres fonctions de l'entreprise</b> .....	<b>38</b>
Sur le plan opérationnel.....	39
Du point de vue tactique et stratégique .....	39
<b>2. Structure organisationnelle de la fonction approvisionnement</b> .....	<b>40</b>
Principales caractéristiques de la structure organisationnelle de la fonction approvisionnement .....	40
Le continuum de la centralisation-décentralisation .....	43
Structure centralisée : les forces centralisatrices .....	44
Structure décentralisée : les forces décentralisatrices .....	45
Structure hybride.....	46
Le recours à l'intermédiation en gestion des approvisionnements.....	46
<b>3. La gestion des talents en approvisionnement</b> .....	<b>51</b>
Les principaux enjeux de la gestion des talents en approvisionnement .....	51
Éléments caractéristiques d'une démarche structurée de gestion des talents en approvisionnement .....	55
<b>4. L'évaluation et la gestion de la performance de la fonction approvisionnement</b> .....	<b>59</b>
Indicateurs de performance de la fonction approvisionnement .....	60
<b>Conclusion</b> .....	<b>63</b>
<b>Questions de révision et de discussion</b> .....	<b>64</b>
<b>Exercices</b> .....	<b>64</b>
<b>Cas</b> .....	<b>64</b>
TALCO Ltée veut faire de la fonction approvisionnement une arme concurrentielle .....	64
Questions .....	68

## Chapitre 4 : Le processus d'approvisionnement

<i>Clair Poitras</i> .....	71
<b>1. Le processus dans différentes situations d'achat</b> .....	<b>71</b>
<b>2. Les étapes du processus d'achat</b> .....	<b>73</b>
<b>3. La reconnaissance du besoin et l'identification de l'objet</b> .....	<b>74</b>
<b>4. De la sélection des fournisseurs à la rétroaction</b> .....	<b>80</b>
<b>5. La participation de la fonction approvisionnement dans le processus d'achat</b> .....	<b>83</b>
<b>6. L'approvisionnement dans les différents secteurs économiques</b> .....	<b>83</b>
<b>Questions de révision et de discussion</b> .....	<b>86</b>
<b>Exercices</b> .....	<b>86</b>
<b>Cas</b> .....	<b>87</b>
Autobus Lion : l'achat d'un autobus électrique .....	87

## Chapitre 5 : La recherche, la sélection et l'évaluation des fournisseurs

<i>Claire Poitras</i> .....	89
<b>1. La recherche de fournisseurs</b> .....	<b>89</b>
Les types de fournisseurs.....	91
La recherche de sources potentielles d'approvisionnement .....	92
<b>2. La sélection des fournisseurs</b> .....	<b>95</b>
Les outils de communication avec les fournisseurs.....	95
Les critères de sélection des fournisseurs .....	99
Les méthodes de sélection des fournisseurs .....	101
<b>3. La comparaison des offres entre elles</b> .....	<b>103</b>
L'échelle.....	103
<b>4. Le « oui ou non »</b> .....	<b>104</b>
Le coût total de possession.....	106
<b>5. L'évaluation des fournisseurs</b> .....	<b>108</b>
<b>6. La vigie de marché</b> .....	<b>109</b>
<b>Questions de révision et de discussion</b> .....	<b>110</b>
<b>Exercices</b> .....	<b>110</b>
Centralin – La sélection des fournisseurs .....	110
Centralin – L'évaluation des fournisseurs.....	113

## Chapitre 6 : La gestion des relations avec les fournisseurs

<i>Claudia Rebolledo</i> .....	115
<b>1. Les relations acheteur-fournisseur</b> .....	<b>115</b>
<b>2. Les relations avec les fournisseurs indirects</b> .....	<b>120</b>
<b>3. Attraction et développement des fournisseurs</b> .....	<b>121</b>
<b>Questions de révision et de discussion</b> .....	<b>123</b>
<b>Cas</b> .....	<b>124</b>
Le Forum fournisseurs de P&WC .....	124
Questions de discussion.....	126

## Chapitre 7 : Négociation

<i>Jean-Pierre Ménard</i> .....	127
<b>1. Introduction</b> .....	<b>127</b>
La négociation en contexte d'affaires.....	128
<b>2. Planification</b> .....	<b>130</b>
Zone d'entente .....	131
Dossier d'achat .....	132
Relation attendue .....	134

