



Canadian
Supply Chain
Sector Council

Conseil canadien
sectoriel de la chaîne
d'approvisionnement

Norme professionnelle

(Pour décrire des emplois de la chaîne d'approvisionnement, réaliser des évaluations du rendement, élaborer des plans de carrière, etc.)

Poste :	DIRECTEUR DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT
Description du poste (selon la définition des intervenants du CCSCA)	<i>Les directeurs de la chaîne d'approvisionnement planifient, développent, optimisent, organisent, dirigent, gèrent et évaluent une partie ou l'ensemble des procédés de chaîne d'approvisionnement des organisations et peuvent en être responsables ou avoir à en rendre compte.</i>
Avancement	Il est possible de progresser du poste de directeur de la chaîne d'approvisionnement à des postes de haute direction en occupant des fonctions de responsabilités croissantes comportant la gamme de responsabilités appropriées dans des domaines, comme le type d'installations, les produits, les services, le nombre de subordonnés directs, les finances et une grande expérience en gestion. Le cheminement de carrière sera déterminé par la taille, le genre, l'étendue géographique, la culture et la structure organisationnelle de l'entreprise qui offre l'emploi.
Conditions d'accès à la profession :	(Scolarité, formation, expérience de travail connexe)
Scolarité	Les directeurs de la chaîne d'approvisionnement doivent avoir obtenu un diplôme universitaire pertinent ou une combinaison équivalente de formation et d'expérience de la chaîne d'approvisionnement. Un titre professionnel assimilé à la chaîne d'approvisionnement est normalement exigé et une expérience internationale est considérée comme un atout.
Formation	Le directeur de la chaîne d'approvisionnement doit généralement suivre une formation en cours d'emploi, mais, habituellement, les organisations exigent qu'il possède déjà les compétences, les connaissances, l'expérience préalable et la formation requises. Remarque : une formation et un perfectionnement continus seront peut-être nécessaires au maintien des titres professionnels pertinents.
Expérience de travail connexe	Une expérience pertinente en gestion et en leadership dans des postes de responsabilités croissantes dans un milieu relié à la chaîne d'approvisionnement est généralement exigée.

* Remarque - Les normes professionnelles s'appliquent aux autres postes suivants : directeur de la chaîne d'approvisionnement intégrée, directeur de l'approvisionnement mondial, directeur du sourcing mondial, directeur de l'exploitation, directeur du sourcing stratégique, directeur des relations d'affaires, etc.

Tâches :	
<p>Les directeurs de la chaîne d'approvisionnement exercent une partie ou l'ensemble des tâches suivantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier, développer, organiser, diriger, gérer et évaluer le personnel, les activités et le budget de la division ou du service de chaîne d'approvisionnement d'une entreprise. • Diriger et gérer la planification de la production, le service à la clientèle, les achats, le contrôle des stocks, les prévisions, l'entreposage, le transport et les autres domaines requis. • Mettre au point des capacités analytiques et de gestion des données et des systèmes, y compris la métrologie et la production de rapports . • Diriger l'embauche, la formation, la supervision, le mentorat, et les évaluations du rendement du personnel de chaîne d'approvisionnement. • Diriger, coordonner, assigner, superviser et réviser le travail des personnes qui accomplissent des fonctions de la chaîne d'approvisionnement. • Comprendre les besoins des clients, les satisfaire, maintenir et renforcer des relations d'affaires positives avec le personnel clé du client, qui relève directement des activités de chaîne d'approvisionnement ou y est associé. • Gérer les relations avec les fournisseurs (p. ex. logistique de tierce partie). • collaborer avec le personnel, les autres services, la haute direction et les décideurs afin d'échanger des renseignements, de résoudre des problèmes et de clarifier les objectifs de gestion; • Superviser la gestion du sourcing stratégique, de l'approvisionnement, de la passation de contrats et des services d'évaluation. • Gérer et coordonner le processus de planification des ventes et des activités, y compris la prévision de la demande, la gestion des stocks et la livraison à temps. • Élaborer des plans annuels comportant des priorités et la gestion des ressources. • Mettre au point l'élaboration de la stratégie de chaîne d'approvisionnement de l'organisation ou y participer. • Gérer ou exécuter des fonctions liées à l'approvisionnement (p. ex., développer et mettre en œuvre des cadres de gestion des contrats et d'approvisionnement, des stratégies d'approvisionnement, faire l'ébauche et la gestion de contrats, etc.). • Mettre en place des pratiques exemplaires de gestion des

