



CAQ La Référence en Approvisionnement

a.p.a.^{MO}
 APPROVISIONNEUR
 PROFESSIONNEL
 AGRÉÉ

Lundi, 4 février 2008



Activités

Souper conférence 25 février « Leadership et paradigmes »

Soyez des nôtres pour cette conférence qui démystifie le leadership. Leadership et paradigmes sensibilisent les gestionnaires aux différentes facettes du leadership. De plus, on vous propose un modèle qui facilite l'identification des leaders présents dans votre équipe. Avec humour, parfois un peu moqueur, le conférencier nous fait réaliser que faire preuve d'un leadership mobilisateur peut être beaucoup plus simple qu'on peut l'imaginer. Une conférence à voir pour croire au leadership.

Date : Lundi, le 25 février 2008**Lieu :** Hôtel Gouverneur Place Dupuis, salle Ste-Foy, 4e étage
1415, rue Saint-Hubert, Montréal

Déroulement de l'activité :

17h30	Arrivée des participants
18h00	Souper
19h30	Conférence « Leadership et paradigmes », par Guy-Michel Lanthier
21h00	Remerciements et fin de la soirée

Profil de notre conférencier :



Guy-Michel Lanthier est ingénieur de profession. Il a travaillé pendant 15 ans dans plusieurs organisations avant de devenir conférencier et coach en leadership. À ses yeux, ce qui assure le succès des entreprises n'est ni la technique ni les méthodes mais bien ce qu'il nomme, la qualité des ressources humaines. Pour lui, le leadership est une passion. Une passion qu'il aime partager pour que les organisations deviennent plus performantes.

Comment vous y rendre :

Hôtel Gouverneur Place Dupuis, salle Ste-Foy, 4e étage
1415, rue Saint-Hubert, Montréal

Accès par voiture : Au coin des rues Sainte-Catherine et Saint-Hubert. Stationnement intérieur disponible sur Saint-Hubert, ou encore stationnement extérieur disponible à proximité (quadrilatère Sainte-Catherine, St-Hubert, René-Lévesque et Berri).

Accès par le transport en commun : Métro Berri-UQAM.

Merci à notre partenaire!

Le Groupe Createch

UNE SOCIÉTÉ DE Bell Canada

— Pour une entreprise performante



Nous vous rappelons que pour chaque participant inscrit à une activité du district de Montréal cette année, un don de 3\$ est remis à l'organisme Le Regroupement des Magasins-Partage de l'île de Montréal.

Nous vous attendons en grand nombre!

Pour vous inscrire, contactez le secrétariat CAQ-Montréal, ou inscrivez-vous en ligne : >> [S'inscrire](#)

Téléphone: 514-351-3043
Télécopieur: 514-355-4159
Courriel: info@caq-montreal.qc.ca

Carrefour Manufacturier

13 mars



Date : Jeudi, le 13 mars 2008

Lieu : Trois-Rivières

Faites partie de la 4^e édition du Carrefour Manufacturier organisé par le district de la Vallée du St-Maurice, en collaboration avec les Manufacturiers et Exportateurs du Québec et Développement Mauricie. Profitez de cette occasion unique de rencontrer des fournisseurs potentiels dans le cadre de rendez-vous d'affaires organisés pour vous.

Cette année, le district de Montréal a le plaisir de se joindre à ce grand événement en mettant à la disposition de ses membres les moyens logistiques nécessaires pour l'aller-retour à Trois-Rivières. En effet, **nous comptons noliser un autobus** qui vous permettra de vous rendre sans frais et sans soucis à l'événement. Les détails relatifs aux heures et aux points de rencontre vous seront communiqués ultérieurement.

Pour connaître tous les détails relatifs à cette activité, nous vous invitons à consulter la présentation disponible sur notre site, à vous rendre sur le site www.carrefourmanufacturier.com ou encore à demander une brochure papier auprès de notre secrétariat.

Inscrivez-vous rapidement! Nous vous attendons en grand nombre.

> Document d'information « [Carrefour manufacturier](#) » (PDF)

Pour vous inscrire, veuillez compléter une fiche d'inscription en précisant si vous souhaitez bénéficier du service sans frais d'aller-retour en autobus.
SVP expédiez votre fiche d'inscription directement à notre secrétariat CAQ - Montréal :

Télécopieur: 514-355-4159
Courriel: info@caq-montreal.qc.ca

Retour sur l'activité du 14 janvier 2008

Souper conférence : le plaisir était au rendez-vous

C'est avec beaucoup de plaisir que nous avons accueilli près de 50 participants à la dernière activité qui s'est tenue au restaurant Le Cercle de HEC Montréal.