<b>3. Préparation</b> .....	<b>135</b>
<b>4. Méthodologie</b> .....	<b>137</b>
Première étape : la préparation.....	137
Deuxième étape : la rencontre .....	137
Troisième étape : la négociation.....	138
Négociateur en équipe.....	142
Négociateur à l'aide d'un agent.....	142
Quatrième étape : la rédaction de l'entente.....	144
<b>Conclusion</b> .....	<b>145</b>
<b>Questions de discussion</b> .....	<b>145</b>

## **Chapitre 8 : Les aspects légaux de l'approvisionnement et l'approvisionnement dans le secteur public**

<i>Claire Poitras</i> .....	147
<b>1. L'autorité légale de l'acheteur et du vendeur</b> .....	<b>147</b>
<b>2. Le cadre législatif</b> .....	<b>148</b>
Les accords commerciaux .....	148
Les lois .....	150
Les règlements.....	151
Les politiques internes .....	152
<b>3. Le cadre contractuel</b> .....	<b>152</b>
La formation du contrat .....	152
Les types de contrat.....	153
Clauses et autres considérations légales .....	155
Modification et résiliation .....	159
L'appel d'offres et le contrat d'adhésion .....	159
<b>4. La gestion de contrats</b> .....	<b>161</b>
Les modes de résolution .....	162
<b>5. L'acquisition dans le secteur public</b> .....	<b>163</b>
La fonction publique au Québec .....	164
Les principes de saine gestion de l'approvisionnement dans le secteur public .....	164
Les modes de sollicitation de contrat .....	165
Les modes d'adjudication de contrat.....	166
<b>Questions de révision et de discussion</b> .....	<b>169</b>
<b>Exercice : Projet Z – Le choix des fournisseurs</b> .....	<b>170</b>
Question 1 .....	170
Question 2 .....	170
<b>Cas</b> .....	<b>171</b>
La saga du remplacement de voitures du métro de Montréal.....	171

## Chapitre 9 : Achats internationaux

<i>Jean-Pierre Ménard et Claudia Rebolledo</i> .....	175
<b>1. Introduction</b> .....	175
<b>2. Nature contractuelle des transactions internationales</b> .....	177
<b>3. Les coûts des achats à l'international</b> .....	179
<b>4. Mesures de protection</b> .....	182
La sélection des sources d'approvisionnement .....	182
Le contrôle de la conformité .....	183
<b>5. Fonctionnement d'une opération d'achat avec un fournisseur étranger</b> .....	184
Les modes de paiement .....	184
La documentation .....	189
Les accords du commerce international .....	191
Les Incoterms .....	192
Les responsables des activités logistiques dans le commerce international .....	194
<b>Conclusion</b> .....	195
<b>Questions de révision et de discussion</b> .....	195
<b>Exercice</b> .....	196

## Chapitre 10 : Utilisation des TIC en approvisionnement

<i>Claudia Rebolledo</i> .....	197
<b>1. Les outils disponibles</b> .....	197
<b>2. Bénéfices d'utilisation des TIC en approvisionnement</b> .....	200
<b>3. Barrières et défis</b> .....	201
<b>Conclusion</b> .....	202
<b>Questions de révision et de discussion</b> .....	202

## Chapitre 11 : Approvisionnement éthique et responsable

<i>Claudia Rebolledo et Syrine Gabsi</i> .....	203
<b>1. L'éthique en approvisionnement</b> .....	203
Principaux enjeux éthiques .....	204
Les conflits d'intérêts .....	204
Les cadeaux, gratifications et marques d'hospitalité .....	204
Les relations avec les fournisseurs .....	205
<b>2. Impact de l'approvisionnement sur l'environnement et l'équité sociale</b> .....	205
Définition de l'approvisionnement responsable .....	207
Approvisionnement responsable et économie circulaire .....	208
Les facteurs ESG et l'approvisionnement .....	209
Opérationnalisation de l'approvisionnement responsable .....	209
Une approche collective pour l'approvisionnement responsable .....	213
<b>Conclusion</b> .....	214

<b>Questions de révision et de discussion .....</b>	<b>214</b>
<b>Cas.....</b>	<b>215</b>
L'adoption d'un code de conduite pour les fournisseurs à l'Université de Montréal.....	215
Questions de discussion.....	217