*** Remarque - Les normes professionnelles s'appliquent aux autres postes suivants : directeur de la chaîne d'approvisionnement intégrée, directeur de l'approvisionnement mondial, directeur du sourcing mondial, directeur de l'exploitation, directeur du sourcing stratégique, directeur des relations d'affaires, etc.**

	<p>transactions et y adhérer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surveiller et analyser les tendances actuelles du marché. • Diriger et gérer la gouvernance de l'entreprise et la conformité aux règlements. • Déterminer et gérer le risque présent dans la chaîne d'approvisionnement. • Traiter les questions tactiques et stratégiques se rapportant à la chaîne d'approvisionnement. • Se tenir informé des avancées en matière de technologie et de méthodes se rapportant à la chaîne d'approvisionnement et les appliquer dans l'organisation afin d'améliorer les procédés de chaîne d'approvisionnement. • Établir des indicateurs clés du rendement, superviser le rendement en cours et améliorer le rendement à l'égard des objectifs; • Élaborer et mettre en œuvre de nouveaux systèmes, des pratiques exemplaires, le contrôle des stocks, la planification de la demande et d'autres formules d'optimisation afin de faire croître l'entreprise. • Élaborer et mettre en œuvre des plans d'accroissement des bénéfiques et des plans de gestion du changement. • Résoudre les problèmes liés au travail, préparer et soumettre des états d'avancement et d'autres rapports. • Communiquer des valeurs, des objectifs d'entreprise et représenter l'organisation auprès d'intervenants internes et externes. • Gérer les activités des fournisseurs et des sous-traitants, réviser des propositions, établir des exigences de rendement et maintenir liaison avec les organisations. • Soutenir la mise au point de matériel technique et de formation se rapportant à la chaîne d'approvisionnement. • Déterminer les projets potentiels qui permettraient d'apporter des changements et des améliorations à la chaîne d'approvisionnement et impartir les projets sélectionnés. • Élaborer des rapports de projets et de gestion; • Préparer et donner des présentations. • Gérer ou exécuter la gestion (introduction, retrait progressif, etc.) du cycle de vie d'un produit (étendue).
Outils et technologie :	
	<ul style="list-style-type: none"> • Matériel informatique et logiciels pertinents (rapports informatisés, interface utilisateur, fonction de recherche, échange de données informatisées [technologie RFID et code à barres, etc.], systèmes

*** Remarque - Les normes professionnelles s'appliquent aux autres postes suivants : directeur de la chaîne d'approvisionnement intégrée, directeur de l'approvisionnement mondial, directeur du sourcing mondial, directeur de l'exploitation, directeur du sourcing stratégique, directeur des relations d'affaires, etc.**