Par sa conférence interactive, Mme Madeleine Fortier nous a permis d'échanger sur les facteurs de plaisir (et de déplaisir!) au travail.

Photo : Conférence 'Plaisir au travail' avec Mme Madeleine Fortier

Une fois ces facteurs identifiés, nous avons cherché à déterminer de quel(s) niveau(x) ils dépendaient :

- 1- Personnel;
- 2- Contexte;
- 3- Environnement;
- 4- Les autres.

Une thématique intéressante, sur laquelle on s'arrête sans doute trop peu souvent!



Nous avons également profité de cette soirée pour remettre à M. Jean Nollet la contribution annuelle du district à la Chaire en gestion des approvisionnements de HEC Montréal.

Photo : Remise de la contribution à la Chaire en gestion des approvisionnements de HEC Montréal



Enfin, l'invitation a été lancée aux membres du district pour participer au Carrefour Manufacturier qui se tiendra le 13 mars 2008 à Trois-Rivières. M. Jean-Pierre Ménard, président de la CAQ, M. Sylvain Lacoursière, président du district de la Vallée St-Maurice et Mme Lise Bourdages, de la SDÉTR, nous ont présenté les nombreux bénéfices que peuvent retirer les approvisionneurs en participant à cette activité.

Photo : Jean Pierre Ménard présente le Carrefour Manufacturier

Pour de plus amples détails, voir notre annonce à ce sujet dans le présent numéro.

Pour visualiser d'autres photos de notre activité, rendez-vous sur notre site Web, sous la rubrique Activités - Album photos.

Nouvelles

Donnez-nous votre opinion sur les articles

« Point de vue des membres »

Nous serions heureux de connaître votre point de vue et vos réactions suite à la lecture des articles qui suivent. Communiquez avec nous à cette adresse courriel > corcozl@yahoo.com

Point de vue des membres

Article 1

Défi et professionnalisme dans le processus stratégique d'approvisionnement

Auteurs : Bernard Côté, a.p.a., MBA, Florin Corcoz, a.p.a.

a) Analyse de l'environnement

Les médias ont récemment fait état de l'obligation, pour la STM, d'aller en appel d'offres pour l'achat de wagons additionnels pour le métro de Montréal. L'achat de ces wagons représentait un contrat de 1.3 milliards que le Gouvernement du Québec avait autorisé la STM à négocier de gré à gré avec Bombardier en raison du fait que Bombardier était seul fabricant de ce type de véhicules au Québec.

Alstom, compétiteur de Bombardier qui possède des ateliers d'entretien de véhicules ferroviaires au Québec, a intenté des recours légaux pour forcer la STM à procéder à un appel d'offres invoquant que la situation de fournisseur unique n'était pas fondée.

La cour supérieure du Québec a donné raison à Alstom en mentionnant notamment que les documents produits à la défense de la STM avaient été préparés par des fonctionnaires ne détenant pas les compétences pour qualifier le marché en question.



BOMBARDIER
Mova

Cette situation illustre bien la complexité de l'environnement dans lequel évoluent les organismes publics. Pour éviter des situations fâcheuses et coûteuses, les organisations doivent pouvoir compter sur des gestionnaires en approvisionnement faisant preuve de compétences techniques et stratégiques. Ces compétences ne sont pas détenues par n'importe quel fonctionnaire ou gestionnaire. Une mauvaise évaluation de marché peut entraîner des coûts et des délais importants, particulièrement quand il y a 1.3 milliards en jeu.

b) Procédures de sélection - appel d'offres

Alstom, constructeur du TGV français, estime que son concurrent a été favorisé puisque la STM n'a pas respecté les règles de l'appel d'offres. Or, l'appel d'offres doit refléter la volonté des approvisionneurs de favoriser la libre concurrence. Dans le domaine de l'approvisionnement public, pour l'attribution d'un contrat, les donneurs d'ordres doivent respecter une procédure stricte de sélection afin de garantir l'égalité de traitement entre les entreprises candidates.

