



GRAND & TOY 2012

RAPPORT D'ÉTUDE SUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET DES ACHATS

LE CANADA PERD-IL DU TERRAIN?



Recherche réalisée par **Leger**
MARKETING

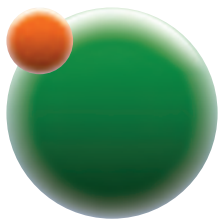


TABLE DES MATIÈRES

Aperçu.....	3
Approvisionnement — Approche tactique, mais en évolution.....	4
Communication et collaboration.....	6
Une orientation vers l'interne.....	7
Chaîne d'approvisionnement — Structure de coûts plus élevée.....	9
Défis associés à la visibilité du rendement.....	11
Préparation au risque et visibilité.....	12
Recommandations et observations des leaders de l'approvisionnement et des achats au Canada.....	13
Les leaders montrent la voie à suivre pour les organisations canadiennes.....	14

APERÇU

Dans un marché mondial en constante évolution, la capacité de déployer des processus d'achat et d'approvisionnement rapides et alertes prend une importance hautement stratégique pour les organisations qui souhaitent rester concurrentielles. Avec la complexité qui résulte de la mondialisation, la visibilité de la chaîne d'approvisionnement et des achats est devenue plus indispensable que jamais, de même que la capacité de répondre aux besoins de la clientèle tout en contrôlant les coûts. Tout comme il importe de diminuer les coûts ou d'obtenir les meilleurs prix possible, la nouvelle réalité de la chaîne d'approvisionnement et des achats exige maintenant d'obtenir un parfait équilibre entre la gestion du risque, la création de nouvelles occasions d'affaires, l'expérience du client et l'objectif tactique traditionnel de réduction des coûts.

Ce rapport s'appuie sur des entrevues réalisées en personne avec les principaux cadres canadiens responsables de la chaîne d'approvisionnement et des achats, de même que sur un sondage quantitatif, à l'échelle canadienne, effectué auprès de plus de 500 décideurs dans le secteur de l'approvisionnement et des achats au sein d'organisations canadiennes comptant au moins 500 employés. Le sondage portait sur les priorités et les défis actuels et futurs pour ces cadres, sur la présente capacité à relever de tels défis pour les intervenants de la chaîne d'approvisionnement et des achats au sein des organisations canadiennes, de même que sur leur force concurrentielle à l'échelle mondiale. Il a été réalisé par la firme Leger Marketing entre janvier et mars 2012.

FAITS SAILLANTS

Au Canada, la chaîne d'approvisionnement et les achats sont présentement axés sur une approche tactique, alors que la mondialisation nécessite plutôt une transformation des processus vers une approche stratégique. Ainsi, la chaîne d'approvisionnement et les achats doivent évoluer à un échelon stratégique, mais il reste encore d'importantes barrières à surmonter pour achever cette transformation :

- Communication et collaboration limitées d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement et des achats
- Orientation à l'interne axée sur l'identification des risques
- Structure de coûts plus élevée de la chaîne d'approvisionnement
- Défis associés à la visibilité du rendement et à l'état de préparation aux risques

Malgré tout, il existe plusieurs exemples de réussite stratégique remarquable. Les organisations canadiennes qui sont parvenues à passer d'une approche tactique à une approche stratégique de la chaîne d'approvisionnement et des achats ont misé sur deux éléments fondamentaux :

- La mesure, les paramètres et les rapports
- La communication et la collaboration

Ces éléments contribuent à mettre en œuvre une approche stratégique : plutôt que de simplement insister sur la réduction des coûts, on évolue ainsi vers une démarche qui tient compte du contrôle global des risques ainsi que du développement continu de la chaîne d'approvisionnement et des achats.