	<p>de gestion, planification des ressources, ressources humaines, comptabilité, courrier électronique, traitement de texte, feuille de calcul, plan de route, organigrammes et présentation).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assistant numérique personnel (PDA) ou agenda électronique. • Appareils de communication.
Compétences requises :	(Connaissances, habiletés, qualités personnelles)
Connaissances	Le directeur de la chaîne d'approvisionnement doit avoir une connaissance approfondie de ce qui suit : procédés de chaîne d'approvisionnement de bout en bout, pratiques exemplaires, systèmes de gestion, règlements sur la santé et la sécurité publiques, service personnel et à la clientèle, production et transformation, enseignement et formation, administration et gestion, informatique et électronique, anglais et autres langues, mathématiques, ressources en personnel et humaines, gestion du risque et de projet, gestion simplifiée, lois, finance, durabilité des technologies de l'information (atteinte des objectifs économiques, sociaux et environnementaux), connaissance générale du marketing et des stratégies interentreprises et d'affaires.
Compétences	Le directeur de la chaîne d'approvisionnement doit posséder les compétences suivantes : esprit d'analyse, communication, présentation, coordination, écoute active, pensée critique, compréhension de texte, rédaction, surveillance, orienté vers le service, gestion du temps, aptitudes interpersonnelles et organisationnelles, bon jugement et prise de décisions, apprentissage actif, diplomatie, mentorat, qualité de chef, rassembleur, négociation, gestion de conflit, capable d'accomplir plusieurs tâches, sensibilité politique, art de la vente, persuasion et capacité d'influencer.
Qualités personnelles	(Aptitudes, valeurs professionnelles, façons de travailler)
Aptitudes	Les aptitudes suivantes sont toutes ou en parties importantes pour le rôle de directeur de la chaîne d'approvisionnement : qualité de chef, souplesse, fiabilité, intégrité, créativité, raisonnement inductif et déductif, expression et compréhension orales, reconnaissance et résolution des problèmes, reconnaissance des bonnes occasions, compréhension de texte, mise en ordre de l'information (établissement de priorités), capacité d'accomplir plusieurs tâches à la fois, articulation nette et clarté auditive.
Valeurs professionnelles	Pour réussir dans cette profession, il faut : <ul style="list-style-type: none"> • créer et maintenir des environnements de travail où la santé et la

* Remarque - Les normes professionnelles s'appliquent aux autres postes suivants : directeur de la chaîne d'approvisionnement intégrée, directeur de l'approvisionnement mondial, directeur du sourcing mondial, directeur de l'exploitation, directeur du sourcing stratégique, directeur des relations d'affaires, etc.

	<p>sécurité sont importantes;</p> <ul style="list-style-type: none"> • diriger par l'exemple et offrir son appui; • rechercher l'avis des autres et en tenir compte; • habiliter les employés à travailler de façon indépendante; • encourager les employés à utiliser leurs meilleures aptitudes et les aider à les développer; valoriser la réussite et les réalisations; • gérer les besoins et les attentes des personnes à qui il a affaire; • faire preuve d'intégrité et de comportement éthique dans toute la chaîne d'approvisionnement (pratiques de commerce équitable, conformité, etc.) et défendre ces valeurs; • être axé sur les objectifs et les résultats (au moyen de la collaboration avec les employés et les intervenants appropriés);
Façons de travailler	<p>Le directeur de la chaîne d'approvisionnement doit adopter certaines ou toutes les façons de travailler suivantes : intégrité, pensée analytique, fiabilité (respect des échéances), attention portée aux détails, concentration, réalisation, effort, coopération, collaboration, esprit d'équipe, persévérance, maîtrise de soi, initiative, innovation et tolérance au stress.</p>
Profil de compétences essentielles :	<p>Les compétences essentielles sont les compétences nécessaires pour vivre, apprendre et travailler. Elles sont à la base de l'apprentissage de toutes les autres compétences et permettent aux gens d'évoluer avec leur emploi et de s'adapter aux changements du milieu de travail. Pour obtenir davantage de renseignements sur les profils de compétences essentielles, veuillez visiter le site Web de RHDCC : http://www.rhdcc.gc.ca/fra/competence/ACE/index.shtml</p> <p>Le projet de recherche sur les compétences essentielles de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) a établi des profils pour les professions qui exigent tout au plus un diplôme d'études secondaires ou une formation sur place. C'est pourquoi RHDCC n'a encore créé aucun profil de compétences essentielles pour la fonction de directeur de la chaîne d'approvisionnement.</p> <p>La section suivante comporte des renseignements sur les compétences essentielles définies dans les normes professionnelles existantes et classées selon les neuf catégories de compétences essentielles. Le contenu de cette section n'a cependant pas de lien avec le projet de recherches sur les compétences essentielles de RHDCC.</p>
Lecture	<ul style="list-style-type: none"> • Lire des textes écrits dans des médias imprimés ou non, notes, lettres, notes de service, courriels, cahiers des charges, livres,

