

## Les Cahiers de droit



# Les transformations d'un ordre juridique privé. Les contrats d'approvisionnement à l'ère de la cybernétique et de la gestion stratégique

Jean-Guy Belley

Volume 33, numéro 1, 1992

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/043126ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/043126ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Faculté de droit de l'Université Laval

ISSN

0007-974X (imprimé)  
1918-8218 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Belley, J.-G. (1992). Les transformations d'un ordre juridique privé. Les contrats d'approvisionnement à l'ère de la cybernétique et de la gestion stratégique. *Les Cahiers de droit*, 33(1), 21–70. <https://doi.org/10.7202/043126ar>

Résumé de l'article

Le présent texte décrit la réglementation interne des activités d'approvisionnement d'une grande entreprise manufacturière. Dans la première partie, l'auteur souligne que la réglementation de l'approvisionnement s'appuie sur l'autonomie de l'ordre juridique privé dont elle fait partie et qu'elle se transforme en s'inspirant de la nouvelle science de l'approvisionnement des entreprises. La deuxième partie du texte traite du partage des compétences entre les acheteurs des paliers national, régional et local de la structure organisationnelle ainsi que du contrôle exercé par les gestionnaires de l'entreprise sur les décisions des acheteurs. La troisième partie, quant à elle, montre comment le régime du consensualisme qui règne en principe dans le droit étatique des contrats fait place, au sein de l'entreprise, à un formalisme contractuel très prononcé. L'activité des acheteurs a été traditionnellement soumise à l'emploi des formulaires et d'autres documents contractuels officiels. Elle est régie de plus en plus par les règles des systèmes d'achat informatisés.

Enfin, la quatrième partie met en évidence trois transformations majeures de la réglementation interne de l'approvisionnement au cours des dernières décennies. Premièrement, la rationalité de l'ordre juridique est désormais du type technocratique plutôt que bureaucratique. Deuxièmement, la nouvelle réglementation semble promise à une effectivité plus grande que l'ancienne. Troisièmement, l'interlégalité ou l'échange de règles entre les ordres juridiques en cause devient plus active.

Se référant à un modèle théorique proposé par Chiba, l'auteur conclut que le pluralisme juridique entourant les activités d'approvisionnement devient plus dynamique, même si l'ordre juridique étudié reste fondamentalement celui d'une entreprise privée vouée à la maximisation de ses profits.

# Les transformations d'un ordre juridique privé. Les contrats d'approvisionnement à l'ère de la cybernétique et de la gestion stratégique\*

---

Jean-Guy BELLEY\*\*

*Le présent texte décrit la réglementation interne des activités d'approvisionnement d'une grande entreprise manufacturière. Dans la première partie, l'auteur souligne que la réglementation de l'approvisionnement s'appuie sur l'autonomie de l'ordre juridique privé dont elle fait partie et qu'elle se transforme en s'inspirant de la nouvelle science de l'approvisionnement des entreprises. La deuxième partie du texte traite du partage des compétences entre les acheteurs des paliers national, régional et local de la structure organisationnelle ainsi que du contrôle exercé par les gestionnaires de l'entreprise sur les décisions des acheteurs. La troisième partie, quant à elle, montre comment le régime du consensualisme qui règne en principe dans le droit étatique des contrats fait place, au sein de l'entreprise, à un formalisme contractuel très prononcé. L'activité des acheteurs a été traditionnellement soumise à l'emploi des formulaires et d'autres documents contractuels officiels. Elle est régie de plus en plus par les règles des systèmes d'achat informatisés.*

---

\* Le présent article est le deuxième compte rendu d'une recherche empirique sur la pratique contractuelle de l'entreprise Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. La recherche a été subventionnée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. L'auteur tient à remercier M. Mark Prentice, étudiant à la maîtrise en droit et titulaire d'une maîtrise en anthropologie de l'Université Laval. Il a agi comme assistant de recherche pendant la majeure partie de la période de collecte des données, soit de juin 1989 à octobre 1990. Ses remerciements vont aussi à la direction de la Faculté de droit de l'Université Laval et à l'Institut canadien de recherches avancées qui ont favorisé la rédaction du texte par l'octroi d'une libération d'enseignement. La synthèse des observations effectuées, les interprétations qui en sont proposées et leurs implications pour la théorie juridique du contrat relèvent de l'entière responsabilité personnelle de l'auteur. Elles ne prétendent nullement exprimer le point de vue de Sécal, d'Alcan ou des personnes à leur service. À ces dernières, l'auteur exprime sa vive reconnaissance. Elles lui ont fait découvrir un univers fascinant avec une ouverture d'esprit qui fait honneur à l'entreprise.

\*\* Professeur titulaire, Faculté de droit, Université Laval.

*Enfin, la quatrième partie met en évidence trois transformations majeures de la réglementation interne de l'approvisionnement au cours des dernières décennies. Premièrement, la rationalité de l'ordre juridique est désormais du type technocratique plutôt que bureaucratique. Deuxièmement, la nouvelle réglementation semble promise à une efficacité plus grande que l'ancienne. Troisièmement, l'interlégalité ou l'échange de règles entre les ordres juridiques en cause devient plus active.*

*Se référant à un modèle théorique proposé par Chiba, l'auteur conclut que le pluralisme juridique entourant les activités d'approvisionnement devient plus dynamique, même si l'ordre juridique étudié reste fondamentalement celui d'une entreprise privée vouée à la maximisation de ses profits.*

---

*This paper describes the internal regulations relating to the purchasing activities of a large manufacturing firm. In the first part, the author stresses the fact that the relevant rules rest on the autonomy conceded to the private legal order to which they belong. These rules are created and modified in accordance with the new science of purchasing and materials management. The second part of the paper deals with the distribution of contracting powers between the buyers of the national, regional and local levels of the organizational structure. The control exercised over the buyers' decisions by the managers is also addressed. The third part shows that although the law of the state imposes no formal requirements regarding the formation of this kind of contracts, the legal regime in force within the firm is largely based on the strict observance of formalities. Buyers' behavior has been traditionally subject to the mandatory use of official forms and other contractual documents. To a large extent, the traditional way of doing is superseded today by the procedures of computerized systems of purchasing.*

*The final part of the paper highlights three major transformations that have taken place over the last decades in the internal ordering of buying activities. First, the dominant logic of the legal order is now technocratic rather than strictly bureaucratic. Secondly, the effectiveness of the new rules should be enhanced even though their implementation meets with significant resistance from internal and external actors. Thirdly, the propensity to interlegality, that is, the circulation of rules between the different legal orders involved, is more pronounced.*

*Referring to a theoretical model elaborated by Chiba, the author concludes that the legal pluralism prevailing in the sphere of buying*

*activities becomes more dynamic. The phenomenon of cross-reference is remarkable, particularly with the legal order of the state. But this cooperative interlegality will remain confined within the limits set by the fundamental identity of a private firm primarily dedicated to the maximization of its own profits.*

	<i>Pages</i>
<b>1. L'approvisionnement et l'ordre juridique privé</b> .....	25
1.1 Une autonomie importante: Sécal, l'État et le groupe Alcan .....	26
1.2 Une logique de transformation: la science de l'approvisionnement .....	28
<b>2. L'aménagement du pouvoir de contracter</b> .....	32
2.1 Le partage des compétences .....	33
2.1.1 La Direction nationale des achats .....	34
2.1.2 Le Service régional de l'approvisionnement .....	35
2.1.3 Les acheteurs des établissements .....	37
2.2 Le contrôle du pouvoir de signature .....	40
2.2.1 Les autorisations d'achat .....	41
2.2.2 Les approbations d'achat .....	43
<b>3. Le formalisme contractuel</b> .....	44
3.1 L'acheteur et la loi .....	44
3.2 Les formulaires et les documents contractuels .....	47
3.3 Les systèmes informatisés .....	49
3.3.1 Le système SAGI .....	50
3.3.2 Le système SARA .....	52
<b>4. Le nouveau droit de l'approvisionnement</b> .....	54
4.1 Une rationalité technocratique .....	54
4.2 Une effectivité accrue .....	58
4.2.1 Les résistances au changement .....	58
4.2.2 Les tensions aux frontières .....	61
4.3 Une interlégalité plus active .....	64
4.3.1 Une nouvelle culture juridique .....	64
4.3.2 Un pluralisme juridique plus dynamique .....	66
4.3.3 Un postulat d'identité inchangé .....	68

*Entre cet endroit et cet envers du monde,  
je ne veux pas choisir, je n'aime pas  
qu'on choisisse.*

Albert CAMUS, *L'envers  
et l'endroit*, p. 118.

L'avocat parlait calmement, sans laisser paraître le moindre doute. « Voyez-vous, dit-il à l'acheteur, aux yeux de la loi, votre rôle obéit à des règles toutes simples. Un décor parfaitement délimité donne son sens au théâtre de vos activités. Vous êtes le mandataire d'une personne sans corps qui ne peut agir qu'à travers le vôtre. Toute entente dont vous convenez avec un fournisseur, en y mettant les formes ou non, est un contrat qui oblige l'âme que vous représentez. L'État, dont je connais bien les dispositions, se tient derrière vous pour garantir le respect de vos engagements. »

L'acheteur resta perplexé. Quelle faiblesse de caractère, se demandait-il, avait bien pu l'induire à se considérer comme le modeste employé d'une organisation peuplée de gestionnaires à l'âme dirigeante ? D'où lui venait cette propension au respect scrupuleux des nombreuses formalités à suivre pour le moindre achat ? Par quel miracle avait-il échappé pendant toute sa carrière aux foudres de l'État, bien qu'il lui eût fallu à l'occasion revenir sur ses engagements ?

L'avocat conserva son assurance et l'acheteur oublia sa perplexité. Qu'importe, après tout, si l'endroit du spectateur et l'envers de l'acteur ne correspondent pas, puisqu'ils n'auront jamais à regarder dans la même direction...

Quelques générations plus tard, un autre juriste est retourné sur le théâtre des activités avec, cette fois, plus de curiosité que d'assurance. Lui aussi connaissait les dispositions de l'État. Elles n'avaient d'ailleurs pas beaucoup changé. Mais il s'est présenté sans doctrine, sans mystifications, sans intention de juger. Et pour s'assurer que rien n'échapperait à son attention, il s'est tenu discrètement sur la scène, tout juste derrière les acteurs. La proximité aidant, il a entendu les exhortations adressées à l'acheteur depuis les coulisses. Il a perçu, derrière son masque, le désarroi de l'acheteur, mal à l'aise dans la peau d'un personnage qui n'est plus tout à fait le même sans être tout à fait différent. Il a eu le sentiment très vif que, si le décor n'avait pas changé, le jeu des acteurs obéissait maintenant à des forces nouvelles dont ils n'avaient qu'une conscience limitée.

Descendu de scène, le juriste exposera ici une partie de ce qu'il a observé<sup>1</sup>. Il dira pourquoi le rôle de l'acheteur participe d'un théâtre qui a ses règles propres et se transforme selon sa logique particulière (1.). Il rappellera que l'acheteur a été assigné à son rôle par d'autres qui se tiennent proche de lui au point, parfois, d'entrer eux-mêmes en scène (2.). Il montrera que l'acheteur prend des postures, utilise des accessoires, compose son personnage, dans un jeu qui tient moins du talent et des trucs du métier que de la mimique organisée (3.). Après avoir ainsi réfléchi l'envers des lieux, l'auteur s'avancera finalement vers leur endroit. Tournant désormais le dos aux acteurs, il n'épousera pourtant pas la doctrine des spectateurs. Il prétendra plutôt y faire face, au nom de ce qu'il a vu, en espérant se tenir « dans ce chemin moyen où l'intelligence peut rester claire<sup>2</sup> » (4.).

### 1. L'approvisionnement et l'ordre juridique privé

La Société d'électrolyse et de chimie Alcan Limitée (Sécal) est une entreprise privée spécialisée dans la production d'aluminium. En 1989, les usines de l'entreprise ont produit plus de trois millions de tonnes métriques d'aluminium de première fusion et de produits dérivés comme l'alumine et le coke calciné. Pour réaliser une telle production et soutenir l'activité de ses 11 000 employés, Sécal doit s'approvisionner en biens et services sur les marchés canadien et extérieur. Sans compter les coûts d'approvisionnement en matières premières et les investissements en immobilisation, les achats de biens et services sur le seul marché canadien se sont élevés, en 1989, à 611 millions de dollars dont environ 375 millions au Québec<sup>3</sup>.