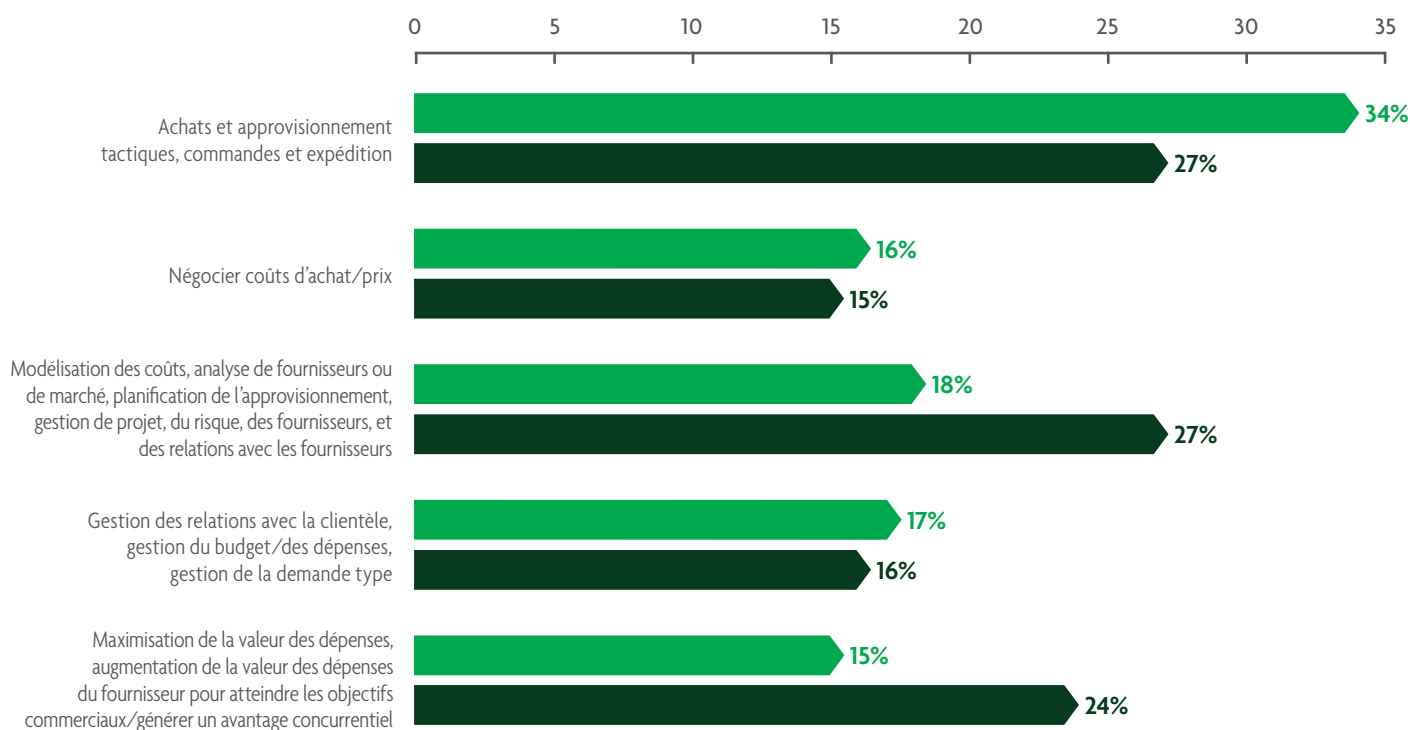
APPROVISIONNEMENT — APPROCHE TACTIQUE, MAIS EN ÉVOLUTION

Même si un fort pourcentage des organisations sondées dans le cadre de la portion quantitative de l'étude conserve une vision tactique de l'approvisionnement, plusieurs évoluent progressivement vers une approche plus stratégique.

PRINCIPALES FONCTIONS DE L'APPROVISIONNEMENT

3 DERNIÈRES ANNÉES

5 PROCHAINES ANNÉES



Q. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux les principales fonctions du service d'approvisionnement de votre organisation au cours des trois dernières années ? Selon vous, quelles seront ses principales fonctions au cours des cinq prochaines années ?

Source : Étude de marché de Leger Marketing, 2012

50%

des organisations sondées décrivent ainsi les principales fonctions de l'approvisionnement au cours des trois dernières années : « Approvisionnement tactique, commandes et expédition » ou « Négocier coûts d'achat/prix »

42%

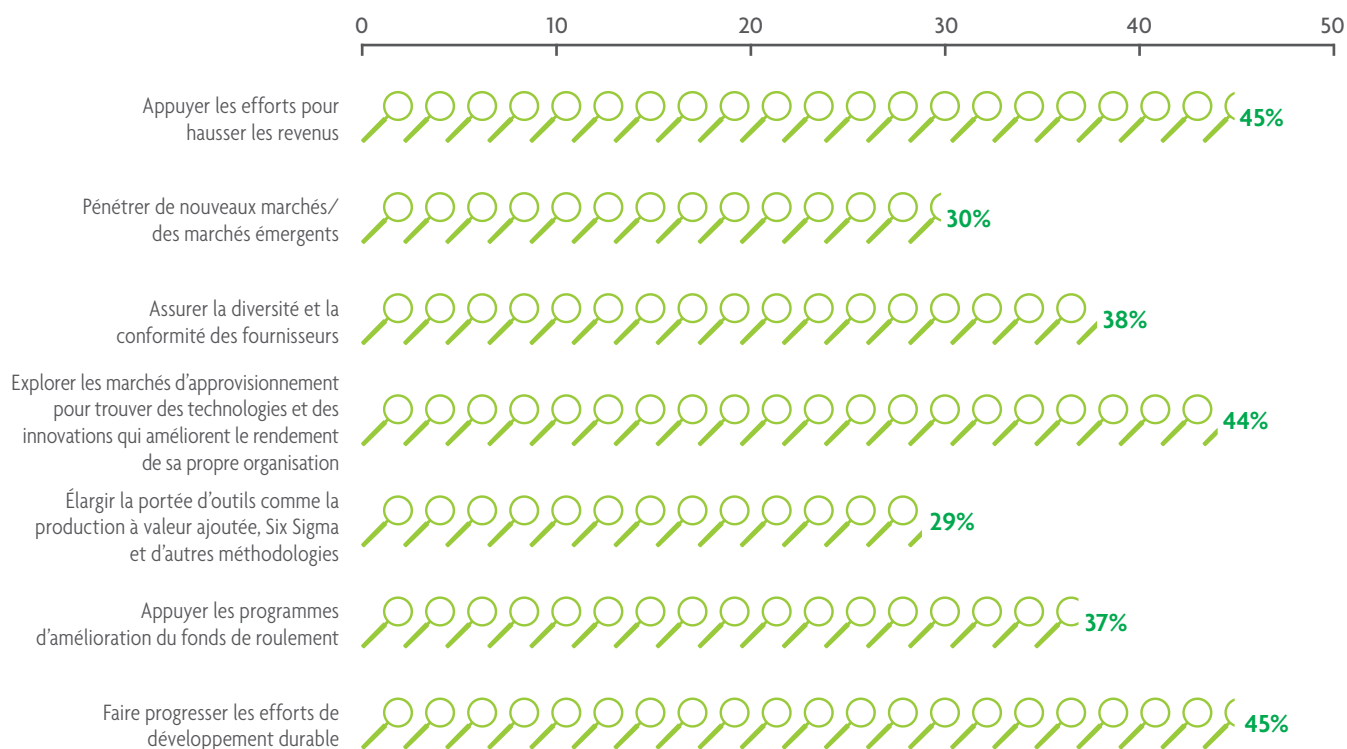
croient que leur service d'approvisionnement conservera les mêmes fonctions tactiques au cours des cinq prochaines années

24%

croient que l'approvisionnement jouera un rôle stratégique accru au cours des cinq prochaines années — une augmentation considérable comparativement aux 15 % obtenus lors des trois dernières années

Au cours d'entrevues individuelles réalisées avec des cadres responsables de l'approvisionnement qui ont effectué une transformation d'une approche tactique à une approche stratégique, ceux-ci ont affirmé que l'approvisionnement stratégique aide leur organisation de bien des façons autres que la simple réduction des coûts d'achat. Ce sont justement ces autres contributions qui créent un lien stratégique entre l'approvisionnement et l'entreprise. Harmoniser l'approvisionnement aux objectifs commerciaux correspond à établir un lien stratégique. Selon la recherche effectuée, les services d'approvisionnement des organisations canadiennes ne contribuent pas autant qu'ils le pourraient aux principaux liens stratégiques des activités d'approvisionnement.