* Remarque - Les normes professionnelles s'appliquent aux autres postes suivants : directeur de la chaîne d'approvisionnement intégrée, directeur de l'approvisionnement mondial, directeur du sourcing mondial, directeur de l'exploitation, directeur du sourcing stratégique, directeur des relations d'affaires, etc.

	<p>rapports, fiches, tableaux, graphiques, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Être capable de lire et d'interpréter des textes denses et complexes, des revues spécialisées, des bulletins et des périodiques, des documents gouvernementaux, des soumissions, des états de compte et des états financiers, la terminologie et les normes internationales relatives au fret, à l'assurance et aux coûts.
Utilisation de documents	<ul style="list-style-type: none"> • Les documents utilisés ou produits peuvent être des : graphiques, fiches, tableaux, listes, schémas, dessins, horaires, étiquettes, panneaux avertisseurs ou de direction, documents douaniers, etc., provenant de médias imprimés ou non. • Capacité de lire des documents simples ou complexes pouvant exiger un niveau d'inférence considérable. • Capacité de lire, interpréter, rédiger, remplir ou produire des documents. • Une connaissance spécialisée du contenu des documents est parfois nécessaire; de nombreux textes informatifs provenant de sources multiples sont synthétisés, la qualité de l'information doit parfois être vérifiée pour s'assurer de l'exactitude et éviter les omissions.
Rédaction	<ul style="list-style-type: none"> • Écrire sur des sujets variés : politiques de l'entreprise, réponses aux plaintes, estimations, propositions, ententes contractuelles, évaluations du personnel, réponses aux questions des clients. • Rédiger des rapports pour le personnel, la haute direction, le conseil d'administration. Les rapports au conseil d'administration peuvent contenir par exemple, une évaluation mensuelle ou une analyse de situation et des recommandations.
Notions de calcul	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les mathématiques du domaine de la finance, • Utiliser les mathématiques pour façonner des horaires, établir des budgets et effectuer des opérations comptables. • Utiliser les mathématiques pour prendre des mesures et effectuer des calculs. • Effectuer des analyses des données numériques. • Utiliser des estimations numériques.
Communication verbale	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des directives et des instructions concises et claires au personnel et aux autres services. • Communiquer avec des clients, le personnel et des collègues en utilisant divers médias et outils de communication. • Échanger des renseignements avec d'autres superviseurs et avec la haute direction. • Réaliser des entretiens d'embauche avec des candidats potentiels

* Remarque - Les normes professionnelles s'appliquent aux autres postes suivants : directeur de la chaîne d'approvisionnement intégrée, directeur de l'approvisionnement mondial, directeur du sourcing mondial, directeur de l'exploitation, directeur du sourcing stratégique, directeur des relations d'affaires, etc.