Le fichier central des fournisseurs de Sécal compte plus de 13 000 noms d'entreprises. En 1989, le système informatisé qui gère l'achat des marchandises gardées en inventaire dans les magasins de l'entreprise a

1. Le cadre théorique et un compte rendu plus général de la présente recherche ont fait l'objet d'un premier texte : J.-G. BELLEY, « L'entreprise, l'approvisionnement et le droit. Vers une théorie pluraliste du contrat », (1991) 32 *C. de D.* 253. Un troisième texte non encore publié montrera comment l'entreprise se préoccupe de plus en plus d'aménager le rôle du fournisseur aussi bien que celui de l'acheteur.
2. A. CAMUS, *Le mythe de Sisyphe. Essai sur l'absurde*, Paris, Gallimard, 1942, p. 60.
3. SOCIÉTÉ D'ÉLECTROLYSE ET DE CHIMIE ALCAN LIMITÉE ET USINE SEBREE, *Rapport annuel aux employés*, Montréal, Direction des relations publiques d'Alcan, 1990, pp. 33-39. La valeur des achats effectués au Québec est estimée à partir des chiffres disponibles pour 1988. Cette année-là, les établissements de Sécal au Québec avaient dépensé 403 millions pour l'achat de biens et services (excluant les constructions majeures) dont 346 millions sur le marché québécois dans son ensemble et 151 millions sur le marché du Saguenay-Lac-Saint-Jean. SERVICE RÉGIONAL DE L'APPROVISIONNEMENT, *Alcan. Service de l'approvisionnement*, document de présentation au congrès Contact Réseau sous-traitance, Jonquière, 13-15 mai 1991, pp. 11-12.

enregistré plus de 67 000 bons de commande auprès de 4 000 fournisseurs différents pour une somme totale de 60 millions de dollars. La même année, les achats de biens non destinés aux magasins et la location de services professionnels et autres ont nécessité plus de 46 000 bons de commande totalisant 226 millions de dollars<sup>4</sup>.

Comment Sécäl organise-t-elle toute cette activité d'approvisionnement qui repose sur la conclusion d'au moins 100 000 contrats avec ses fournisseurs chaque année ? Par une gestion dont les politiques, les principes, les règles, les procédés, les formulaires et les pratiques constituent un véritable droit des contrats d'approvisionnement à l'intérieur d'un ordre juridique privé doté d'une large mesure d'autonomie.

### 1.1 Une autonomie importante : Sécäl, l'État et le groupe Alcan

Du point de vue juridique, Sécäl est une personne morale constituée en vertu de la *Loi régissant les sociétés par actions de régime fédéral*<sup>5</sup>. Elle est dotée à ce titre d'une personnalité juridique distincte de celles de ses actionnaires, administrateurs, agents ou mandataires. Les biens qu'elle acquiert et les contrats qu'elle conclut dans le cours de ses activités sont les siens propres. En ce qui concerne plus particulièrement la gestion de son approvisionnement, deux principes de base du droit applicable lui assurent une large autonomie juridique.

Premièrement, la société a, en principe, la capacité d'une personne physique<sup>6</sup>. En abandonnant le régime de la déclaration obligatoire des objets de la société dans ses statuts constitutifs, la législation fédérale a conféré aux sociétés par actions une capacité et des pouvoirs qui n'ont

---

4. Ces chiffres sont tirés des documents suivants de SÉCAL : *SAGI. Information générale*, 1983, p. 5, *Formation générale des usagers SAGI*, 1989, p. 9, *Vérification opérationnelle du système SARA. Étude préliminaire*, 1990, p. 1. Ils n'incluent pas les contrats conclus dans le cadre des projets de construction majeurs.

5. *Loi régissant les sociétés par actions de régime fédéral*, L.R.C. (1985), c. C-44.

6. *Id.*, art. 15 (1). En assimilant les sociétés par actions aux personnes physiques, la loi canadienne s'inscrit dans une longue tradition de la pensée juridique qui plonge ses racines jusqu'aux débuts du capitalisme industriel. Voir à ce sujet T.W. ARNOLD, *The Folklore of Capitalism*, New Haven, Yale University Press, 1937, pp. 185-206. Si cette solution a l'avantage de la simplicité, elle fait fi de la réalité organisationnelle des entreprises. Des juristes ont commencé à la remettre en cause au nom de la responsabilité sociale des entreprises ou des exigences d'une théorie juridique plus respectueuse des différences fondamentales entre les personnes physiques et les personnes morales. Voir notamment : C.D. STONE, *Where the Law Ends. The Social Control of Corporate Behavior*, New York, Harper & Row, 1975 ; M. DAN-COHEN, *Rights, Persons and Organizations. A Legal Theory for Bureaucratic Society*, Berkeley, University of California Press, 1986.

presque plus de limitations spéciales. Sous réserve des lois d'ordre public, Sécral peut donc jouir, comme les personnes physiques, des attributs du droit de propriété et de la liberté contractuelle consentis en principe aux agents économiques par les droits canadien et québécois.

Deuxièmement, en tant que personne morale ne pouvant agir que par l'intermédiaire de ses administrateurs et agents, Sécral jouit de l'important pouvoir de réglementation que la loi lui reconnaît formellement pour tout ce qui a trait à sa régie interne, à la conduite de ses procédés et à l'administration de ses affaires<sup>7</sup>. L'imposante réglementation intérieure qui régit aujourd'hui ses activités d'approvisionnement trouve ici son assise juridique aux yeux de l'État. Si cette réglementation n'est normalement pas opposable en elle-même aux tiers et aux cocontractants de l'entreprise<sup>8</sup>, elle s'impose en revanche à ses employés, notamment ses acheteurs, tant en vertu des dispositions générales applicables aux corporations qu'en raison de leur contrat de travail<sup>9</sup>.

Cette autonomie juridique que l'État laisse à Sécral pour l'organisation de son approvisionnement ne lui est pas reprise par la société Alcan Aluminium Limitée dont Sécral est la principale filiale canadienne. Elle aussi constituée en vertu de la législation fédérale canadienne, Alcan Aluminium Limitée est la société mère d'un groupe industriel multinational dont l'activité s'étend à tous les grands secteurs de la production et de la transformation de l'aluminium. Le groupe Alcan compte une cinquantaine de filiales ou sociétés apparentées, réparties dans plus de 20 pays et sur les cinq continents. Il rassemble plus de 50 000 employés. Outre Sécral, Alcan compte cinq autres entreprises au Canada. Son siège social est à Montréal comme celui de Sécral<sup>10</sup>.

En tant que filiale et propriété exclusive de la société mère, Sécral est soumise aux directives de cette dernière. Sa mission particulière au sein du groupe Alcan est la production plutôt que la transformation de l'alumi-

---

7. *Id.*, art. 102 (1).

8. *Id.*, art. 17, 18 (1) et *in fine*. Sur la protection des tiers et des cocontractants contre l'incidence de la réglementation interne des sociétés par actions, voir : M. MARTEL et P. MARTEL, *La compagnie au Québec. Les aspects juridiques*, Montréal, Wilson & Lafleur, Martel, 1991, pp. 619-648.1 ; B.L. WELLING, *Corporate Law in Canada. The Governing Principles*, 2<sup>e</sup> éd., Toronto, Butterworths, 1991, pp. 173-236 ; R. GAUDREAU, « Les compagnies et les tiers contractants. Étude des doctrines de la « constructive notice » et de l'« indoor management » », (1982) 42 *R. du B.* 485.

9. *Code civil du Bas-Canada*, art. 361 ; voir aussi R.P. GAGNON, L. LEBEL et P. VERGE, *Droit du travail*, 2<sup>e</sup> éd., Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1991, pp. 10-15, 157-159.

10. ALCAN ALUMINIUM LIMITÉE, *Précis Alcan 1990*, Montréal, Direction des relations publiques, 1990, pp. 16-19.



nium. La société mère assure son approvisionnement en matières premières et contrôle directement les ventes des produits de Sécral à l'intérieur ou à l'extérieur du groupe Alcan. Quant à ses activités de production et aux achats de biens et services qu'elles requièrent, Sécral jouit toutefois de la « grande latitude » qu'Alcan Aluminium Limitée entend laisser à ses filiales selon les termes mêmes de sa déclaration corporative. Sous réserve des objectifs généraux de « maintenir une rentabilité suffisante », de « se doter d'un personnel compétent », de « viser à l'excellence dans l'exploitation », de « concilier les intérêts des actionnaires, employés, clients et fournisseurs » et de « respecter des normes élevées de probité », les directives de la société mère sont peu nombreuses et laissent beaucoup d'autonomie à Sécral<sup>11</sup>.

En ce qui concerne l'organisation des activités d'approvisionnement et les relations avec les fournisseurs, l'ordre juridique de Sécral est donc largement autonome aussi bien à l'égard du groupe Alcan que de l'État canadien et québécois. Il lui appartenait donc de répondre aux questions fondamentales que pose l'activité d'approvisionnement d'une grande entreprise manufacturière : qui peut acheter au nom de l'entreprise ? comment ? à quelles conditions ? auprès de quels fournisseurs ? avec quel contrôle sur la qualité des biens et services fournis ?

Sécral ne pouvait laisser s'effectuer les achats au hasard ou en abandonner tout le contrôle aux unités et aux personnes de son organisation. La délégation de tous les pouvoirs à une seule instance était également inconcevable. En l'absence de normes qui lui auraient été dictées par la société mère ou par l'État, l'entreprise a élaboré son propre encadrement juridique des activités d'approvisionnement. Elle l'a fait en se référant de plus en plus à la science nouvelle de l'approvisionnement des entreprises.

## 1.2 Une logique de transformation : la science de l'approvisionnement

Jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, la fonction d'approvisionnement faisait l'objet de peu d'attention particulière au sein des entreprises où l'on considérait les achats comme une activité de commis de bureau. Il en était de même dans les manuels des sciences de l'administration où la fonction d'approvisionnement se résumait souvent aux techniques de gestion des inventaires et relevait pour le reste des principes généraux du management et du contrôle budgétaire. Les choses ont beaucoup changé depuis. La fonction d'approvisionnement fait désormais l'objet d'une reconnaissance institutionnelle explicite dans la plupart des grandes entre-

---

11. ALCAN ALUMINIUM LIMITÉE, *Alcan, sa vocation, ses objectifs et ses principes directeurs*, Montréal, Centre d'information, 1987, p. 4.

prises. On se reporte à l'existence d'associations professionnelles de gestionnaires des achats pour promouvoir l'autonomie institutionnelle des services des achats et le statut professionnel des acheteurs. Des manuels de base, des périodiques spécialisés, des instituts de recherche, des programmes de cours universitaires, sont désormais consacrés expressément à la gestion scientifique de l'approvisionnement<sup>12</sup>.

La nouvelle science de l'approvisionnement apporte une aide précieuse aux gestionnaires des services des achats. Elle met en évidence les problèmes et les tensions contradictoires propres à cette sphère d'activité. Faut-il, par exemple, centraliser ou décentraliser les achats ? Est-il préférable pour l'entreprise de maximiser le recours aux fournisseurs externes ou de produire elle-même les biens et services dont elle a besoin ? La science de l'approvisionnement résume les connaissances acquises relativement à ces problèmes et tensions. Elle analyse les succès et les échecs des expériences tentées par les entreprises. Elle décrit les techniques anciennes et nouvelles de systématisation, de gestion intégrée de l'exploitation, d'optimisation du pouvoir d'achat et de contrôle de la qualité des biens et services fournis. Elle expose de façon plus ou moins explicite les modèles du gestionnaire efficace et de l'acheteur professionnel en indiquant comment les progrès des connaissances scientifiques appellent une évolution de ces modèles.

Dans la mesure où elle influe sur les praticiens de l'approvisionnement, en particulier les gestionnaires des services des achats, la nouvelle science a une portée normative indéniable. Elle joue un rôle éventuellement déterminant dans la production de cette partie de l'ordre juridique interne des entreprises qui vise à encadrer les activités d'achat. Elle inspire la définition du statut et du rôle des divers participants au processus d'approvisionnement. En outre elle indique les sujets qui doivent faire l'objet d'une réglementation. Elle suggère le contenu même des règles à adopter. Elle agit, de plus, comme une sorte d'éminence grise auprès des détenteurs de l'autorité qui définissent les normes et gèrent les activités quotidiennes. Enfin, elle devient partie intégrante de l'ordre juridique privé et joue un rôle capital dans sa transformation.