Les critères de sélection doivent permettre de partager les concurrents. Ces critères peuvent être nombreux et combinés tels que : conformité des spécifications, capacité financière, capacité technique, capacité en ressources humaines, capacité de production, certification de qualité, respect des échéanciers. De plus, il est possible d'assurer que l'adjudication du contrat entraînera des retombées économiques importantes localement. Il suffit de prévoir des exigences de conformité à cet effet dans l'appel d'offres. Tous ces éléments peuvent faire l'objet d'une évaluation détaillée par l'approvisionneur et permettre d'obtenir l'assurance que le fournisseur retenu pourra satisfaire aux exigences du contrat et aux considérations économiques qui s'y rattachent.

c) Options stratégiques

Cela étant dit, il est intéressant de s'interroger sur la nature de la compétition qui existe entre Bombardier et Alstom sur l'échiquier mondial. Une analyse de l'industrie permet de mettre en lumière un domaine d'activité stratégique avec un marché et des concurrents spécifiques.

Pour développer l'analyse, on peut avoir recours à des outils comme le modèle " forces, faiblesses, opportunités et menaces " (FFOM) qui permet d'effectuer une analyse concurrentielle poussée. La partie interne de l'analyse FFOM utilise notamment la chaîne de valeur. Par ailleurs, l'analyse de l'environnement économique peut être effectuée à l'aide du modèle " structure - comportement - performance " (SCP).

Le portrait qui se dégage de cette analyse montre une industrie dans laquelle les entreprises sont en compétition sur certains marchés, collaborant sur d'autres tout en étant favorisées à tour de rôle pour certains contrats.

d) Contexte international - situation du marché

Rappelons ici qu'Alstom a bénéficié elle aussi de contrats sans appel d'offres au Canada dans le secteur de l'énergie. En revanche, en se tournant vers l'international, on constate que Bombardier a remporté le contrat de remplacement d'une partie des trains de banlieue de la région parisienne, le Transilien, pour un montant de 4 milliards d'Euros. Bombardier a été aussi approuvée pour la fourniture de 172 trains de nouvelle génération destinés au réseau régional d'Île-de-France.

C'est également une industrie où la coopération est souvent le modèle retenu. De son côté, Alstom fait des investissements stratégiques en Asie, notamment en Chine où elle a acquis une participation de 51% dans le producteur chinois de chaudières Wuhan Boiler pour 33,5 millions d'Euros. Alstom a aussi réalisé un contrat de fabrication de 500 locomotives de fret pour la Chine. L'entreprise s'est associée, en 2004, au chinois Datong Electric Locomotive Co pour produire conjointement des unités motrices. Ces locomotives seront les plus grandes jamais construites, selon Alstom.

e) Perspective

C'est bien connu que les alliances avec des partenaires stratégiques peuvent donner lieu à des accords de coopération matricielle pour des projets de grande envergure.

Il serait donc possible d'envisager l'adjudication d'un contrat pour les besoins de la STM qui résulterait en un accord de coopération entre Alstom et Bombardier! Ce concept, assez en vogue dans les années 90, a notamment déjà fait ses preuves dans notre secteur québécois d'aéronautique!

f) Conclusion

Étant donné le poids que représenterait le tandem Alstom - Bombardier, il est important que les approvisionneurs puissent positionner un éventuel contrat en s'assurant d'attirer et fidéliser les fabricants

et de stabiliser la situation économique des sous-traitants locaux québécois.

Un défi de taille qu'il vaut mieux confier à des professionnels de l'approvisionnement.

Président Corporation des approvisionneurs du Québec - C.A.Q. District de Montréal

Bernard Côté, a.p.a., MBA

Chef, transport adapté, taxi collectif et soutien à l'exploitation

Réseau de transport de Longueuil

www.rtl-longueuil.qc.ca

Tél. : 450-442-8600 poste 8112

Courriel : bcote@rtl-longueuil.qc.ca

Directeur adjoint aux Communications - C.A.Q. District de Montréal

Florin Corcoz, a.p.a.