CONTRIBUTION DE L'APPROVISIONNEMENT AUX PRINCIPAUX LIENS STRATÉGIQUES



Q. Lesquels des énoncés suivants correspondent à la contribution actuelle de votre service d'approvisionnement?

Source: Étude de marché de Leger Marketing, 2012

Le rendement en matière de liens stratégiques et l'accent mis sur les fonctions d'ordre tactique du service d'approvisionnement indiquent que les organisations sont satisfaites de la valeur générée par ce dernier à l'échelon le plus élémentaire de la fonction: la réduction des coûts d'achat.

**MOINS DE
50%
DE TAUX DE RÉPONSE
POUR CHAQUE
LIEN STRATÉGIQUE
DES «ACTIVITÉS
D'APPROVISIONNEMENT»**

COMMUNICATION ET COLLABORATION

À mesure que la mondialisation de l'économie se poursuit, la capacité de déployer des processus raffinés et alertes, qui permettent de modifier rapidement la chaîne d'approvisionnement, est devenue un facteur essentiel de la réussite future pour toutes les organisations. Toutefois, en même temps que les chaînes d'approvisionnement s'élargissent sur le plan géographique, elles comprennent aussi un nombre accru d'intervenants, ce qui accroît leur complexité et les risques encourus, en plus de nécessiter une communication et une collaboration constantes, indispensables à la réussite.

Que ce soit pour la chaîne d'approvisionnement ou les achats, les résultats de la recherche indiquent qu'on risque de manquer de communication et de collaboration d'un bout à l'autre des processus, ce qui va à l'encontre de cet impératif stratégique :

ACHATS

- Seulement **24%** des organisations sondées font appel, comme pratique standard, à des équipes interfonctionnelles pour élaborer **leur stratégie de recherche de fournisseurs et analyser l'approvisionnement**
- Seulement **16%** des organisations sondées font appel, comme pratique standard, à des équipes interfonctionnelles pour **chercher des fournisseurs dans le cadre** de leur processus d'approvisionnement

- Seulement **19%** des organisations sondées font appel à des équipes interfonctionnelles pour la **phase de partenariat avec les fournisseurs et de développement** dans le cadre de leur processus d'approvisionnement

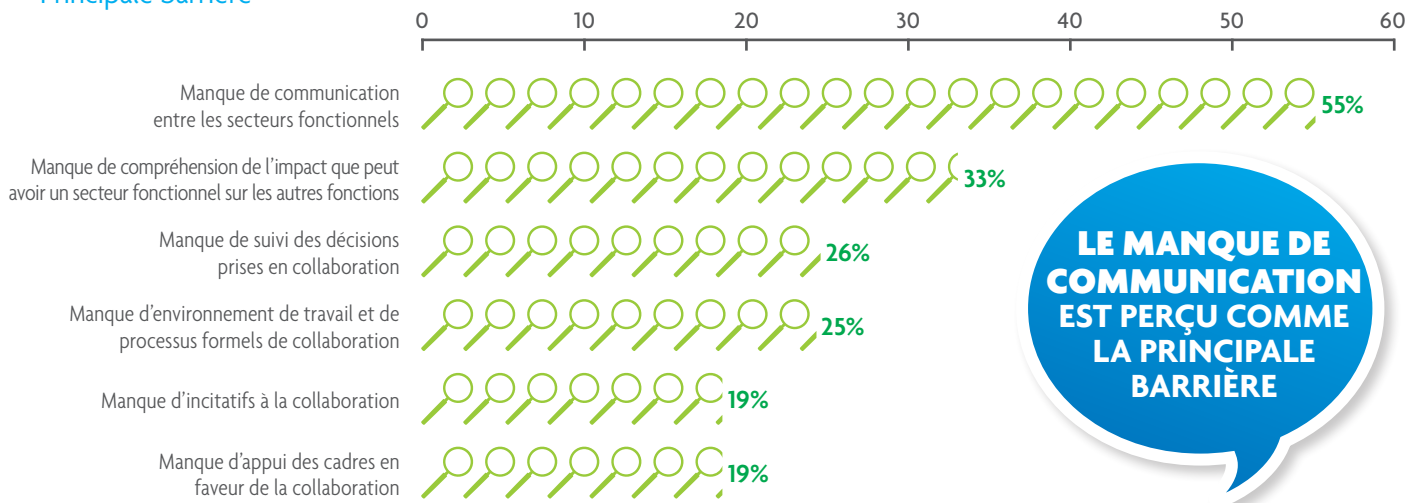
CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

- **75%** des organisations sondées ne partagent pas leur stratégie d'approvisionnement avec leurs partenaires, ce qui indique la possibilité d'un manque de communication et de collaboration d'un bout à l'autre du processus
- **55%** croient que le manque de communication entre les secteurs fonctionnels constitue la plus importante barrière à la collaboration interfonctionnelle au sein de leur organisation
- **33%** croient que le manque de compréhension de l'impact que peut avoir une fonction sur les autres représente la deuxième plus importante barrière

Quand on additionne ces éléments de réponse, on constate que, pour ce qui est d'établir une communication et une collaboration interfonctionnelles (internes et externes), il n'existe pas d'environnement de travail et de processus organisationnels appropriés, ou assez bien exploités, chez un nombre important de grandes organisations canadiennes.

PLUS IMPORTANTES BARRIÈRES À LA COLLABORATION

Principale barrière



Q. Quelle est la principale barrière à la collaboration au sein de votre organisation ? Source : Étude de marché de Leger Marketing, 2012

UNE ORIENTATION VERS L'INTERNE

Au cours d'entrevues individuelles réalisées avec des cadres qui ont effectué une transformation de la chaîne d'approvisionnement d'une approche tactique à une approche stratégique, ceux-ci ont affirmé avoir une vision globale de la fonction. À leurs yeux, elle ne se limite pas à une recherche interne. Pour en avoir une vision complète, il faut aussi se pencher sur les concurrents, l'étalonnage, la collecte de données, la collaboration, la connaissance, les clients, les fournisseurs, la logistique, etc. Il s'agit d'étudier toutes les fonctions, d'un bout à l'autre du processus. Pour y parvenir, une organisation doit connaître ses clients, partenaires et l'ensemble de ses relations d'affaires liées à l'approvisionnement, tant à l'interne qu'à l'externe. Quand elles ne se préoccupent que de leurs processus internes, les organisations n'arrivent pas à détecter les occasions et à bien cerner les risques.