Sécal n'est pas restée à l'écart du mouvement général favorable à une gestion scientifique de l'approvisionnement. La fonction d'approvision-

---

12. Sur ces développements, voir l'ouvrage fondamental de M.R. LEENDERS, H.E. FEARON et W.B. ENGLAND, *Purchasing and Materials Management*, 9<sup>e</sup> éd., Homewood, Irwin, 1989, pp. 1-23. Professeur à la Faculté des sciences de l'administration de l'University of Western Ontario, Leenders a agi depuis 1961 comme consultant principal de l'Association canadienne de gestion des achats (ACGA) pour le développement de son programme de formation professionnelle.

nement est expressément de la responsabilité d'un vice-président. Une direction nationale des achats a été créée. Un manuel a été adopté qui contient l'ensemble de la réglementation commune à tous les établissements de l'entreprise. La gestion de l'exploitation a été systématisée et intégrée par la mise en œuvre de systèmes informatiques. La professionnalisation des acheteurs a été favorisée par le rehaussement des critères de recrutement, l'augmentation de la rémunération et la mise au point de programmes de perfectionnement en collaboration avec l'Association canadienne de gestion des achats<sup>13</sup>. Les modèles de gestion, notamment japonais, et les préoccupations que les scientifiques de l'approvisionnement placent à l'avant-garde du progrès dans leur discipline (la réduction des inventaires, la qualité totale, l'optimisation du pouvoir d'achat, le partenariat avec des fournisseurs accrédités) font partie du discours des gestionnaires de Sécral et inspirent directement leur action aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise<sup>14</sup>.

Certaines caractéristiques de Sécral et la dynamique particulière du marché mondial de l'aluminium paraissent avoir favorisé la prise de conscience de l'importance de la fonction d'approvisionnement pour l'entreprise, en particulier depuis le début de la dernière décennie. Sécral fait partie des entreprises dont les coûts d'approvisionnement en biens et services, sans même compter celui des matières premières, dépassent les

---

13. Rapport du Comité de la formation professionnelle en approvisionnement, dans SÉCRAL, *Compte rendu de la réunion approvisionnement, 20-22 juin 1990*, Service régional de l'approvisionnement, pp. 85-91. Sécral a adopté le code de déontologie de l'ACGA comme modèle de référence pour les rapports des acheteurs avec les fournisseurs; *Manuel d'achat*, section 1.2.0, p. 14.

14. L'ouvrage de M.R. LEENDERS, H.E. FEARON et W.B. ENGLAND, *op. cit.*, note 12, figure en bonne place dans la bibliothèque personnelle du surintendant et du coordonnateur à l'assurance qualité et à l'administration de contrat du Service régional de l'approvisionnement. Ce dernier a même entrepris une traduction française d'une partie de l'ouvrage au bénéfice des étudiants en sciences administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi. Le programme d'assurance qualité instauré au Saguenay-Lac-Saint-Jean se réclame notamment des principes empruntés au modèle japonais par R.J. SCHONBERGER, *Japanese Manufacturing Techniques. Nine Hidden Lessons in Simplicity*, New York, The Free Press, 1982. Le Service régional de l'approvisionnement a aussi contribué directement à faire connaître dans la région le consultant français en management des entreprises Hervé Sérieyx: COMITÉ INTER-USINE DE LA GESTION DE LA QUALITÉ DES APPROVISIONNEMENTS, *Compte rendu de la réunion du 6 novembre 1990*, p. 4. Sérieyx prône notamment l'ouverture de l'entreprise sur son environnement et la solution du « maillage des entreprises » à la japonaise; voir en particulier son ouvrage *Le zéro mépris*, Paris, Interéditions, 1989; aussi, en collaboration avec G. ARCHIER, *L'entreprise du 3<sup>e</sup> type*, Paris, Éd. du Seuil, 1984.

coûts du personnel<sup>15</sup>. Entreprise de production plutôt que de transformation de l'aluminium, sa rentabilité subit considérablement l'influence des mouvements à la baisse des prix mondiaux de l'aluminium. L'affaissement cyclique des prix vient périodiquement rappeler à l'entreprise l'importance du contrôle efficace des coûts de production, ceux de l'approvisionnement comme ceux du personnel. Enfin, l'augmentation de la capacité mondiale de production d'aluminium accroît la concurrence auprès des clients et indique que la position concurrentielle de Sécral repose de plus en plus sur l'abaissement de ses coûts de production. Les économies réalisées sur les achats de biens et services ont dans ce contexte une importance d'autant plus cruciale que les engagements à l'égard des fournisseurs peuvent être réduits plus rapidement et avec moins de contraintes juridiques que ceux qui lient l'entreprise à son personnel.

La toute première disposition de l'énoncé de politique émis en avril 1982 concernant la gestion des achats à Sécral traduit bien cette philosophie nouvelle où l'approvisionnement se conçoit comme une fonction profitable en elle-même et non plus comme une simple activité de service accessoire aux unités de production :

- 1.1 L'achat est une fonction devant contribuer aux bénéfices.
- 1.2 La fonction achat de Sécral a pour objectif l'achat efficace et rationnel, auprès de fournisseurs compétents, de matériaux (sauf les matières premières), de fournitures, d'outillage et de services avec un rendement optimal pour chaque dollar dépensé compte tenu des exigences de qualité et de livraison. Cet objectif est atteint par les moyens suivants :
  - a) un effort d'achat intégré qui s'appuie sur les avantages procurés par le pouvoir d'achat de la Société ainsi que l'expérience et les compétences qu'elle a acquis ;
  - b) les activités coordonnées de la fonction achat comprenant [les différents services des achats]<sup>16</sup>.

Pour Sécral, comme pour la plupart des grandes organisations d'aujourd'hui, la science nouvelle de l'approvisionnement est devenue la source de référence principale de ceux à qui incombe l'objectif de gérer les achats de façon efficace. Ses effets se sont fait sentir à travers la modification des règles, des procédés et des pratiques qui président à la régulation interne des contrats d'approvisionnement. Comme nous le verrons main-

15. Depuis 1985, les dépenses annuelles moyennes pour les achats et le personnel, au Canada seulement, ont été respectivement de 521 et de 524 millions de dollars. Au cours des deux dernières années, les premières (sans compter les achats en dehors du Canada qui représentent environ 15 p. 100 de l'approvisionnement total) ont nettement surpassé les secondes, soit 611 contre 572 millions en 1989 et 625 contre 528 en 1988. SÉCRAL, *op. cit.*, note 3, p. 39.

16. SÉCRAL, *Manuel d'achat*, section 1.2.0, p. 2.

tenant, le réaménagement du pouvoir de contracter au nom de l'entreprise, l'informatisation des processus d'acquisition des biens et services et le recours de plus en plus systématique à la formule des contrats types ont considérablement transformé l'exercice de la fonction d'achat. La liberté d'action ou la marge discrétionnaire des acheteurs ont paradoxalement été réduites par les procédés mêmes qui ont accru leur statut professionnel au sein de l'entreprise.

## 2. L'aménagement du pouvoir de contracter

Considérée au sens strict, la fonction d'achat n'est qu'une sous-fonction à l'intérieur de la fonction générale d'approvisionnement qui comprend aussi les sous-fonctions de définition des besoins à satisfaire, de réception des biens ou services fournis et d'approbation des factures émises par les fournisseurs. C'est bien ainsi que l'entend le *Manuel des achats* de Sécal en indiquant que la compétence exclusive des services des achats sur les aspects commerciaux de l'approvisionnement ne leur permet pas de décider de l'opportunité des achats à la place des usagers et ne les dispense pas d'une collaboration nécessaire avec les autres services de l'entreprise :

- 1.2.2 [La fonction d'achat] intègre tous les aspects commerciaux de l'approvisionnement : recherche de sources d'approvisionnement, sélection de fournisseurs compétents, obtention et évaluation de soumissions, négociation des prix et gestion des commandes et des contrats, relance et réclamations [...].

Seul le service des Achats est autorisé à engager des dépenses de biens et de services au nom de la Société. Aucune négociation ou discussion non strictement technique ne doit être entreprise, ni aucun engagement conclu par d'autres services sans l'accord du service des Achats [...].

- 2.1.0 Il n'incombe pas au service des Achats d'établir lui-même les besoins en matériel ou les spécifications relatives aux articles commandés. Son mandat d'acheteur repose sur l'octroi des autorisations appropriées, généralement présentées sous forme de demandes d'achat dûment remplies et autorisées. Le service des Achats reçoit l'autorisation officielle de remplir son mandat sur réception d'une demande d'achat dûment autorisée.

Le service des Achats a pour politique de travailler en étroite collaboration avec le service de la Comptabilité, des Opérations, de l'Entretien, du Génie et de la Santé-sécurité, et avec les demandeurs des autres services de la société afin d'assurer que les contrats soumis respectent leurs exigences de valeur optimale en matière de qualité, de service, de prix et de livraison<sup>17</sup>.

Les services des achats et leurs acheteurs sont donc les mandataires de Sécal au nom de laquelle les contrats avec les fournisseurs sont conclus

17. *Id.*, pp. 3-4, et section 2.1.0, p. 1.

et des différentes unités de l'entreprise qui assumeront la responsabilité budgétaire des demandes d'achat qu'elles leur confient. Sécral compte actuellement 19 établissements différents : 14 sont situés au Québec, 3 en Colombie-Britannique, 1 en Alberta et 1 en Ontario<sup>18</sup>. La plupart de ces établissements comptent eux-mêmes des dizaines d'unités habilitées à émettre des demandes d'achat selon leurs besoins particuliers. L'ampleur, la diversité et la dispersion géographique ou institutionnelle des besoins d'approvisionnement exigeaient que les responsabilités des divers types d'achats soient réparties et que le pouvoir d'engager formellement Sécral auprès de ses fournisseurs soit contrôlé.

## 2.1 Le partage des compétences

Le premier problème structurel qui se pose à l'entreprise est celui de déterminer le degré de centralisation de la fonction d'achat et la place des acheteurs dans la structure d'autorité. Le développement de politiques d'approvisionnement spécifiques, comme celle qui vise à maximiser le pouvoir d'achat, et la gestion intégrée des activités militent en faveur de la centralisation et de l'autonomie fonctionnelle des acheteurs. Par contre, l'importance d'une correspondance étroite entre les achats effectués et les besoins précis des usagers, les avantages d'une gestion financière qui confie aux unités opérationnelles la responsabilité budgétaire de leurs dépenses et la nécessité d'entretenir des liens étroits avec les fournisseurs locaux de certains biens ou services stratégiques favorisent la décentralisation et l'assujettissement des acheteurs aux gestionnaires des unités opérationnelles.

Suivant en cela une tendance assez générale parmi les entreprises comportant de multiples établissements dispersés géographiquement<sup>19</sup>, Sécral a opté pour une organisation qui combine des éléments significatifs de centralisation et de décentralisation. L'entreprise s'est même donné une structure d'achat intermédiaire entre le Service national des achats et les services des achats de chaque établissement. Le Service régional de l'approvisionnement établi à Jonquière traduit la volonté de tenir compte de la forte concentration des établissements de Sécral au Saguenay-Lac-Saint-Jean<sup>20</sup>. En ce qui concerne le rattachement institutionnel des services des

---

18. Douze de ces établissements sont des usines. Les autres sont des centrales d'énergie électrique, des installations portuaires et ferroviaires, des unités d'administration et d'appui technique aux usines. SÉCAL, *op. cit.*, note 3, p. 33.

19. M.R. LEENDERS, H.E. FEARON et W.B. ENGLAND, *op. cit.*, note 12, pp. 41-42.

20. La région compte 11 établissements qui assurent environ 60 p. 100 de la production totale d'aluminium de première fusion et près de 80 p. 100 de celle des autres produits. SÉCAL, *op. cit.*, note 3, pp. 36-37.

achats et des acheteurs, la structure d'autorité mise en place obéit aussi à deux principes distincts : ils sont « fonctionnellement responsables envers le directeur des achats et responsables administrativement envers la direction locale<sup>21</sup> ».

Avant de décrire les responsabilités respectives des différents services des achats de SécAl, il convient de souligner que ces services n'assument pas la totalité des achats de l'entreprise. Certains types d'achats particuliers ont, en effet, été réservés à d'autres services spécialisés. Toutes les transactions relatives aux immeubles relèvent ainsi des Services immobiliers, les contrats d'assurance du Service des assurances, les contrats avec les agences de placement et de sécurité du Service du personnel, les contrats de publicité du Service des relations publiques<sup>22</sup>...