	<p>pendant les processus de recrutement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diriger des réunions du personnel et donner des exposés.
Capacité de raisonnement	(Résolution de problèmes, prise de décisions, planification et organisation du travail, utilisation particulière de la mémoire, recherche de renseignements)
Résolution de problèmes	<ul style="list-style-type: none"> • Répondre aux plaintes des clients et du personnel. • Capacité de penser et de réagir rapidement et de modifier les plans d'activités en réaction aux imprévus. • Capacité et désir de rechercher et d'inclure les idées des autres afin de mettre au point des solutions issues de la collaboration. • Déterminer les facteurs causant des problèmes imprévus aux opérations de la chaîne d'approvisionnement en utilisant les méthodes appropriées de résolution de problèmes et d'investigation.
Prise de décisions	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre des décisions dans un environnement qui change rapidement. • Prendre des décisions en tenant compte du marché et de l'environnement économique, social et politique. • Les décisions sont prises en harmonie avec la stratégie de chaîne d'approvisionnement de l'organisation. • Établir des critères d'évaluation des fournisseurs et des méthodes d'analyse. • Sélectionner des fournisseurs de services. • Prendre des décisions à l'égard des besoins de dotation. • Attribuer des tâches particulières aux employés et à d'autres personnes, comme des contractants ou des sous-traitants. • Établir des paramètres applicables à la négociation des modalités. • Prendre des décisions relativement à des suggestions de changement (stratégie de chaîne d'approvisionnement, politiques et procédures, etc.).
Planification et organisation du travail	Les directeurs de la chaîne d'approvisionnement sont autonomes; ils prennent des décisions relatives aux priorités et au déroulement des tâches. Ils doivent effectuer des rectifications en raison d'interruptions fréquentes et de priorités changeantes.
Utilisation particulière de la mémoire	Les directeurs de la chaîne d'approvisionnement doivent se souvenir des politiques de l'organisation, des renseignements sur les clients et les employés, des priorités organisationnelles, des systèmes d'importation et d'exportation, des lois relatives aux contrats ainsi que des lois et règlements applicables à la chaîne d'approvisionnement.
Recherche de renseignements	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir des renseignements sur les lois et règlements en vigueur

* Remarque - Les normes professionnelles s'appliquent aux autres postes suivants : directeur de la chaîne d'approvisionnement intégrée, directeur de l'approvisionnement mondial, directeur du sourcing mondial, directeur de l'exploitation, directeur du sourcing stratégique, directeur des relations d'affaires, etc.

	<p>applicables aux activités de chaîne d'approvisionnement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trouver de l'information en vue de l'établissement de budgets. • Trouver de l'information dans des procès verbaux et dans la correspondance pour établir des politiques. • Mener des enquêtes sur la satisfaction des clients au moyen de sondages, de groupes de réflexion, de chiffres de ventes ou de commentaires des clients.
Travail en équipe	<p>Les directeurs de la chaîne d'approvisionnement dirigent des équipes et travaillent souvent au sein d'équipes plus grandes, comme des équipes décloisonnées et transorganisationnelles. Ils encouragent et soutiennent les membres de l'équipe et les aident à atteindre leurs objectifs professionnels personnels et ceux de l'équipe, et démontrent leur gratitude une fois que les objectifs sont atteints. Il doivent être capables d'établir des relations dans l'organisation et à l'extérieur, et gérer une main-d'œuvre multiculturelle et diversifiée.</p>
Apprentissage continu	<p>Il est possible d'enrichir ses connaissances dans le cadre des activités habituelles de travail, par la formation offerte en milieu de travail, la lecture ou d'autres formes d'autoformation, ou encore par des cours suivis à l'extérieur. L'apprentissage continu s'acquiert en s'associant à des organisations professionnelles, en participant à des séminaires, en suivant des cours structurés, en assistant à des conférences et à des salons commerciaux. Il est aussi possible d'améliorer ses compétences en assistant à des congrès et par le réseautage, en étant en lien avec les associations de l'industrie et en suivant des cours en gestion donnés par des maisons d'enseignement.</p>
Renseignements supplémentaires	(Aspects physiques et attitudes)
Aspects physiques	<p>Le directeur de la chaîne d'approvisionnement passe beaucoup de temps à faire du travail de bureau (il passe de longues heures assis et effectue des tâches répétitives à l'ordinateur et au téléphone). Il peut cependant avoir à se déplacer pour les besoins de sa fonction. Habituellement, les postes de cette catégorie n'exigent pas de soulever des objets lourds ou de se voûter.</p>
Attitudes	<p>Les directeurs de la chaîne d'approvisionnement doivent posséder des aptitudes interpersonnelles très fortes; ils doivent faire preuve d'intégrité et de comportement éthique, être persuasifs, avoir de l'empathie, être capables de gérer la pression, être créatifs, éprouver le sentiment d'urgence et porter attention aux détails. Les directeurs de la chaîne d'approvisionnement doivent démontrer des qualités de chef, de gestion des personnes et avoir des compétences avancées en négociation et en résolution de conflit ainsi que des capacités en organisation et en planification. L'adaptation et la souplesse sont des</p>