Considérant l'extension limitée de la chaîne d'approvisionnement à des partenaires externes et les barrières à la communication ou à la collaboration déjà mentionnées, il n'est guère étonnant de constater que bon nombre de grandes organisations canadiennes semblent portées à se tourner vers l'interne pour affronter les défis et les risques associés à l'approvisionnement.

Quand nous leur avons demandé d'identifier les cinq principaux défis d'approvisionnement qu'a dû relever leur organisation au cours des trois dernières années, ainsi que les cinq principaux défis à venir selon eux pour les cinq prochaines années, les responsables au sein des organisations canadiennes ont peu évoqué les défis et les risques découlant de la mondialisation (voir le tableau « Défis associés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement », en page 8).

Ainsi, les cinq principaux défis relevés par les organisations canadiennes au cours des trois dernières années sont généralement les mêmes que ceux anticipés pour les cinq prochaines années. De plus, on ne prévoit pas qu'un nouveau défi gagnera en importance au cours des cinq prochaines années.

Cela détonne par rapport aux résultats d'un sondage tenu à l'échelle internationale. Dans une étude mondiale de McKinsey & Company intitulée « *The Challenges Ahead for Supply Chain* », la volatilité grandissante de la demande des clients constitue le défi mentionné le plus souvent pour les trois dernières années, mais :

LES DÉFIS PRÉVUS POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES DIFFÈRENT; COMME PRINCIPAL DÉFI À VENIR, LES RÉPONDANTS VOIENT LE PLUS SOUVENT LA PRESSION ACCRUE DE LA CONCURRENCE MONDIALE.*²

Dans le sondage de McKinsey, les défis qui connaissent la plus forte augmentation entre l'expérience des trois dernières années et les attentes des cinq prochaines sont la mondialisation des marchés de la main-d'œuvre et des compétences, l'instabilité géopolitique et la pression venant de la concurrence mondiale.

Cette divergence signifie que certaines organisations canadiennes risquent de s'isoler par rapport à la vision mondialisée du risque adoptée par leurs concurrents internationaux — une concurrence dont la présence augmentera à l'avenir, même dans les marchés à prédominance domestique.

¹ Supply Chain Survey: Where Supply Chain Managers Go Wrong, Bain & Company

² McKinsey Global Survey Results: The Challenges Ahead for Supply Chains, McKinsey & Company, novembre 2010

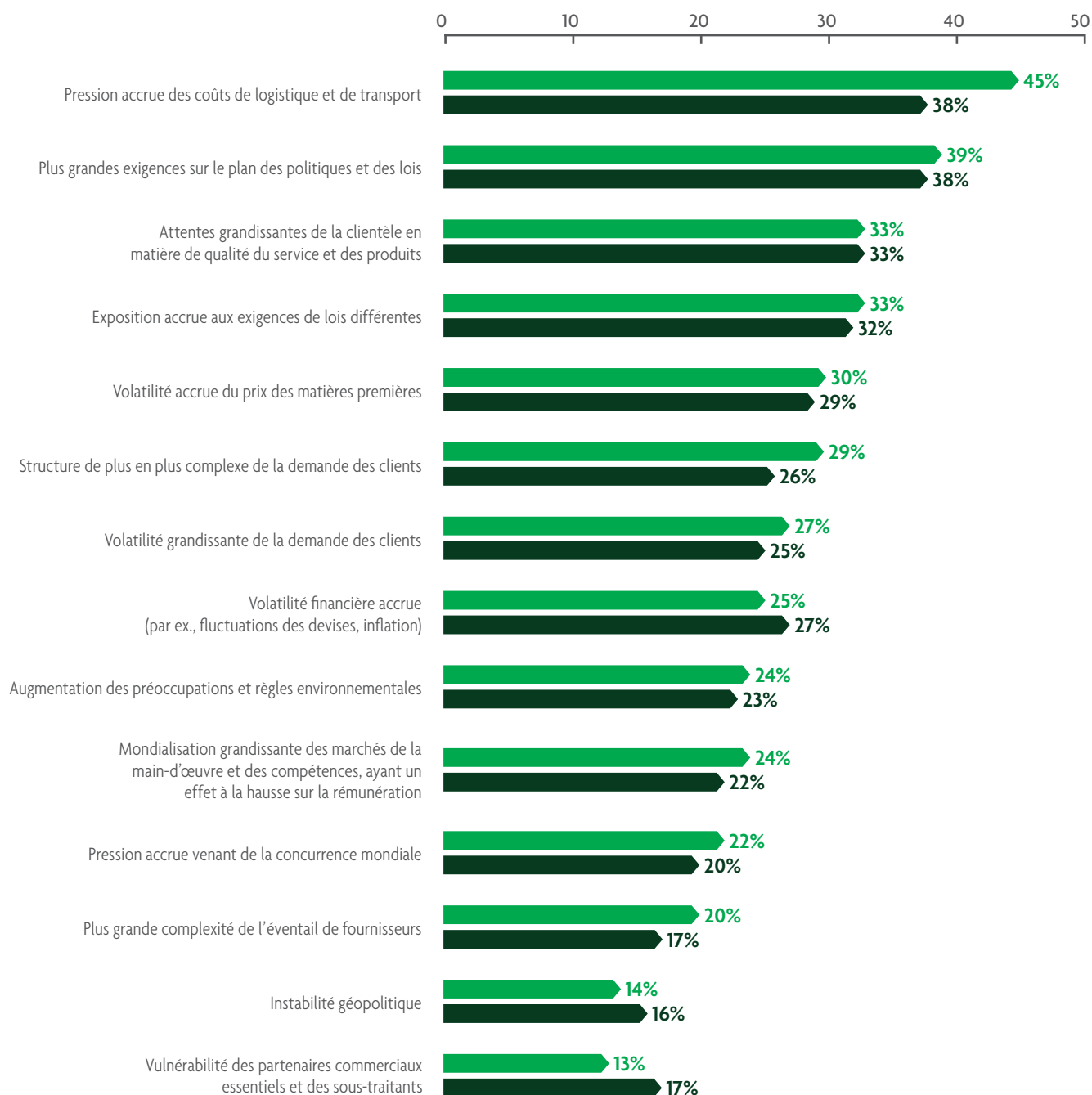
* Ces passages sont une traduction libre, fournie afin de faciliter la compréhension, d'un rapport qui n'a été produit qu'en anglais.