### 2.1.1 La Direction nationale des achats

Le Service des achats établi à Montréal, au siège social de SécAl, comprend le directeur des achats, le coordonnateur des services informatiques, trois acheteurs et un surveillant des acheteurs. Le premier responsable de la fonction d'achat chez SécAl est le vice-président à l'administration<sup>23</sup>. Ce dernier délègue la responsabilité et l'autorité de cette fonction au directeur des achats qui se trouve ainsi à la tête de tous les services des achats du point de vue fonctionnel<sup>24</sup>. Le directeur des achats définit les politiques de l'approvisionnement, émet les directives générales et supervise l'ensemble de l'organisation des achats. C'est sous sa direction que le *Manuel d'achat* de SécAl a été rédigé en 1984. Cet imposant document de plus de 250 pages reproduit les directives administratives de SécAl et rassemble toute la réglementation ou les énoncés de politiques concernant les différentes facettes de l'approvisionnement. Le manuel a été imprimé en 75 exemplaires et distribué à toutes les personnes ayant le pouvoir d'engager l'entreprise auprès des fournisseurs, soit les acheteurs, leurs surveillants et les gestionnaires des achats. Des ajouts ou des modifications y ont été apportés au fil du changement de la réglementation, mais aucune révision d'ensemble n'a été faite depuis 1984.

---

21. SÉCAL, *Manuel d'achat*, section 1.2.0, p. 9.

22. *Id.*, pp. 4 et 5.

23. Jusqu'à l'été 1990, l'approvisionnement relevait d'un vice-président « ingénierie et construction, énergie électrique, approvisionnement et entretien » qui cumulait des responsabilités opérationnelles (production) et fonctionnelles. Une importante restructuration du comité exécutif de SécAl a depuis transféré l'ensemble des responsabilités fonctionnelles, dont celle de l'approvisionnement, au nouveau vice-président à l'administration.

24. SÉCAL, *Manuel d'achat*, section 1.2.0, p. 6.

Le directeur des achats doit être consulté relativement à tout changement important de structure ou de personnel impliquant le Service régional de l'approvisionnement de Jonquière ou les services des achats des usines<sup>25</sup>. Il assure la liaison entre Sécäl et la société mère ou les autres entreprises du groupe Alcan, notamment en présidant le Comité directeur des achats d'Alcan Aluminium Limitée<sup>26</sup>.

Les trois acheteurs de Sécäl à Montréal effectuent les principaux achats de l'entreprise à l'étranger et répondent aux demandes d'achat provenant de la société mère ou des autres entreprises du groupe Alcan. Ils assurent aussi l'approvisionnement des sièges sociaux de Sécäl et d'Alcan Aluminium Limitée. Leur responsabilité la plus significative du point de vue des activités de Sécäl est toutefois la conclusion d'ententes nationales pour l'achat de biens et la location de services utilisés par tous les établissements de Sécäl au Canada<sup>27</sup>. En 1990, ils étaient responsables de 27 ententes nationales conclues avec des fournisseurs canadiens. Ces ententes portent, par exemple, sur l'achat de moteurs électriques, de fournitures de bureau, de gaz naturel, l'achat et l'entretien d'équipement informatique, la location d'automobiles. Elles prévoient généralement des prix fermes et des escomptes de volume pour une période variant d'une à trois années. Tous les acheteurs de Sécäl sont invités à tirer profit de l'existence de ces ententes lorsqu'ils reçoivent des demandes d'achat pour les biens ou services couverts.

Au-delà de ses activités spécifiques, le Service des achats de Montréal exerce un rôle de conseil et de soutien technique aux autres services des achats de Sécäl, notamment en ce qui concerne l'informatisation des activités d'approvisionnement.

### 2.1.2 Le Service régional de l'approvisionnement

Avec ses 14 acheteurs, le Service régional de l'approvisionnement établi à Jonquière représente la plus forte concentration d'acheteurs dans l'organisation des achats de Sécäl. Cette concentration reflète l'importance des cinq établissements situés à Jonquière (45 p. 100 de la main-d'œuvre totale de Sécäl s'y trouvait en 1989) auxquels s'ajoutent six autres établissements établis ailleurs dans la région (23 p. 100 de la main-d'œuvre totale)<sup>28</sup>.

Les acheteurs du Service régional se divisent en trois modules. Trois acheteurs forment le module « Projets ». Ils se répartissent la respon-

25. *Id.*, p. 7.

26. *Id.*, p. 8.

27. *Id.*, pp. 9-11.

28. SÉCAL, *op. cit.*, note 3, p. 33.



sabilité des achats pour les projets de construction ou de rénovation de la majorité des établissements de la région, des contrats de fabrication de pièces d'équipement sur plans et devis, de la négociation de contrats types ou de conventions d'achat avec les fournisseurs de services professionnels.

Les cinq acheteurs du module « Négociations » sont responsables de la négociation des conventions d'achat de biens et services communs à tous les établissements de la région. Leur compétence s'étend même à tous les établissements de Sécal au Québec en ce qui concerne l'approvisionnement des magasins<sup>29</sup>. Environ 60 p. 100 des articles gardés dans les magasins de Sécal au Québec et près de 90 p. 100 de ceux qui sont utilisés le plus couramment sont ainsi acquis par l'intermédiaire des cinq acheteurs-négociateurs de Jonquière<sup>30</sup>. La répartition des responsabilités entre les cinq acheteurs de ce module se fait principalement sur la base des groupes de produits, chaque acheteur étant spécialisé dans une sphère particulière, par exemple celle de la mécanique, de l'électricité, de l'équipement motorisé, etc.

La politique suivie au sein de ce module au cours des dernières années a été de conclure des conventions d'achat d'une durée maximale de trois ans avec des fournisseurs auxquels tous les acheteurs de Sécal dans la région et même au Québec devraient en principe s'adresser. Dans cette optique, la responsabilité particulière des acheteurs de chaque établissement se limite aux achats de biens ou services spécifiques à leur établissement respectif. Une centaine de conventions d'achat ont été conclues à ce jour. La conception de cette politique et surtout sa mise en œuvre effective ne sont pas sans soulever des résistances importantes, en particulier chez les acheteurs de l'usine Grande Baie qui jouit d'une autonomie exceptionnelle depuis le début de ses activités en 1980. Des résistances se manifestent aussi chez les acheteurs des usines situées en dehors de la région, à Shawinigan et à Beauharnois, au nom de l'autonomie que les directives nationales leur laissent en principe pour tous les achats ne portant pas sur des articles destinés aux magasins<sup>31</sup>.

Le troisième module du Service régional de l'approvisionnement est constitué des six acheteurs-installations du complexe Jonquière. Il s'agit d'un ensemble de cinq établissements distincts constitués à la fin des années 1970 à partir du démembrement de l'ancienne usine Arvida dans la foulée d'une décision corporative favorisant une plus grande décentralisa-

---

29. SÉCAL, *Manuel d'achat*, section 1.2.0, p. 12.

30. SERVICE RÉGIONAL DE L'APPROVISIONNEMENT, *Relevé du nombre d'articles « SAGI » par acheteur*, 30 avril 1991, p. 1.

31. SÉCAL, *Manuel d'achat*, section 1.2.0, pp. 13-14.

tion des activités. Les acheteurs du complexe Jonquière sont responsables des achats de biens et services répondant aux besoins particuliers des établissements auxquels ils sont respectivement affectés. Contrairement aux acheteurs des autres établissements de Sécal, ils relèvent administrativement et fonctionnellement du Service régional de l'approvisionnement où sont d'ailleurs situés leurs bureaux.

Outre ses responsabilités propres en matière d'achats, le Service régional tire profit de l'importance de ses ressources humaines (plus de 50 employés, cinq postes d'encadrement) pour exercer un rôle d'initiative, voire de leadership, dans l'organisation de l'approvisionnement à Sécal. Il a joué un rôle de premier plan dans la conception et la mise en œuvre des processus d'achats informatisés et dans la formation correspondante du personnel. Le Service compte depuis trois ans une division spécialement affectée au développement des programmes d'assurance qualité, à l'accréditation des fournisseurs et à l'administration des contrats de fabrication sur plans et devis.

Le Service régional a adopté son propre guide administratif qui rassemble la réglementation pertinente aux activités d'approvisionnement avec une insistance particulière sur l'organisation des achats et la répartition des responsabilités dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean et dans l'est du Québec. La deuxième édition de ce guide a été réalisée au cours de l'année 1990 par une équipe formée d'acheteurs n'appartenant pas au Service régional mais dirigée par la surveillante principale des acheteurs du complexe Jonquière. Une première version du guide avait été adoptée en 1979. Contrairement au premier document, le nouveau guide administratif contient beaucoup moins de renseignements techniques. Il s'adresse essentiellement aux acheteurs plutôt qu'à l'ensemble du personnel participant aux activités d'approvisionnement<sup>32</sup>.

### 2.1.3 Les acheteurs des établissements

Mis à part le complexe Jonquière dont les acheteurs-installations relèvent du Service régional de l'approvisionnement, les sept autres établissements de Sécal dans la région comptent au moins un acheteur et, dans certains cas, leur propre service des achats comme celui de Grande Baie où l'on retrouve quatre acheteurs dont un superviseur. Les acheteurs-installations relèvent administrativement du contrôleur de leur établissement respectif. Du point de vue fonctionnel, les 13 acheteurs travaillent sous la

---

32. SERVICE RÉGIONAL DE L'APPROVISIONNEMENT, *Guide administratif des services de l'approvisionnement (GASA)*, Jonquière, 1990, remplace le *Guide administratif des services de l'approvisionnement régional (GASAR)*, Jonquière, 1979.

direction du directeur national des achats. Bien qu'ils soient en principe indépendants du Service régional, ces acheteurs-installations entretiennent des rapports fréquents avec les acheteurs-négociateurs et les acheteurs-projets. Le développement du mécanisme des conventions d'achat et des programmes d'assurance qualité accroît encore les interrelations entre les acheteurs locaux et régionaux. Il en va de même pour les quatre autres acheteurs de Sécral au Québec (Beauharnois et Shawinigan). Les rapports sont, au contraire, quasi inexistantes avec les acheteurs-installations des autres provinces (une dizaine d'acheteurs, la plupart relevant du Service des achats de l'usine de Kitimat en Colombie-Britannique) qui n'ont de relations qu'avec les acheteurs responsables des ententes nationales au siège social de Sécral.

Avant 1970, la responsabilité des acheteurs-installations se limitait dans une large mesure aux achats de faible valeur et aux projets mineurs sous la surveillance directe du contrôleur de leur établissement. La plupart des achats et des projets d'importance, y compris ceux qui devaient répondre aux besoins spécifiques des établissements, étaient effectués à Montréal par la Direction nationale des achats qui comptait à l'époque plus de dix acheteurs.

Un mouvement de décentralisation s'est amorcé au début des années 1970 qui a d'abord profité au Service des achats de l'ancienne usine Arvida. Avec la mutation de quatre acheteurs de Montréal, ce service est devenu le plus important de l'organisation générale. Les responsabilités de ses acheteurs ont été accrues notamment en ce qui concerne l'approvisionnement des magasins de Sécral au Québec. Le Service régional de l'approvisionnement est né de ce regroupement d'acheteurs à Jonquière. Il a progressivement augmenté son champ d'action alors que les services des achats des autres établissements de la région voyaient leur nombre d'acheteurs diminuer.

Jusqu'en 1986, on aurait pu croire que le mouvement de décentralisation instauré à partir de Montréal s'arrêterait pour l'essentiel à Jonquière d'où s'opérerait une forte régionalisation des activités d'approvisionnement. On se demandait même si les acheteurs de tous les établissements de Sécral dans la région ne devraient pas relever fonctionnellement du surintendant adjoint du Service régional plutôt que du directeur national. La réorganisation interne du Service régional et plus particulièrement la constitution de l'équipe des acheteurs-négociateurs appelés à conclure des ententes d'envergure régionale et provinciale avec les fournisseurs donnaient clairement à penser que les responsabilités des acheteurs-installations deviendraient marginales et l'autorité des directions d'établissement sur les acheteurs de plus en plus réduite.

Certaines décisions prises au cours des cinq dernières années ont toutefois montré que l'entreprise entendait poursuivre la décentralisation au-delà du palier régional pour confier l'essentiel des responsabilités aux directions d'établissement, y compris en matière d'approvisionnement. Il a été décidé que les acheteurs non établis à Jonquière relèveraient fonctionnellement du directeur national et non du Service régional. Sur la base d'une étude globale du système d'approvisionnement, le principe négociation centralisée – activité décentralisée a été mis en œuvre. Directement responsable de la création du module des acheteurs-négociateurs et de la mise en œuvre des conventions d'achat, ce principe augmente en contrepartie la sphère de compétence des acheteurs-installations. Il assujettit les acheteurs à l'autorité administrative des contrôleurs d'établissement davantage qu'à l'autorité fonctionnelle des gestionnaires régionaux ou nationaux de l'approvisionnement.