* Remarque - Les normes professionnelles s'appliquent aux autres postes suivants : directeur de la chaîne d'approvisionnement intégrée, directeur de l'approvisionnement mondial, directeur du sourcing mondial, directeur de l'exploitation, directeur du sourcing stratégique, directeur des relations d'affaires, etc.

	qualités importantes, car les directeurs de la chaîne d'approvisionnement doivent travailler avec une main-d'œuvre multiculturelle.
<p>Tendances touchant les compétences essentielles :</p>	<p>Les directeurs de la chaîne d'approvisionnement sont en demande et cette demande continuera de s'accroître du point de vue stratégique sur le marché nord-américain.</p> <p>L'accroissement de l'informatisation pourrait obliger les directeurs de la chaîne d'approvisionnement à acquérir des compétences informatiques avancées afin de pouvoir travailler avec des plateformes logicielles, des outils de communication et des technologies de plus en plus complexes. La connaissance des lois et règlements internationaux ainsi que des nouveaux instruments et outils financiers est essentielle et continuera de l'être en raison de la mondialisation de l'économie.</p> <p>La sensibilité aux changements dans le milieu des affaires (p. ex., coûts du carburant, prix des produits, taux de change, etc.) et l'aptitude à les surveiller seront importantes afin de se préparer aux répercussions potentielles et de repérer les occasions d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement.</p> <p>La connaissance et l'expérience des modèles d'affaires changeant (impartition, impartition à l'étranger, etc.) la capacité de parler plus d'une langue, la connaissance de la diversité des cultures internationales et la sensibilité à leur égard sont considérées comme un besoin grandissant à l'heure de l'accroissement de la mondialisation.</p> <p>Également, une compréhension des principes de durabilité reliés aux questions de gouvernance environnementale, sociale et d'entreprise prend de l'importance.</p>

**Gouvernement du Canada –
code CNP correspondant et
description**

Pour le moment, il n'existe pas de code CNP ni de description du gouvernement du Canada pour le poste de directeur de la chaîne d'approvisionnement.

Gestion du document :

Activité no	Genre d'activité*	Remplace	Nom de la nouvelle version	Personne responsable
1.	Document créé	Sans objet	13 juillet 2010	C. Sellar (CSA)
2.	Document modifié	13 juillet 2010	29 octobre 2010	M. Cheddi (CSA)
3.	Version définitive du document	29 octobre 2010	12 avril 2011	C. Sellar (CSA)

* Remarque - Les normes professionnelles s'appliquent aux autres postes suivants : directeur de la chaîne d'approvisionnement intégrée, directeur de l'approvisionnement mondial, directeur du sourcing mondial, directeur de l'exploitation, directeur du sourcing stratégique, directeur des relations d'affaires, etc.

Genre d'activités* :

- ✓ Document créé
- ✓ Document modifié (corrections mineures et remaniement du texte)
- ✓ Document mis à jour (révision complète)
- ✓ Version définitive du document
- ✓ Document retiré

*** Remarque - Les normes professionnelles s'appliquent aux autres postes suivants : directeur de la chaîne d'approvisionnement intégrée, directeur de l'approvisionnement mondial, directeur du sourcing mondial, directeur de l'exploitation, directeur du sourcing stratégique, directeur des relations d'affaires, etc.**