Les leaders internationaux de la chaîne d'approvisionnement mettent l'accent sur la collaboration interfonctionnelle entre les fonctions clés, et ils se tournent vers des « réseaux » ou des « écosystèmes » d'approvisionnement dans lesquels les actions de chaque membre ont un effet direct sur tous les autres membres.*¹

DÉFIS ASSOCIÉS À LA GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

3 DERNIÈRES ANNÉES

5 PROCHAINES ANNÉES



Q. Au sein de votre organisation, quels ont été les principaux défis à relever au cours des trois dernières années sur le plan de la gestion de la chaîne d'approvisionnement? Selon vous, quels seront les principaux défis à relever pour votre organisation, au cours des cinq prochaines années, sur le plan de la gestion de la chaîne d'approvisionnement? Source: Étude de marché de Leger Marketing, 2012

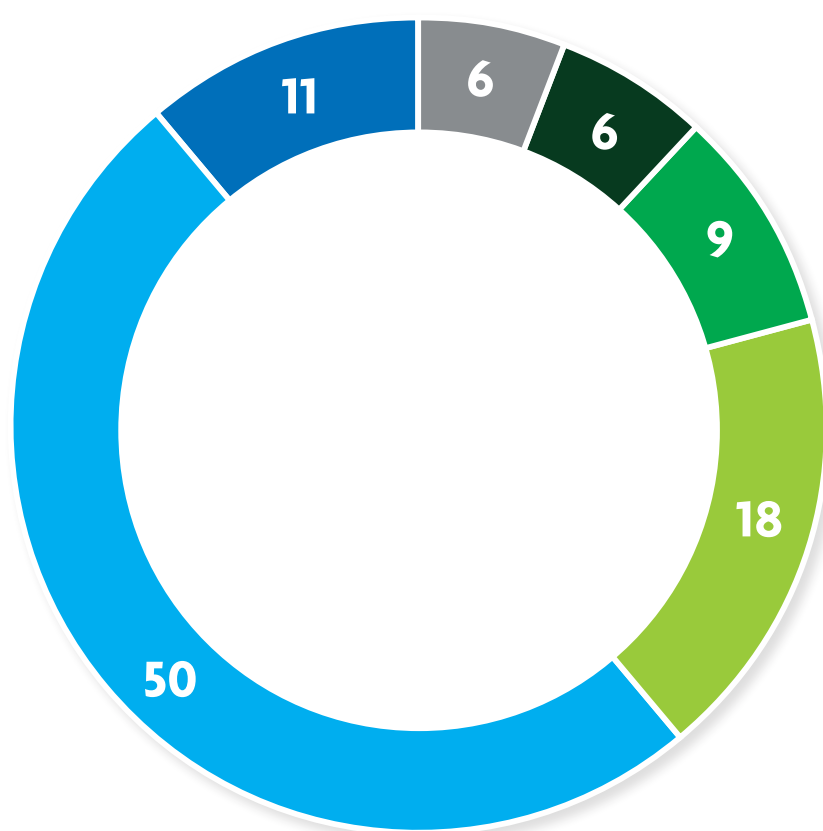


CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT — STRUCTURE DE COÛTS PLUS ÉLEVÉE

Le coût de la chaîne d'approvisionnement, exprimé en pourcentage du revenu, représente l'un des indicateurs de rendement clés utilisés dans de nombreuses études sur le sujet.

Selon l'étalonnage réalisé par le PwC Performance Measurement Group, les organisations qui figurent dans le quartile supérieur à l'échelle mondiale injectent 4,2% de leur revenu dans la chaîne d'approvisionnement (de 3,4% à 5,5% du revenu dans une variété d'industries).³ Par comparaison, 33% des organisations canadiennes indiquent que leurs coûts pour la chaîne d'approvisionnement s'élèvent à 11% de leur revenu ou davantage, et 89% affichent des coûts de 5% du revenu ou supérieurs. En d'autres mots, 89% des organisations canadiennes dépensent plus pour leur chaîne d'approvisionnement que les entreprises les plus performantes.

COÛTS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT (% DU REVENU)



MOINS DE 5 %	21-30 %
5-10 %	30 % OU PLUS
11-20 %	NE SAIT PAS

Q. Veuillez évaluer vos coûts pour la chaîne d'approvisionnement en % du revenu/budget de votre organisation. Source : Étude de marché de Leger Marketing, 2012

Ces constats expliquent la volonté des organisations canadiennes de réduire leurs coûts d'exploitation, un objectif retenu comme prioritaire pour la majorité d'entre elles en ce qui concerne la chaîne d'approvisionnement (voir le tableau « Objectifs de la chaîne d'approvisionnement », en page 10).

Par comparaison, dans le sondage mondial de McKinsey & Company « *The Challenges Ahead for Supply Chains* », alors qu'elle était l'objectif prioritaire de 61% des répondants pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la réduction des coûts d'exploitation n'était plus la priorité que pour 41% des répondants pour les cinq prochaines années.⁴