Au total, il semble que l'entreprise soit disposée à déléguer la responsabilité des décisions et des activités d'achat aux unités locales et à leurs acheteurs au fur et à mesure que la gestion informatisée de l'approvisionnement permet d'imposer en pratique les ententes nationales, provinciales ou régionales qui optimisent le pouvoir d'achat de Sécral et garantissent un meilleur contrôle de la qualité des fournisseurs. C'est ainsi que le Service régional de l'approvisionnement voit diminuer son contrôle direct sur les achats des établissements de la région au moment même où s'accroît l'importance de ses conventions d'achat et de ses programmes d'assurance qualité. Les gestionnaires de l'approvisionnement, qu'ils travaillent à partir de Jonquière ou de Montréal, abandonnent ainsi, bon gré mal gré, la supervision immédiate du travail des acheteurs aux directeurs et contrôleurs d'établissement. Les systèmes d'achat informatisés leur permettent toutefois d'orienter dans une large mesure le choix des fournisseurs et la détermination du contenu des contrats conclus par les acheteurs-installations<sup>33</sup>.

---

33. Selon le nouveau vice-président et directeur de l'exploitation de Sécral au Saguenay-Lac-Saint-Jean, la restructuration de l'été 1990 visait essentiellement à alléger l'organisation hiérarchique de l'entreprise en confiant aux installations « une plus grande autonomie et un pouvoir décisionnel accru ». Dans ce contexte, il souhaitait que les groupes fonctionnels (dont le Service régional de l'approvisionnement) « soient plus près des préoccupations des usines et qu'ils continuent à exercer leur rôle d'experts-conseils [auprès] des gestionnaires des usines [qui] savent ce qu'ils ont à faire [mais] ont souvent besoin d'être guidés ou conseillés sur la façon de faire les choses » : *Le Lingot*, 48<sup>e</sup> année, n<sup>o</sup> 5, édition spéciale du 1<sup>er</sup> mars 1991, pp. 2-3.

## 2.2 Le contrôle du pouvoir de signature

Outre qu'elle répartit horizontalement les responsabilités d'achats selon l'envergure nationale, provinciale, régionale ou locale des besoins à satisfaire, la réglementation interne de Sécal prévoit le mode de désignation des employés habilités à signer les documents qui lieront l'entreprise à ses fournisseurs. Elle définit aussi le régime d'autorisations et d'approbations auquel devront se soumettre les employés désignés avant d'apposer leur signature. Il s'agit ici d'un aménagement vertical du pouvoir de contracter.

Le *Manuel d'achat* reproduit une directive administrative précisément consacrée à l'approbation des contrats. La directive rappelle d'abord qu'en vertu de la législation fédérale sur les sociétés par actions « la signature d'un employé agissant dans l'exercice de ses fonctions sur un document relié à son activité quotidienne ordinaire lie son employeur<sup>34</sup> ». La désignation des employés expressément habilités à signer au nom de Sécal diffère considérablement selon qu'il s'agit de contrats courants ou non courants.

Contrairement aux « actes simples et ordinaires tels que les commandes », les contrats non courants sont « des actes écrits plus complexes et lient généralement la Société à un tiers d'une manière très précise énoncée dans les clauses du contrat<sup>35</sup> ». Ces contrats ne représentent qu'une faible minorité des contrats d'approvisionnement. Le pouvoir de signature est, dans ces cas, réservé au président, au vice-président, au secrétaire ou au secrétaire adjoint de Sécal. Ces derniers peuvent aussi mandater par une procuration spéciale un autre dirigeant de l'entreprise ou même un employé pour signer un contrat dans certains cas particuliers. En règle générale, les dirigeants ayant le pouvoir de signer les contrats non courants doivent les faire vérifier par les Services juridiques de Sécal (Bureau du secrétaire) avant de les approuver officiellement<sup>36</sup>.

Nous nous attarderons davantage ici au contrôle du pouvoir de signature des contrats courants qui représentent la quasi-totalité des contrats d'approvisionnement. Le document le plus fréquemment utilisé est le « bon de commande officiel qui constitue le contrat entre le fournisseur et Sécal<sup>37</sup> ». Le *Manuel d'achat* contient la liste des employés autorisés à signer des contrats à caractère courant. Elle est mise à jour selon les besoins par le Bureau du secrétaire. En février 1986, par exemple, cette

---

34. SÉCAL, *Manuel d'achat*, section 2.2.0, p. 1.

35. *Ibid.*

36. *Id.*, pp. 2-3.

37. SÉCAL, *Manuel d'achat*, section 2.3.0, p. 1.

liste comportait 55 noms d'employés se trouvant dans 12 établissements différents de Sécal<sup>38</sup>. Tous ces employés occupaient une fonction d'acheteur ou de cadre dans un des services des achats de l'entreprise. Les acheteurs émettent normalement le bon de commande à partir des données fournies dans la demande d'achat signée par le requérant. Il leur incombe de vérifier si le requérant est dûment autorisé et, dans certains cas, d'obtenir l'approbation de leurs supérieurs avant d'émettre le bon de commande.

### 2.2.1 Les autorisations d'achat

Une liste des employés autorisés à requérir l'achat d'un bien ou la location d'un service est dressée par les dirigeants d'un établissement pour chaque secteur ou unité opérationnelle. Cette liste indique aussi la limite d'engagement financier au-delà de laquelle chaque requérant n'est plus autorisé à signer des demandes d'achat. Le service des achats compétent dispose de la liste des requérants autorisés par la direction de l'établissement en question. C'est à partir de cette liste que l'acheteur vérifie la conformité des demandes d'achat qui lui parviennent. Outre la signature d'un requérant dûment autorisé, chaque demande d'achat doit comporter la signature du responsable du secteur intéressé et indiquer le numéro du compte à débiter<sup>39</sup>. Cette vérification étant faite, l'acheteur peut remettre en question la pertinence de l'achat demandé quant à la qualité, à la quantité ou au type de matériel requis. Il peut aussi recommander un produit de substitution ou suggérer une occasion d'économie. Mais il ne lui est pas permis de modifier les données essentielles de la demande d'achat sans obtenir l'accord du requérant avant l'émission du bon de commande<sup>40</sup>.

L'informatisation des procédures d'achat que nous décrivons dans la section qui suit modifie substantiellement ces rapports entre la demande d'achat et le bon de commande. Elle instaure des mécanismes par lesquels les requérants peuvent s'adresser directement aux fournisseurs sans que les acheteurs n'interviennent pour émettre le bon de commande. Le contrôle des acheteurs sur toute commande auprès d'un fournisseur n'a traditionnellement été assoupli que dans les situations d'urgence et pour des achats de faible valeur, c'est-à-dire de moins de 500 dollars selon la règle-

---

38. *Id.*, section 2.2.0, pp. 4-6.

39. *Id.*, section 2.3.0, pp. 1-2.

40. *Id.*, pp. 3-5.

mentation actuelle, auprès d'un fournisseur local<sup>41</sup>. Depuis la mise au point du mécanisme informatisé de réapprovisionnement automatique des magasins de l'entreprise, des réquisitions directes auprès des fournisseurs se réalisent sans aucune intervention des acheteurs, dans tous les cas où la valeur d'une commande est inférieure à 2 500 dollars<sup>42</sup>.

Le mécanisme plus récent des conventions d'achat pour les biens non gardés en inventaire et pour les services permet de concevoir un régime d'autorisations encore plus décentralisé. Les concepteurs de ce mécanisme avaient ainsi imaginé le système suivant : dès qu'une convention serait conclue avec un fournisseur, à des prix et des conditions fixés pour une période pouvant aller jusqu'à trois ans, chaque acheteur en informerait les autorisants monétaires de l'établissement pour lequel il assume la responsabilité des achats ; les dirigeants de l'établissement lui retourneraient une liste de requérants autorisés à se servir de cette convention en précisant la limite monétaire et la période de validité de cette autorisation ; l'acheteur autoriserait à son tour ces requérants dont la liste serait introduite dans le système informatisé des achats ; les requérants autorisés pourraient dès lors émettre directement au fournisseur conventionné des ordres d'expédition ne portant pas la signature d'un acheteur<sup>43</sup>.

Les gestionnaires du Service régional de l'approvisionnement ont considéré que cette conception du régime des conventions d'achat entraînerait une trop grande dispersion du pouvoir d'émettre les bons de commande. Ils ont plutôt mis à l'essai une formule modifiée qui confère aux seuls employés des magasins le statut de requérants autorisés et leur confie la tâche d'émettre les bons de commande auprès des fournisseurs conventionnés à la demande des usagers de leur établissement. On a aussi jugé que le procédé des ordres d'expédition augmenterait inutilement la production et la circulation de documents écrits. Les employés des magasins seront plutôt autorisés à commander un bien protégé par une convention d'achat ou à retenir les services d'une firme liée par un protocole d'entente en faisant un simple appel téléphonique.

Bien qu'elle modifie substantiellement le projet initial, la formule mise à l'essai va clairement dans le sens de la décentralisation du pouvoir de

41. Même dans ces cas, la réglementation du Service régional de l'approvisionnement impose au requérant de communiquer avec l'acheteur avant d'effectuer l'achat et prévoit que l'acheteur mette lui-même la dernière main au bon de commande après réception de la marchandise. SERVICE RÉGIONAL DE L'APPROVISIONNEMENT, *GASA*, *op. cit.*, note 32, chap. III, section 3.4, pp. 1-2.

42. SÉCAL, *S.A.G.I. Information générale. Système d'achat et de gestion d'inventaire*, mars 1983, p. 11. Aussi SERVICE RÉGIONAL DE L'APPROVISIONNEMENT, *GASA*, *op. cit.*, note 32, chap. III, section 3.11, p. 1.

43. SÉCAL, *Convention d'achat — SARA — Manuel acheteur-installation*, s.d., pp. 92-93.

contracter. Les magasins sont appelés à devenir des points de service à compétence générale auprès des usagers des établissements. Les attributions réservées exclusivement aux acheteurs seront celles d'établir les listes de fournisseurs agréés pour chaque catégorie de biens ou services et de négocier les modalités des conventions d'achat ou des protocoles de services. Quant au reste, notamment pour le choix d'un fournisseur particulier parmi ceux qui sont inscrits sur les listes et pour l'émission des bons de commande, les employés des magasins agiront directement comme représentants de l'entreprise auprès des fournisseurs.

### 2.2.2 Les approbations d'achat

Dans son guide administratif, le Service régional de l'approvisionnement a émis à l'intention de ses acheteurs des directives qui les obligent à faire approuver par leurs supérieurs hiérarchiques certaines décisions d'achat.

L'approbation du surveillant principal du module dont relève l'acheteur est requise chaque fois que ce dernier s'apprête à émettre un bon de commande de plus de 15 000 dollars auprès d'un fournisseur dont le nom n'apparaît pas sur le fichier des fournisseurs et, dans le cas où il y a eu appel d'offres, lorsque l'acheteur a décidé de ne pas favoriser le plus bas soumissionnaire ou d'adjuger le contrat à un soumissionnaire unique. Le surveillant principal doit aussi approuver toute commande annuelle ou tout contrat de plus de 150 000 dollars et la signature de toute entente nationale. Ces contrôles sont plus sévères à l'égard des achats pour l'approvisionnement des magasins. Dans ce cas, les contrats doivent être approuvés par le surveillant, indépendamment de leur valeur monétaire, chaque fois que l'acheteur prévoit changer de fournisseur, adjuger le contrat au seul soumissionnaire ou ne pas l'accorder au plus bas soumissionnaire. La discrétion de l'acheteur est, au contraire, plus grande en ce qui concerne les contrats de services professionnels et d'ingénierie qui peuvent être accordés à un soumissionnaire unique, sans approbation du surveillant principal, jusqu'à concurrence d'une valeur de 30 000 dollars au lieu de 15 000 dollars<sup>44</sup>.