Responsable d'approvisionnement

Usinage et Fabrication Olympia, Laval

www.olympia-uf.com

Tél. : 450-662-6155 poste 206

Courriel : achat@olympia-uf.com

Point de vue des membres

Article 2

Les défis de la fonction approvisionnement dans les pays en voie de développement : entre abondance et pénurie

(Suite de l'article publié dans l'Approvisionnement Express du 11 décembre 2007)

La décennie 1980

La première moitié de la décennie 1980 reste marquée par le même contexte financier que la période précédente et a permis au service des approvisionnements d'être un acteur majeur dans la définition de la stratégie globale de l'entreprise. Le service de l'approvisionnement occupa une place déterminante dans le processus de mise en œuvre de **stratégies d'intégration technologique** qui ont permis à l'entreprise d'acquérir des unités industrielles de production à la fine pointe de la technologie pour la fourniture de biens habituellement acquis en devise forte sur le marché international et, de réduire considérablement une dépendance industrielle vis à vis des fournisseurs étrangers afin de se doter d'une relative autonomie opérationnelle. **Ce fut un tournant critique dans la contribution de la fonction approvisionnement qui devient un véritable levier stratégique dans le processus de changement et d'innovation technologique visant l'acquisition d'équipements, de systèmes constructifs, et de processus de production modernes qui ont réduit de manière drastique les coûts de construction et les délais de livraison de projets complexes et de grande envergure.**

Cette situation d'embellie financière connaîtra, cependant, ses limites dans la seconde moitié de la décennie 1980, et va mettre à rude épreuve l'efficacité du service de l'approvisionnement à la suite de restrictions budgétaires sévères décidées par le gouvernement et qui vont remettre en cause toute la programmation des approvisionnements. L'apparition de pénuries chroniques et répétitives de certains matériaux vont occasionner l'arrêt prolongé ou la suspension de beaucoup de projets, ainsi que des difficultés de trésorerie (dû à un manque de financement de l'état qui est le principal client) qui limitent l'agilité du service de l'approvisionnement et le pouvoir des gestionnaires du service de l'approvisionnement à développer des stratégies adéquates pour assurer un niveau d'activité acceptable qui garantisse la pérennité des entreprises publiques.

La décennie 1990

Cette nouvelle réalité financière de restriction et de crises va se poursuivre, et s'accroître durant toute la décennie 1990 qui est une période de grandes réformes économiques et de changements institutionnels. De nouveaux mécanismes de gestion des entreprises publiques vont être institués, l'état se désengage organiquement et financièrement du secteur public. L'entreprise publique se trouve face à une nouvelle réalité de marché : les fournisseurs nationaux révisent leurs politiques commerciales et imposent de nouvelles exigences financières aux sociétés d'état qui paralysent une très grande partie des entreprises du secteur de l'habitat. La suppression de politiques de crédit s'avère dévastatrice pour le secteur de l'habitat, dont le long cycle de paiement des situations de travaux affecte directement leur trésorerie et ne lui permet de se conformer aux nouvelles règles contractuelles établies par les fournisseurs. D'un autre côté,

le secteur bancaire qui appuyait habituellement les entreprises de l'industrie de la construction fixe également des conditions draconiennes de financement qui ne correspondent pas à la réalité du secteur de l'habitat et des contraintes objectives de recouvrement de ses créances. Les nouveaux cadres contractuels, commerciaux, et financiers mis en place par le gouvernement constitueront le défi le plus difficile et le plus complexe qu'aura à affronter le service de l'approvisionnement.

La seule alternative à cette situation ***fut la mise en place de stratégies conjoncturelles de gestion de crise des approvisionnements*** qui se résume ainsi :

- Centralisation des activités du service approvisionnement pour un meilleur contrôle des flux physiques des produits
- Réduction des niveaux d'inventaires pour dégager des sources de financement
- Juxtaposition de la stratégie d'approvisionnement sur le plan stratégique opérationnel de l'entreprise selon les priorités arrêtées par la haute direction
- Création d'entités et mise en commun d'installations et de moyens de production pour la fourniture de matériaux stratégiques entre les entreprises du secteur
- Mise en place d'un programme de filialisation et de partenariat dans certaines activités

Malgré les efforts d'adaptation aux changements entrepris et poursuivis continuellement par le service des approvisionnements, il s'avère que face à l'environnement extérieur instable et fluctuant, un marché national aux capacités limitées et souvent déficient, des fournisseurs en situation de monopole, un secteur bancaire bureaucratique et rigide qui accroît les blocages et les barrières pour accéder aux sources d'approvisionnement national et international, il est extrêmement difficile pour les gestionnaires de ce service d'asseoir des politiques et des stratégies à long terme, car beaucoup de décisions politiques et économiques demeurent en dehors de leur contrôle.

Djamel-Eddine Taleb, M.Sc
Administrateur de contrats

[Nous contacter](#) / (514) 351-3043 - www.caq-montreal.qc.ca