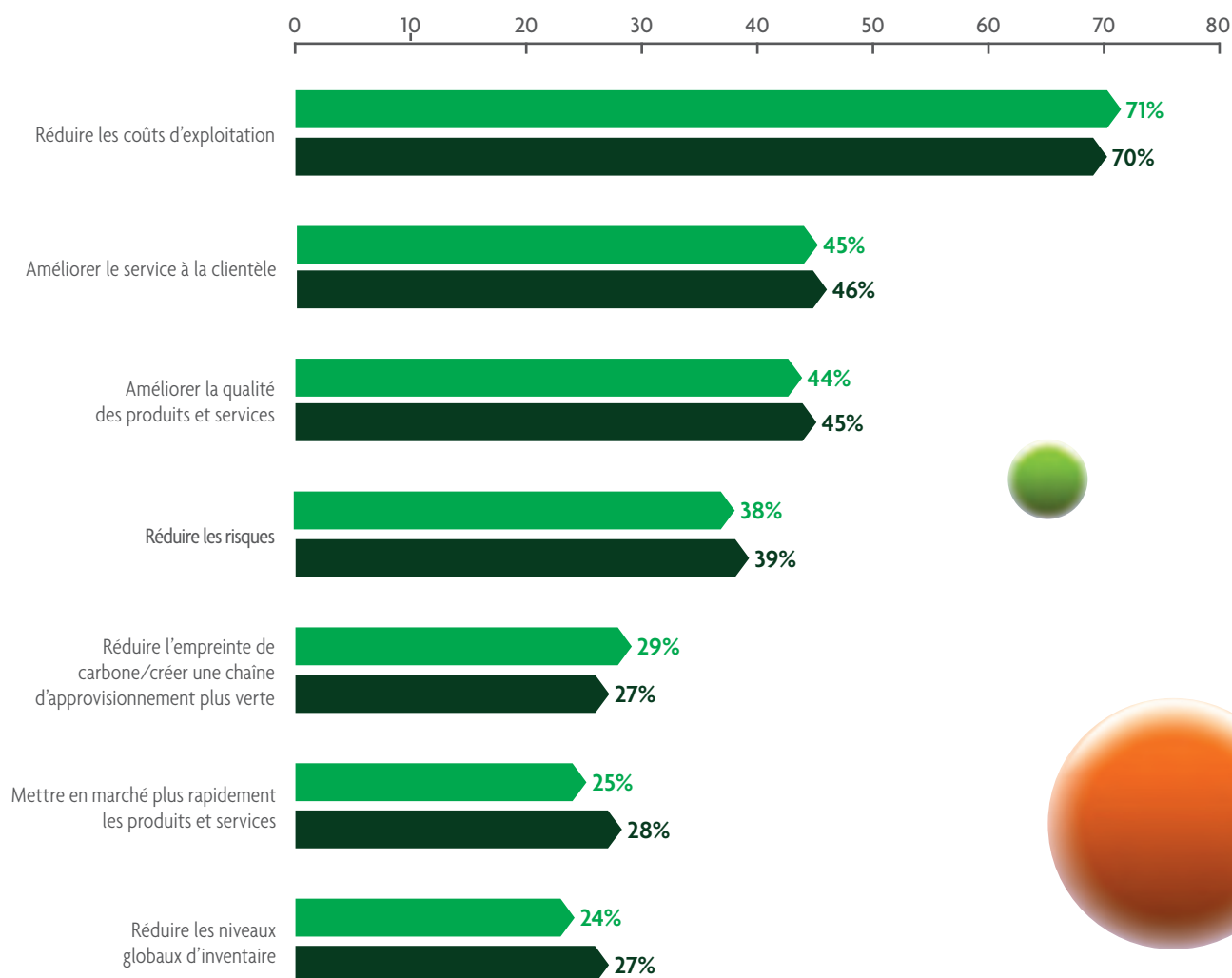
³ PwC PMG Global Supply Chain Management Benchmarking, PwC PRTM Performance Management Group, mai 2009

⁴ McKinsey Global Survey Results: The Challenges Ahead for Supply Chains, McKinsey & Company, novembre 2010

OBJECTIFS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

3 DERNIÈRES ANNÉES

5 PROCHAINES ANNÉES



Q. Au cours des trois dernières années, quels ont été les principaux objectifs de votre organisation sur le plan de la gestion de la chaîne d'approvisionnement? Selon vous, quels seront les principaux objectifs de votre organisation, au cours des cinq prochaines années, sur le plan de la gestion de la chaîne d'approvisionnement? Source: Étude de marché de Leger Marketing, 2012

Dans le sondage mondial de McKinsey, on observe aussi une évolution importante, parmi les principaux objectifs pour la chaîne d'approvisionnement, en faveur de priorités axées vers l'externe, comme la mise en marché plus rapide de produits ou de services, ou l'amélioration du service à la clientèle. Résultat: parmi les priorités, la réduction des coûts se situe maintenant au même niveau que la création de nouvelles occasions d'affaires ou l'expérience de la clientèle.

Dans la portion qualitative de ce rapport, les leaders de la chaîne d'approvisionnement des organisations canadiennes qui sont parvenues à passer d'une approche tactique à une approche stratégique ont indiqué que, quand l'organisation mise sur la stratégie, elle se préoccupe autant de la création de nouvelles occasions d'affaires et de l'expérience de la clientèle que de la réduction des coûts. Cet équilibre de l'intérêt accordé à ces trois objectifs prioritaires semble représenter à la fois un défi et une belle occasion pour la majorité des grandes organisations canadiennes, qui se concentrent principalement sur la réduction de leurs coûts d'exploitation.

DÉFIS ASSOCIÉS À LA VISIBILITÉ DU RENDEMENT

Même si la réduction des coûts d'exploitation a toujours été et demeure un des principaux sujets de préoccupation, le sondage indique qu'une majorité d'organisations canadiennes responsables de la chaîne d'approvisionnement ont eu de la difficulté à atteindre leurs objectifs dans ce domaine au cours des trois dernières années.

SEULEMENT
34%

DES ORGANISATIONS CANADIENNES RESPONSABLES DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ONT RÉUSSI À ATTEINDRE LEURS OBJECTIFS DE RÉDUCTION DES COÛTS AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

Ce faible taux de réussite en matière de réduction des coûts s'explique aisément si l'on tient compte de l'absence d'information structurelle sur les coûts pour les organisations canadiennes. En effet, on a constaté que plusieurs organisations canadiennes ignorent la valeur de l'ensemble des coûts additionnels engendrés par les nouvelles sources d'approvisionnement, de même que les coûts de la main-d'œuvre et de l'approvisionnement liés au fait de servir de nouveaux clients. Résultat : une faible visibilité du rendement, qui rend extrêmement difficile l'établissement et l'atteinte d'objectifs réalistes.