En plus de l'approbation du surveillant principal, celle du surintendant du Service régional de l'approvisionnement est requise pour les achats les plus importants, ceux d'une valeur supérieure à 500 000 dollars s'il s'agit de contrats de construction, de fabrication ou de services professionnels, ceux d'une valeur de plus de 100 000 dollars, pour les achats d'articles

44. SERVICE RÉGIONAL DE L'APPROVISIONNEMENT, *GASA*, *op. cit.*, note 32, chap. III, section 3.13, pp. 1-2.



d'inventaire, ou de plus de 30 000 dollars, dans tous les autres cas, lorsque l'acheteur a décidé d'adjuger le contrat à un soumissionnaire unique ou de ne pas l'accorder au plus bas soumissionnaire<sup>45</sup>.

Au cours des dernières années, les gestionnaires ont augmenté les niveaux de valeur monétaire à partir desquels leur approbation est requise. La discrétion et la responsabilité des acheteurs sont donc en principe accrues. En pratique, toutefois, compte tenu de l'évolution générale du système d'approvisionnement, le contrôle du pouvoir de contracter au nom de Sécac tend à se déplacer et à changer de forme plutôt qu'à diminuer. Les acheteurs sont de plus en plus appelés à négocier des conventions avec les fournisseurs au lieu d'émettre eux-mêmes des bons de commande. Les requérants autorisés à émettre des bons de commande deviennent plus nombreux, mais dans un contexte où le choix du fournisseur et les conditions du contrat ont déjà été effectués pour eux. En somme, l'aménagement du pouvoir de contracter se décentralise et le contrôle du pouvoir de signature se libéralise au moment où s'accroissent les possibilités d'une gestion plus intégrée et plus systématique des achats. L'informatisation des procédures d'achat a joué un rôle décisif dans cette évolution.

### 3. Le formalisme contractuel

#### 3.1 L'acheteur et la loi

Le *Manuel d'achat* comporte une section consacrée aux « aspects légaux des achats ». Contrairement à ce qu'on aurait pu prévoir, on n'y trouve pas un exposé complet du droit des obligations conventionnelles. Aucune mention n'y est faite, par exemple, des vices de consentement ou de l'exigence du respect de l'ordre public. La référence au droit étatique vise primordialement à souligner à l'acheteur qu'« aux yeux de la loi » (ni le Code civil ni aucune loi particulière ne sont expressément désignés) il est un représentant de Sécac et que tout bon de commande qu'il approuve constitue un contrat. Une connaissance suffisante du droit commercial lui permettra de « comprendre la relation qui existe entre lui et la Société et les conséquences légales des gestes qu'il pose au nom de la Société ». L'acheteur doit être conscient de son rôle de mandataire dans l'intérêt de son employeur et dans son intérêt personnel puisqu'il peut engager sa propre responsabilité à l'égard des fournisseurs. On lui signale au surplus que les représentants des fournisseurs sont eux-mêmes des mandataires de leur entreprise et qu'il incombe à l'acheteur de toujours vérifier le pouvoir de représentation de ses interlocuteurs<sup>46</sup>.

45. *Id.*, p. 3.

46. SÉCAL, *Manuel d'achat*, sections 9.1.0 et 9.2.0.

Le but premier de cette section d'information n'est pas d'enseigner à l'acheteur comment conclure des contrats d'approvisionnement valides selon les règles du droit étatique, mais plutôt de l'inciter à la prudence en soulignant que tous ses échanges avec les fournisseurs sont éminemment importants puisqu'il en découle une responsabilité pour Sécac « aux yeux de la loi ». L'acheteur doit savoir que chaque soumission d'un fournisseur constitue normalement une offre de vente, qu'un bon de commande signifie généralement une acceptation de cette offre, que la réception du bon de commande par le fournisseur « confirme le contrat et le rend irrévocable ». Un énoncé succinct de « quelques règles élémentaires relatives à l'interprétation des contrats » l'incitera à se méfier d'un libellé vague ou ambigu. Il devra « se protéger contre tout changement inacceptable des bons de commande ou des contrats par le fournisseur », exiger une garantie écrite et non simplement verbale, préciser par écrit les dates de livraison, se référer au guide *Incoterms* de la Chambre de commerce internationale pour éviter toute ambiguïté quant aux questions de transport, se prémunir contre la contrefaçon d'un brevet par un fournisseur grâce à une clause standard de Sécac, veiller à ce que les documents contractuels indiquent clairement « l'ensemble des lois qui régissent l'interprétation du contrat (p. ex. Loi du Québec) et la juridiction judiciaire dans laquelle une cause sera entendue ». L'acheteur ne devra pas hésiter à communiquer avec le contentieux de la Société s'il soupçonne les fournisseurs de pratiquer des « prix discriminatoires » ou de se livrer à une « collusion dans les soumissions ». Il devra aussi consulter le contentieux chaque fois qu'il recevra un avis de cession des comptes-clients d'un fournisseur<sup>47</sup>.

La première version du guide administratif du Service régional de l'approvisionnement résumait bien la finalité de l'information juridique transmise aux acheteurs :

Dans la mesure où toute opération entre acheteur et vendeur portant sur une cession de biens est un contrat aux yeux de la loi, on ne peut éviter l'aspect juridique de la question.

L'acheteur doit donc avoir une connaissance suffisante des lois commerciales lui permettant de saisir la portée des relations qui l'unissent à la Société et des conséquences pouvant découler des actes qu'il pose au nom de celle-ci.

L'acheteur ne doit pas être pour autant un expert en loi, pas plus qu'il ne doit se fier exclusivement à son jugement personnel lorsqu'il est en butte à des difficultés particulières.

---

47. *Id.*, sections 9.3.0 et 9.4.0.

Toutefois, il devrait en connaître assez pour savoir quand il est nécessaire ou souhaitable de consulter le service du contentieux de la Société<sup>48</sup>.

L'information sur les aspects légaux des achats aura ainsi servi à « inculquer à l'acheteur des notions fondamentales relativement à ses devoirs et à ses fonctions<sup>49</sup> ». Conscients de cela, ceux qui ont reçu le pouvoir de contracter au nom de l'entreprise se conformeront plus volontiers aux exigences des procédures d'achat longuement décrites dans le Manuel<sup>50</sup>.

Le formalisme contractuel introduit par les procédures d'achat est davantage qu'un simple mode de protection de l'acheteur contre les risques d'une exécution trop autonome de ses mandats. Il est indispensable à l'efficacité même de son action puisque l'acheteur ne contrôle pas toutes les opérations qui lui permettraient de satisfaire complètement à ses engagements avec les fournisseurs. La contribution d'autres employés de l'entreprise est nécessaire, notamment pour que les fournisseurs reçoivent le paiement qui leur est dû. Or, seule la conformité de son action aux exigences des procédures d'achat instituées peut garantir à l'acheteur la collaboration des autres participants au processus d'approvisionnement. En ce sens, le formalisme contractuel auquel sont assujettis les achats de Sécäl assure que l'acheteur exercera son rôle en s'intégrant à un processus que d'autres ont instauré avant lui et qui se poursuivra au-delà de sa propre intervention.

Pendant très longtemps, le formalisme des contrats d'approvisionnement a pris la forme typiquement bureaucratique de la circulation des formulaires ou documents d'achat d'un employé à l'autre, chacun étant appelé à valider une partie de l'opération par sa signature. La participation à l'activité contractuelle de l'entreprise exigeait alors que l'on sache lire et écrire. Au cours des 20 dernières années, la politique de Sécäl a été d'automatiser les achats et le contrôle des stocks. La majeure partie de l'approvisionnement s'effectue aujourd'hui par l'intermédiaire de systèmes informatisés. À l'ère de la cybernétique, l'acheteur ne peut rendre effectifs ses choix et ses décisions d'achat que dans la mesure où il sait

---

48. SERVICE RÉGIONAL DE L'APPROVISIONNEMENT, *GASAR*, *op. cit.*, note 32, section 3, directive administrative numéro 1.3. La nouvelle version du guide reproduit la même disposition amputée toutefois du troisième alinéa. SERVICE RÉGIONAL DE L'APPROVISIONNEMENT, *GASA*, *op. cit.*, note 32, chap. III, section 3.0, p. 3.2.

49. SÉCAL, *Manuel d'achat*, section 9.1.0, p. 1.

50. La section sur les aspects légaux des achats est la plus courte du Manuel. Elle ne compte que 11 pages. Les sections qui décrivent en détail les procédures d'achat de l'entreprise (« engagements d'achats », « politiques d'appels d'offres », « documents d'achats », « systèmes automatisés ») comptent au total plus de 100 pages.

recevoir et émettre des informations en utilisant un terminal d'ordinateur qui l'intègre à un réseau d'échanges de plus en plus sophistiqué.

### 3.2 Les formulaires et les documents contractuels

Tous les achats de Sécal doivent être constatés par un écrit<sup>51</sup>. Il s'agit le plus souvent du bon de commande officiel de l'entreprise. Les achats non courants font l'objet d'un contrat officiel parfois revêtu du sceau de l'entreprise<sup>52</sup>. Le *Manuel d'achat* permet aux acheteurs de s'engager auprès des fournisseurs en utilisant un télex, en signant une simple lettre d'intention lorsqu'il faut conclure une entente avant de disposer de tous les renseignements requis, ou même par simple entente verbale dans les cas d'urgence, mais tous ces engagements « doivent faire l'objet immédiat d'une confirmation écrite au moyen d'un bon d'achat ou d'un contrat officiel<sup>53</sup> ».

Comme nous le verrons plus loin, l'acheteur participe de façon significative à la détermination du contenu des contrats ordinaires dans la mesure notamment où il lui appartient de choisir les clauses standard qui seront imprimées sur chaque bon de commande particulier. Il n'en va pas de même pour les achats non courants. La pratique de Sécal est, à cet égard, d'imposer l'usage de documents contractuels dont le contenu obligationnel échappe à toutes fins utiles à la discrétion de l'acheteur.

Le plus élaboré et probablement le plus ancien de ces documents contractuels concerne les travaux de construction confiés à des entrepreneurs. Dans ce cas, le seul cahier des exigences générales auquel fait référence le contrat type compte 50 pages et une centaine de dispositions particulières<sup>54</sup>. Un document similaire est employé pour les contrats de fabrication d'équipement sur plans et devis<sup>55</sup>. Au cours des dernières années, d'importants efforts ont été consentis par le Service régional de l'approvisionnement pour étendre la formule des contrats types à l'ensemble des contrats de location de services. La diversité qui existait antérieurement en ce domaine quant aux documents contractuels utilisés a été fortement réduite par la mise au point de cinq protocoles d'entente pour les contrats avec les firmes d'ingénieurs, la location de services informatiques, de services de bureau, de formation en micro-informatique et de services professionnels en général.

51. SÉCAL, *Manuel d'achat*, section 3.1.0, p. 2.

52. *Id.*, section 2.2.0, p. 2.

53. *Id.*, section 3.1.0, p. 2.

54. SÉCAL, *Contrat de construction. Exigences générales*, Rév. 2, avril 1986.

55. SÉCAL, *Contrat d'ingénierie et fabrication. Exigences générales*, préparé le 24 juillet 1986.

En ce qui concerne les achats ordinaires, le système d'approvisionnement de Sécal repose sur une dizaine de formulaires principaux dont les versions peuvent varier d'un établissement à l'autre dans la mesure toutefois où elles contiennent toutes « une quantité minimale d'informations qui mettent [la] politique d'achat en évidence<sup>56</sup> ». Le *Manuel d'achat* justifie l'obligation d'utiliser ces formulaires, en particulier ceux qui sont destinés aux fournisseurs, de la façon suivante :

Dans la mesure du possible, il faut utiliser des formulaires normalisés pour les raisons suivantes :

1. Chaque achat est protégé par les conditions élaborées et approuvées par le contentieux, la comptabilité et les autres services généraux ;
2. Ils comportent des espaces pour inscrire les points essentiels du contrat ;
3. Ils présentent les conditions SECAL aux fournisseurs qui desservent plus d'un établissement SECAL<sup>57</sup>.

Le Manuel prévoit expressément la possibilité de conditions contradictoires entre les documents contractuels de Sécal et ceux de ses fournisseurs. Tous les contrats officiels de l'entreprise comportent une clause selon laquelle en cas de conflit les documents de Sécal prévaudront. Pour les achats effectués par le seul recours à un bon de commande, une directive générale s'applique :

L'acheteur doit se protéger contre tout changement inacceptable des bons de commande ou des contrats, résultant de conditions contradictoires apparaissant sur les formules utilisées par le fournisseur. L'acheteur s'assure d'une protection de l'une ou des deux façons suivantes :

- A. Il examine la soumission ou l'accusé de réception du fournisseur et s'oppose rapidement par écrit à toute condition ne le satisfaisant pas.
- B. Il ajoute une disposition sur le bon d'achat imprimé, qui limite expressément l'acceptation des conditions de l'offre, en stipulant que l'acceptation de la commande est limitée aux conditions y apparaissant et qu'aucune dérogation à celles-ci ne sera acceptée<sup>58</sup>.

Le bon de commande est le principal document d'achat de l'entreprise. Le *Manuel d'achat* décrit en détail tous les éléments du formulaire officiel : établissement à servir, mode de transport, point FAB, point de livraison, numéro de commande, dates de la commande et de la livraison, modalités de paiement, taxes à percevoir, identification du fournisseur,

56. SÉCAL, *Manuel d'achat*, section 6.1.0, p. 1. La section des documents d'achat du Manuel reproduit en annexe huit formulaires d'utilité courante pour les acheteurs. Il en est de même pour le guide administratif du SERVICE RÉGIONAL DE L'APPROVISIONNEMENT. GASA, chap. VII (Annexe — Formulaires).

57. *Ibid.*

58. SÉCAL, *Manuel d'achat*, section 9.3.0, pp. 3-4.

nom de l'acheteur, quantité et numéros des articles à livrer, description des articles ou des services requis, prix, devise de paiement, nom du demandeur ou du requérant, etc.<sup>59</sup>.

Afin de remplir adéquatement ses bons de commande, chaque acheteur reçoit le *Livre des clauses standard de Sécal*<sup>60</sup>. C'est un document en deux versions, française et anglaise, d'une centaine de pages chacune. Le document contient 14 listes de codes identifiant, par exemple, les devises de paiement, les points FAB, les taxes fédérales et provinciales, les groupes et sous-groupes de produits, les unités de mesure. Il comprend aussi une longue « liste des clauses de commandes » que l'acheteur est incité à utiliser pour choisir celles qui seront imprimées sur le bon de commande. Ces clauses portent notamment sur les délais de livraison, les droits de résiliation de Sécal, les garanties de conformité et de qualité, les exigences de confidentialité, les risques de perte, l'application des lois du Québec et du Canada, etc. Les clauses les plus usuelles sont imprimées au verso du bon de commande officiel, l'acheteur n'ayant qu'à inscrire au recto les numéros de celles qui lui semblent requises pour chaque commande particulière.

Le bon de commande officiel de Sécal est imprimé en sept exemplaires. Les commis-secrétaires des acheteurs en assurent la distribution au fournisseur, au Service des achats, au Service des comptes-fournisseurs chargé d'effectuer les paiements, au requérant et aux autres intéressés. Le *Manuel d'achat* incite les acheteurs à exiger du fournisseur l'envoi d'un double signé du bon de commande ou d'un accusé de réception exprès « si, de leur avis, des risques justifient une protection supplémentaire et pour ne laisser planer aucun doute, dès le début, qu'une entente a été conclue<sup>61</sup> ». De façon générale, toutefois, l'acceptation du fournisseur est plutôt confirmée par la livraison elle-même de la marchandise commandée ou par l'exécution des services requis. L'informatisation des procédures d'achat a conduit à simplifier encore davantage le lien entre les divers participants en réduisant l'usage et la circulation des documents écrits. Le formalisme contractuel auquel sont assujettis les acheteurs s'en trouve considérablement transformé.

### 3.3 Les systèmes informatisés

L'informatisation des activités d'approvisionnement a laissé des traces on ne peut plus manifestes. Dans les bureaux des acheteurs, l'écran et le clavier ont remplacé les piles de formulaires. Le courrier électronique

59. *Id.*, section 6.1.0, pp. 1-12.

60. *Id.*, section 6.3.0, p. 1.

61. *Id.*, section 9.3.0, p. 5.

que s'est substitué aux mémos écrits. Le langage usuel est celui des codes, des transactions, des procédures, des programmes et des fichiers. On ne compte plus les manuels, les guides de l'utilisateur et les documents de formation pratique rédigés à l'intention des acheteurs. Le groupe de soutien technique du Service régional de l'approvisionnement se consacre essentiellement à la codification des demandes d'achat, à la solution des difficultés éprouvées par les acheteurs dans le traitement informatique de ces demandes et à la formation du personnel au fur et à mesure de la sophistication des procédés informatisés. Rattaché à la Direction nationale des achats, mais en communication constante avec tous les services des achats, le coordonnateur des services informatiques impressionne par sa connaissance étendue de la réalité quotidienne des achats et par sa capacité de concevoir les applications nouvelles qui réaliseront le plein potentiel des systèmes informatisés pour la gestion stratégique de l'approvisionnement.

L'informatisation des achats chez Sécral s'est réalisée en deux étapes et repose sur deux systèmes principaux. On s'est d'abord préoccupé des achats de biens gardés en inventaire dans les magasins de l'entreprise avant d'aborder les autres achats et la location de services. Au moment où la présente recherche a été faite, la mise en œuvre du deuxième système informatisé avait atteint le stade des dernières modifications avant d'être opérationnelle et des premières expériences de gestion stratégique.

### 3.3.1 Le système SAGI

Le Système d'achat et de gestion des inventaires (SAGI) est opérationnel depuis 1978. Il est utilisé dans tous les établissements de Sécral au Québec et répond aux besoins d'approvisionnement de 25 magasins de l'entreprise. Plus de 200 employés ont accès au système SAGI grâce à une centaine de terminaux répartis dans les usines, les services des achats et au siège social. La gestion du système s'effectue à Dorval au Centre informatique de Sécral<sup>62</sup>. En 1989, SAGI émettait chaque semaine 1 300 bons de commande et 500 demandes de soumission concernant les quelque 160 000 articles gardés en inventaire<sup>63</sup>.

Le modèle opératoire du système SAGI intègre les rôles de cinq catégories d'employés. Le requérant remet une carte d'émission à un gestionnaire de stock ou à un magasinier qui enregistre la livraison de l'article demandé ou émet, le cas échéant, une demande d'entrée de matériel en magasin. La commande est ensuite transmise par courrier électronique à l'acheteur responsable qui remplit le bon de commande. Un

---

62. SÉCAL, *SAGI. Information générale*, op. cit., note 4, p. 5.

63. SÉCAL, *Formation générale des usagers SAGI*, op. cit., note 4, p. 9.

préposé à la réception confirmera la livraison de l'article commandé et dressera un rapport sommaire d'inspection de la marchandise. Un préposé à l'approbation des factures vérifiera la conformité entre le bon de commande et l'état de compte du fournisseur ; il interviendra au besoin pour faire corriger les écarts de prix ou de quantité et transmettra un ordre de paiement au Service de la comptabilité du siège social.

Dans un grand nombre de cas, l'intervention de ces employés est nominale, car le processus d'achat s'effectue automatiquement. C'est ainsi qu'environ 60 p. 100 des commandes auprès des fournisseurs externes s'effectuent automatiquement lorsque le point de réapprovisionnement fixé au départ pour chaque article en magasin a été atteint<sup>64</sup>. De même, la majorité des demandes de soumission émises par le système SAGI le sont automatiquement lorsque la date fixée pour le renouvellement d'une entente ou d'une commande annuelle auprès d'un fournisseur est arrivée. Les acheteurs peuvent aussi inscrire sur les bons de commande un code prescrivant l'envoi automatique de rappels des délais de livraison (opération de relance) aux fournisseurs. Enfin, les factures sont approuvées automatiquement et les ordres de paiement émis sans intervention des préposés lorsque les données saisies à partir des factures des fournisseurs correspondent à celles des bons de commande, ce qui se produit dans 75 p. 100 des cas<sup>65</sup>.

Le système SAGI favorise une coordination accrue de l'activité des participants. La mise en commun de l'information permet aux usagers de connaître à tout moment l'état des inventaires, le cheminement des commandes émises, les retards de livraison, les anomalies constatées à la réception, etc. Le système diminue le nombre des commandes émises auprès des fournisseurs externes en confiant la responsabilité du réapprovisionnement global pour un article donné à tel ou tel magasin de l'entreprise, à charge pour lui d'assurer la distribution de la marchandise auprès de tous les magasins intéressés. De même, le système accélère le cheminement des bons de commande en respectant mieux les compétences respectives des acheteurs.

L'exécution intégrée des tâches et leur coordination exigent que l'information détenue par chaque participant soit enregistrée et circule à l'intérieur du système. C'est pourquoi le premier devoir des usagers consiste à « fournir des informations de qualité afin d'assurer l'intégrité des données et le bon fonctionnement du système<sup>66</sup> ». L'accès à la banque

---

64. *Id.*, p. 48.

65. *Id.*, p. 53.

66. *Id.*, p. 33.



de données ainsi produite fait toutefois l'objet d'un contrôle de sécurité automatique. Les 82 transactions différentes par lesquelles on peut fournir des données au système ou en recevoir contiennent toutes un code d'usager « pour ne permettre qu'à ceux reconnus la possibilité d'addition ou de modification de l'information [et] restreindre certaines transactions (changement de prix etc.) à certains usagers<sup>67</sup> ».

Les gestionnaires de l'entreprise participent aussi à l'alimentation du système et à l'exploitation de ses données. Les fichiers des fournisseurs et des manufacturiers, les catalogues de pièces, les listes des clauses d'achat, des codes de livraison et de paiement, sont, par exemple, intégrés au système et peuvent être consultés par les acheteurs. La fonction d'aide à la décision est également favorisée par l'accès à une procédure automatisée de prévision de l'augmentation des prix et de calcul des quantités à commander compte tenu des besoins réels de consommation. En contrepartie, les gestionnaires disposent de renseignements sur la performance des usagers du système, notamment grâce aux rapports sur les erreurs techniques commises par chaque usager et sur les écarts de prix non corrigés par les acheteurs. Mais, pour les gestionnaires, l'intérêt premier du système SAGI réside dans la disponibilité de nombreux rapports statistiques sur l'évolution du pouvoir d'achat de l'entreprise. L'utilité de ces rapports est d'autant plus grande qu'on a prévu des interfaces entre les différents systèmes d'achat de Sécal, ce qui permet la combinaison de toutes les données relatives à l'approvisionnement.

### 3.3.2 Le système SARA

Au sortir de la récession du début des années 1980, un rapport du Service de la vérification interne recommandait que l'on mette au point un système informatisé englobant tous les achats à charges directes, c'est-à-dire toutes les dépenses pour des biens non gardés en inventaire et pour la location de services de toutes sortes. Ce nouveau système devait « permettre d'identifier les fournisseurs potentiels, de prendre avantage du pouvoir d'achat, d'évaluer les soumissions, de regrouper les achats répétitifs, de regrouper les achats à un même fournisseur, de négocier des ententes nationales et des escomptes de quantité, de contrôler le paiement des ristournes et d'informer la direction<sup>68</sup> ».

Le Système d'achat à charges directes, de réception et d'approbation des factures (SARA) a été rendu opérationnel dans tous les établissements de Sécal au Québec au cours de l'année 1986. En 1989, plus de 46 000 bons

67. SÉCAL, *SAGI. Information générale*, op. cit., note 4, p. 6.

68. SÉCAL, *Vérification opérationnelle du système SARA*, op. cit., note 4, p. 1.

de commande ont été traités par le système SARA pour une valeur totale d'environ 225 millions de dollars<sup>69</sup>.

À l'instar du système SAGI, le système SARA intègre les rôles des divers participants au processus d'approvisionnement à partir du requérant jusqu'au préposé à l'approbation des factures en passant par l'acheteur et le préposé aux taxes et douanes. Il automatise complètement l'envoi des appels d'offres, l'émission des bons de commande et le paiement des factures dans un grand nombre de cas. Il fournit tous les renseignements permettant de suivre le cheminement des demandes d'achat, de produire des rapports statistiques et d'acheminer par courrier électronique les messages destinés à l'un ou l'autre des participants.

Le système SARA se révèle particulièrement sophistiqué en ce qui concerne la fonction « achat ». L'objectif ultime du système est de permettre qu'environ 80 p. 100 des achats à charges directes s'effectuent de façon très décentralisée par des requérants émettant directement des commandes à des fournisseurs avec lesquels les acheteurs auront négocié des conventions d'une durée maximale de trois ans. Un document de formation à l'intention des employés intéressés souligne que Sécal compte satisfaire quatre attentes principales par le mécanisme des conventions d'achat : 1° traiter un plus grand volume d'achats en évitant les achats répétitifs; 2° augmenter le pouvoir d'achat tout en réduisant les coûts d'approvisionnement; 3° améliorer la qualité et la rapidité du service aux usagers; et 4° respecter le rôle de chaque participant interne et du fournisseur lui-même<sup>70</sup>.