SEULEMENT
18%

CONNAISSENT, **EN DÉTAIL**, LES **COÛTS DE LEUR NOUVELLE SOURCE D'APPROVISIONNEMENT** ASSOCIÉS À L'AJOUT DE NOUVEAUX PRODUITS OU SERVICES, OU DE VARIANTES À CEUX-CI, AU PORTEFEUILLE DE L'ORGANISATION

33%

AFFIRMENT N'AVOIR QU'UNE CONNAISSANCE QUANTITATIVE **LIMITÉE** OU UNE CONNAISSANCE QUALITATIVE DE LEURS COÛTS DANS CE DOMAINE — OU NE LES ÉVALUENT PAS DU TOUT

SEULEMENT
23%

CONNAISSENT, **EN DÉTAIL**, LES **COÛTS DE LA MAIN-D'ŒUVRE** ASSOCIÉS À L'AJOUT DE NOUVEAUX PRODUITS OU SERVICES, OU DE VARIANTES À CEUX-CI, AU PORTEFEUILLE DE L'ORGANISATION

31%

AFFIRMENT N'AVOIR QU'UNE CONNAISSANCE QUANTITATIVE **LIMITÉE** OU UNE CONNAISSANCE QUALITATIVE DE LEURS COÛTS DANS CE DOMAINE — OU NE LES ÉVALUENT PAS DU TOUT

SEULEMENT
25%

CONNAISSENT, **EN DÉTAIL**, LES **COÛTS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ASSOCIÉS AU FAIT DE SERVIR DE NOUVEAUX CLIENTS**

39%

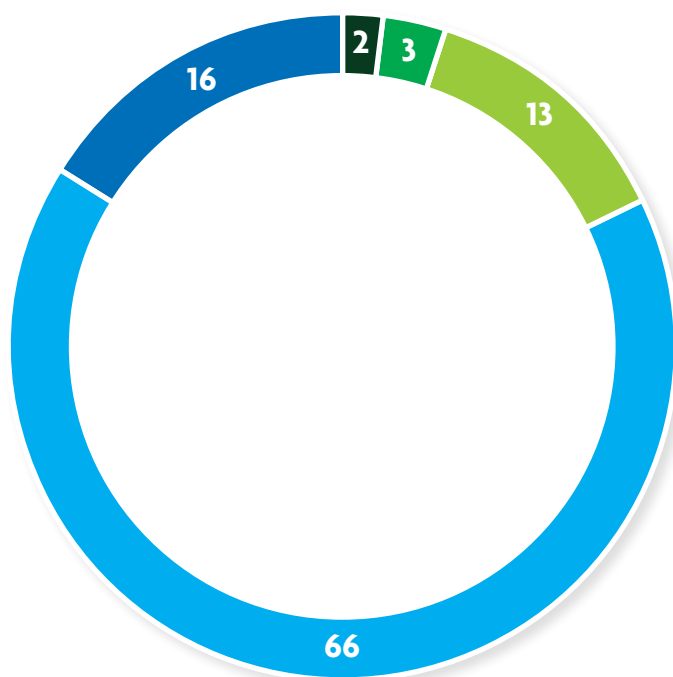
AFFIRMENT N'AVOIR QU'UNE CONNAISSANCE QUANTITATIVE **LIMITÉE** OU UNE CONNAISSANCE QUALITATIVE DE LEURS COÛTS DANS CE DOMAINE — OU NE LES ÉVALUENT PAS DU TOUT

PRÉPARATION AU RISQUE ET VISIBILITÉ

82%

des cadres interrogés disent que leur organisation a, au mieux, une « bonne capacité » de limiter les principaux risques liés à l'approvisionnement

CAPACITÉ DE LIMITER LES RISQUES



TRÈS ÉLEVÉE

BONNE

MOYENNE

FAIBLE

NULLE

NE SAIT PAS

Q. Comment évaluez-vous la capacité de votre organisation à limiter les principaux risques liés à l'approvisionnement auxquels elle fait face? Source: Étude de marché de Leger Marketing, 2012

Seulement un faible pourcentage des organisations canadiennes évaluent les menaces qui pèsent contre la chaîne d'approvisionnement à l'aide de modèles détaillés de trésorerie à risque — la norme pour évaluer les risques.

- **16%** évaluent les risques à l'aide de modèles détaillés de trésorerie à risque
- **38%** évaluent les risques à l'aide d'estimations quantitatives
- **23%** évaluent les risques de manière qualitative/intuitive
- **19%** n'évaluent pas les risques de façon formelle

Dans la portion qualitative de ce rapport, auprès des organisations canadiennes qui sont passées d'une approche tactique à une approche stratégique, on souligne que la visibilité est le principal moyen de limiter les risques.

Plus spécifiquement, la visibilité nécessite une vision globale de la chaîne d'approvisionnement, qui permet de prendre conscience des risques par la communication et la collaboration interfonctionnelles (internes et externes); de plus, pour quantifier et modéliser les risques et leur impact potentiel, il faut miser sur une base solide de paramètres, de mesures et de rapports. Dans la portion quantitative du rapport, on constate que plusieurs grandes organisations canadiennes ne disposent que d'un nombre limité d'outils pour la communication et la collaboration, les mesures, les paramètres et les rapports, sinon aucun. D'ailleurs, toutes les organisations canadiennes ciblent ces deux éléments essentiels (vision globale et quantification des risques) comme principaux points à améliorer, ce qui indique qu'elles cherchent à établir les bases pour appuyer la gestion stratégique de l'approvisionnement et des achats.

RECOMMANDATIONS ET OBSERVATIONS DES LEADERS DE L'APPROVISIONNEMENT ET DES ACHATS AU CANADA

RECOMMANDATIONS — PRINCIPAUX ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX

Lors des entrevues individuelles, les leaders de la chaîne d'approvisionnement et des achats des organisations canadiennes qui sont passées d'une approche tactique à une approche stratégique ont identifié deux éléments fondamentaux de réussite :

1. La mesure, les paramètres et les rapports
2. La communication et la collaboration

1. La mesure, les paramètres et les rapports

Selon les leaders interviewés, la visibilité de la performance constitue la base d'un approvisionnement stratégique efficace. Sans moyens adéquats de mesurer la performance, ou sans paramètres et rapports, il devient difficile de se transformer et d'évoluer.

Des outils pour mesurer, tester et évaluer la performance s'imposent, de même que des preuves tangibles de celle-ci. La chaîne d'approvisionnement doit toujours s'appuyer sur des preuves tangibles.

2. La communication et la collaboration

La communication et la collaboration sont des éléments essentiels pour évaluer et limiter les risques. Dans le domaine de l'approvisionnement, les partenariats permettant de limiter les risques s'appuient sur une communication et une collaboration structurées.

Pour harmoniser les affaires et les stratégies d'approvisionnement, il est indispensable de mettre sur pied de véritables équipes interfonctionnelles (y compris les partenaires externes). La collaboration aide aussi à exposer les risques et à préserver la capacité d'y réagir grâce à une connaissance parfaite de l'approvisionnement, d'un bout à l'autre du processus.

OBSERVATIONS — ÉVOLUTION STRATÉGIQUE

Ces deux éléments fondamentaux contribuent à mettre en œuvre une approche stratégique de l'approvisionnement : plutôt que d'insister sur la seule réduction des coûts, on évolue ainsi vers une démarche qui tient compte du contrôle global des risques et du développement continu de la chaîne d'approvisionnement et des achats.

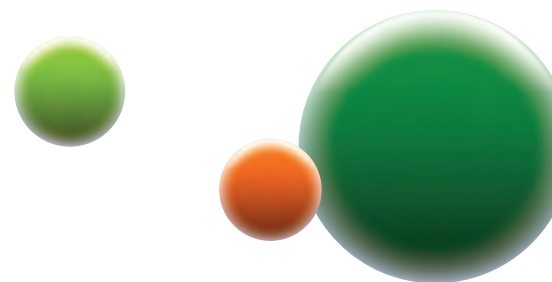
Développement continu

L'approche stratégique se traduit par une chaîne d'approvisionnement alerte, qui réagit rapidement aux conditions changeantes du marché et à la concurrence. L'approvisionnement est alors en état constant et répété de développement et d'évaluation/réévaluation, en fonction des conditions présentes et futures.

Limitation des risques

Selon les commentaires des cadres interrogés, avec une approche stratégique, le rôle principal de l'approvisionnement consiste à limiter les risques, plutôt qu'à poursuivre les objectifs tactiques de réduire les coûts d'exploitation et d'obtenir de meilleurs prix. Les risques comprennent tout ce qui affecte la chaîne d'approvisionnement : prix, concurrence pour dénicher des compétences, complexité de l'approvisionnement, structure de la demande des clients, concurrents, logistique, etc.

Le rôle le plus important de l'approvisionnement est donc d'identifier les risques. Ceux-ci comprennent tout ce qui a un impact sur la chaîne d'approvisionnement.



LES LEADERS MONTRENT LA VOIE À SUIVRE POUR LES ORGANISATIONS CANADIENNES

Dans le cadre de la portion qualitative de ce rapport, nous avons demandé aux principaux leaders de l'approvisionnement, dans plusieurs des organisations canadiennes les plus performantes, de nous transmettre leurs réflexions et commentaires sur «l'avenir de la chaîne d'approvisionnement et des achats», ainsi que sur les grandes tendances que les organisations canadiennes devraient suivre pour préserver leur compétitivité.

Les principales conclusions tirées de ces entrevues indiquent que les organisations canadiennes doivent développer une meilleure vue d'ensemble de la concurrence et du risque:

- Les entreprises canadiennes doivent davantage tenir compte de ce qui se passe au-delà de nos frontières et surmonter la vision traditionnelle centrée sur le Canada
- Elles doivent continuer à apporter des ajustements stratégiques pour se préparer à la mondialisation et rester concurrentielles dans une économie mondiale
- Elles doivent adopter une vision globale plus large des occasions d'affaires et des risques

Presque à l'unanimité, les cadres interrogés ont souligné qu'une approche stratégique intégrée de la chaîne d'approvisionnement et des achats constitue une exigence de base pour être concurrentiel à l'échelle mondiale, mais que les organisations canadiennes dans leur ensemble ont pris un certain recul par rapport à la norme établie par leurs concurrents internationaux et multinationaux lorsqu'il s'agit de passer d'une approche tactique traditionnelle à un

mode stratégique. Certaines organisations semblent peu se préoccuper de la mondialisation, ce qui risque de nuire au sentiment d'urgence qui les inciterait à se doter en priorité d'une vision de bout en bout de la chaîne d'approvisionnement et des achats et d'outils de communication et de collaboration interfonctionnelles (internes et externes).

Les résultats quantitatifs de la recherche démontrent que la majorité des organisations canadiennes responsables de la chaîne d'approvisionnement n'ont toujours pas atteint le niveau de maturité nécessaire pour rendre la fonction alerte et rapide à réagir d'un bout à l'autre. Tant que les fondations ne seront pas bien en place (paramètres, mesures, rapports, outils de communication et de collaboration internes et externes), plusieurs organisations canadiennes n'obtiendront pas un rendement optimal ni une visibilité suffisante des risques, et elles ne pourront concurrencer les structures de coûts des chaînes d'approvisionnement de classe mondiale; elles ne seront pas non plus en mesure de quantifier et d'évaluer adéquatement les risques et leurs impacts.

Sans une vision claire de la chaîne d'approvisionnement et des achats, les entreprises auront de la difficulté à reconnaître les occasions de croissance et à en profiter. Plusieurs ont fait des progrès encourageants, mais peut-être pas à un rythme suffisant. La conclusion qui s'impose, au terme de ce rapport, c'est que pour mieux se préparer à affronter les défis et profiter des occasions à venir, les organisations canadiennes doivent se concentrer davantage sur la transformation de la chaîne d'approvisionnement, afin d'y inclure plus de visibilité, de communication et de liens stratégiques, tout en adoptant un point de vue moins axé sur l'intervention interne, mais plutôt sur une vision globale plus vaste de l'approvisionnement.





Leger Marketing est la plus grande firme canadienne dans le domaine des sondages et des études de marché. Fondée en 1986, l'entreprise emploie maintenant plus de 650 personnes, y compris plus de 115 professionnels spécialisés dans les études de marché, l'efficacité de la communication et les sondages d'opinion publique. Nos professionnels sont établis à Montréal, notre siège social, ainsi qu'à Québec, Toronto, Edmonton, Calgary, Philadelphie et Zurich. Notre équipe multidisciplinaire de professionnels est composée d'experts en marketing, psychologie, économie, communications et en affaires publiques.

Leger a obtenu la certification Sceau d'or de l'Association de la recherche et de l'intelligence marketing (ARIM) au Canada. Cette certification est attribuée à la suite d'une évaluation des processus de contrôle de la qualité et des processus commerciaux de l'entreprise effectuée par l'évaluateur indépendant Deloitte & Touche.

Visitez le GRANDANDTOY.COM/RAPPORT2012
ou communiquez avec votre conseiller en solutions d'affaires.

Suivez-nous sur 

GRAND&TOY^{MD}
Une compagnie **OfficeMax**



APPROVISIONNEMENT ET TENDANCES