Le système met à la disposition des requérants l'information nécessaire à la préparation des commandes : répertoires des groupes de produits et des fournisseurs, index des conventions en vigueur, catalogues des biens et services protégés par chaque convention, listes des taxes et droits de douanes exigibles, etc. L'acheteur a accès, quant à lui, à plusieurs modules permettant d'évaluer la performance des fournisseurs, de déterminer le pouvoir d'achat précis de l'entreprise, d'analyser les soumissions reçues, de préparer une convention d'achat ou d'en effectuer le renouvellement.

Le mécanisme des conventions d'achat a été implanté à la fin de l'année 1987. Sa mise en œuvre s'est avérée difficile techniquement, parce qu'elle exige beaucoup de concertation avec les fournisseurs conventionnés, et politiquement, parce qu'il a fallu départager les compétences

---

69. *Ibid.*

70. SÉCAL, *Convention d'achat. SARA. Session d'information*, s.d., pp. 5-7.

respectives des acheteurs-négociateurs et des acheteurs-installations en confectionnant le répertoire des biens communs dont l'achat relèverait exclusivement des premiers. Il y a encore beaucoup à faire pour que le mécanisme ait l'importance stratégique que ses concepteurs lui assignent, mais un acheteur chevronné est d'ores et déjà convaincu qu'il s'agit là de la forme que prendra l'activité d'approvisionnement chez Sécral en l'an 2000.

#### **4. Le nouveau droit de l'approvisionnement**

La description qui précède montre que la réglementation du contrat d'approvisionnement dans l'ordre juridique de Sécral a beaucoup changé depuis 20 ans et se transformait encore au moment où la présente recherche a été effectuée. J'évaluerai maintenant la portée de cette transformation en abordant successivement trois dimensions majeures de la problématique d'analyse d'un ordre juridique, celle de sa rationalité interne qui nous renvoie au problème du critère de validité des règles, celle de son rapport aux faits, où se mesure l'effectivité de la réglementation ; celle, enfin, de son rapport aux autres ordres juridiques, où l'on aborde les problèmes d'interlégalité.

##### **4.1 Une rationalité technocratique**

L'approvisionnement a longtemps été considéré comme une activité de commis de bureau. L'aménagement du pouvoir de contracter et la détermination des procédures d'achat obéissaient alors à une rationalité bureaucratique. L'important était que l'acheteur sache clairement qui était son supérieur hiérarchique, quelles tâches particulières étaient attendues de lui, à quelles normes précises devait satisfaire les demandes d'achat qui lui parvenaient et les bons de commande qu'il émettrait. L'acheteur et le service des achats dont il relevait occupaient un territoire bien délimité au sein d'une organisation fonctionnant sur le principe du contrôle hiérarchique et de la division des tâches. Pour autant qu'il se conformait aux directives de ses supérieurs et aux exigences des documents d'achat, d'une part, et qu'il entretenait de bonnes relations avec ses « clients » internes et ses fournisseurs, d'autre part, l'acheteur n'avait pas à justifier ses choix ni à se préoccuper du rendement général des activités d'approvisionnement dans l'entreprise.

Les choses ont changé à partir du moment où l'on s'est mis à réviser le partage des responsabilités et les procédures d'achat en s'inspirant de la nouvelle science de l'approvisionnement. Plus que des contrôles de conformité, on s'est alors soucié des buts à atteindre. La réglementation devait permettre l'atteinte de certains buts généraux tels que l'optimisation du pouvoir d'achat et la qualité totale. La rationalité dominante, celle du

moins qui a inspiré le changement des règles, est devenue technocratique plutôt que bureaucratique<sup>71</sup>.

La coordination des rôles assignés aux différents participants au processus d'approvisionnement a pris le pas sur la division des tâches. On se préoccupe moins des rapports de l'acheteur avec son supérieur hiérarchique que de son intégration horizontale au réseau d'information et au système d'action qui le rendent solidaire, avec l'utilisateur et le fournisseur, du rendement global des activités d'approvisionnement. Dans la nouvelle logique technocratique, le contrôle quotidien de la conformité des tâches accomplies individuellement fait place à l'évaluation périodique de l'efficacité globale du système au sein duquel chacun effectue les choix qui lui reviennent. C'est pourquoi les gestionnaires consacrent tant de moyens à bien faire comprendre aux acheteurs et aux autres participants la logique des nouvelles procédures d'achat en insistant longuement sur les objectifs

---

71. J. CHEVALLIER et D. LOSCHAK ont fait état d'une tendance semblable dans l'administration publique française : « Rationalité juridique et rationalité managériale dans l'administration française », *Revue française d'administration publique*, vol. 24, 1982, p. 53. Je préfère ici l'expression « rationalité technocratique » à celle de « rationalité managériale » pour bien marquer l'influence prédominante des techniciens ou des experts de la gestion de l'approvisionnement sur la définition des règles particulières à cette sphère spécialisée du management. L'emploi de l'expression « rationalité bureaucratique » pour désigner la primauté accordée au contrôle de la conformité de l'action aux règles sur l'évaluation de son efficacité me semble, d'autre part, nettement préférable à celui du concept de « rationalité juridique ». Les ordres juridiques ne sont pas tous ni toujours fondés sur le principe de légalité et rien n'autorise à considérer l'exégétisme comme l'archétype de la raison juridique. Un ordre juridique, y compris celui de l'État, ne sort pas du champ du droit s'il devient plus technocratique que bureaucratique. C'est le type de rationalité auquel il obéit qui change à la faveur des modifications plus globales de l'organisation à laquelle il correspond et des rapports de cette dernière avec son environnement. Chevallier et Loschak sont d'avis que la rationalité juridique (ou bureaucratique) domine encore sur la rationalité managériale dans l'administration publique française, même si la deuxième y a pénétré de façon très significative. Si tel est le cas, il faut y voir, comme les auteurs le suggèrent eux-mêmes en parlant d'hétérolimitation (p. 705), un effet direct de la forte dépendance dans laquelle l'ordre juridique de l'administration gouvernementale se trouve par rapport à l'ordre juridique plus global de l'État. À titre d'entreprise privée, Sécral échappe largement à une telle dépendance. La révolution managériale a donc pu s'y produire sans rencontrer l'obstacle de la culture juridique traditionnelle du droit étatique. Soulignons, enfin, que la réflexion de Chevallier et Loschak porte sur l'administration publique dans son ensemble. La fonction d'approvisionnement relevant traditionnellement de la sphère de compétence des spécialistes du management, il n'est pas impossible que la nouvelle rationalité technocratique s'y exprime de façon particulièrement prononcée, même au sein de l'administration gouvernementale ou des entreprises publiques. Des études comparatives seraient ici hautement souhaitables.

à atteindre et sur l'importance du travail d'équipe<sup>72</sup>. L'exercice de l'autorité se fait désormais dans le sens de l'intégration et de l'animation, car il s'agit de motiver les employés à concourir aux buts de l'organisation avant d'obtenir la conformité à ses règles<sup>73</sup>.

Dans l'ordre juridique du type technocratique, la visibilité respective des buts et des règles est inversée. Les buts sont affichés ouvertement et systématiquement<sup>74</sup>, même dans les documents où l'on s'attendrait à ne trouver que des directives<sup>75</sup>. L'ancienne réglementation est révisée. Sa diversité et son volume s'en trouvent généralement réduits au nom de la rationalisation, de l'efficacité et de la promotion des responsabilités individuelles dans l'exécution du plan d'action général. La régulation de l'approvisionnement par l'énonciation et l'imposition de règles d'action n'est pourtant pas disparue. Elle a plutôt changé de lieu et s'effectue de plus en plus dans l'ombre, sous le couvert d'une « technologie invisible », celle des instruments de gestion et plus particulièrement des systèmes informatisés<sup>76</sup>.

Les règles d'attribution des compétences des acheteurs et plus encore celles des procédures d'achat sont devenues plus techniques. Les experts en conception de systèmes et en programmation informatique les ont transformées en instructions et en messages aux usagers des systèmes SAGI et SARA. Du coup, le respect de ces règles ne relève plus à proprement parler de l'éthique ou des obligations de l'acheteur honnête et

72. Les documents de formation des employés concernant les systèmes d'achat informatisés sont à cet égard exemplaires. Sur un total de 54 pages, un de ces documents consacre environ 10 pages à la conception générale du système visé, 15 pages à la notion générale de système, 10 à l'énoncé de sa raison d'être et seulement 15 à la description de ses éléments constitutifs : SÉCAL, *Formation générale des usagers de SAGI*, op. cit., note 4.

73. Se référant à un concept nouveau proposé par Edgar Morin, le consultant en management Hervé Sérieyx suggère que l'entreprise de l'avenir reposera sur l'« hétéarchie ». Cette notion aurait le mérite de souligner « l'indissolubilité des deux dimensions de la hiérarchie que sont la domination-autorité et l'intégration-animation ». Voir l'ouvrage de H. SÉRIEYX, op. cit., note 14, p. 85.

74. Les réunions annuelles des acheteurs animées par le Service régional de l'approvisionnement sont des occasions privilégiées d'affirmation des objectifs généraux et sectoriels ainsi que d'évaluation de l'efficacité des moyens mis en œuvre pour les atteindre. SÉCAL, *Compte rendu de la réunion approvisionnement*, 27-29 juin 1989, pp. 5-24, 125-139 ; 20-22 juin 1990, pp. 14-33.

75. L'énoncé de la politique générale des achats de Sécal comporte 16 pages dans la première section du *Manuel d'achat* (section 1.2.0).

76. M. BERRY, *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, 1983, p. 5. Je remercie André-Pierre Contandriopoulos, chercheur du Groupe de recherche interdisciplinaire en santé de l'Université de Montréal, pour m'avoir fait connaître ce texte peu accessible mais d'un intérêt majeur.

conscientieux, mais plus prosaïquement du savoir-faire indispensable à la simple émission des bons de commande. Appelés à traduire techniquement la réglementation de l'approvisionnement, les experts joueront désormais un rôle important dans la production même du contenu des règles. Une fois mis en place, en effet, les nouveaux instruments de gestion n'ont de cesse d'entraîner leurs concepteurs, voire leurs usagers, à imaginer de nouvelles manières de procéder, de nouvelles façons de progresser vers l'atteinte des objectifs fixés, pour peu que les gestionnaires acceptent de modifier, même radicalement, l'ancienne réglementation. La réaffirmation constante des buts à atteindre requiert en ce sens la banalisation et le changement incessant des règles.

La nouvelle rationalité technocratique de l'ordre juridique ne fait pas disparaître la réglementation bureaucratique qui préside toujours à la définition des sphères d'autorité et à leur agencement hiérarchique. Mais elle enserme cette réglementation par le haut, en fixant les principes sur lesquels se fonde l'ordre juridique entier de l'approvisionnement, et par le bas, en forçant les gestionnaires autant que les usagers à exercer leurs rôles selon les exigences des instruments de gestion.

Les premiers doivent dorénavant démontrer qu'ils comprennent parfaitement les buts à atteindre et savent les inculquer au personnel relevant de leur autorité. Le maintien de leur fonction d'encadrement en dépend dans une large mesure, car les instruments de gestion font en sorte que seuls les cas exceptionnels sont portés à leur attention<sup>77</sup>. La routine de l'approvisionnement relève maintenant d'une intendance et d'une expertise qui leur échappent<sup>78</sup>.

Quant aux usagers, et plus particulièrement aux acheteurs, l'effet principal de la régulation technocratique est probablement de remettre en question les règles coutumières et informelles qu'ils s'étaient graduellement données à eux-mêmes, dans la sphère personnelle qu'aménageait et protégeait l'ancien ordonnancement bureaucratique.

---

77. *Id.*, pp. 69-70. Saisis de plus en plus des seuls dossiers « hors normes » ou « à problème », les dirigeants deviennent victimes d'une illusion d'optique qui leur fait sous-estimer l'importance des mécanismes par lesquels s'effectue le fonctionnement courant de l'organisation.

78. *Id.*, pp. 70-73. Berry souligne à juste titre le caractère fonctionnel de ce phénomène fréquent dans les grandes organisations : les experts des systèmes de gestion assurent la codification des méthodes de fonctionnement, tandis que les gestionnaires les plus élevés dans la hiérarchie de l'organisation en assurent le changement non moins indispensable dans un environnement toujours en mouvement.

## 4.2 Une effectivité accrue

De même qu'on ne change pas la société par décret<sup>79</sup>, on ne modifie sans doute pas le fonctionnement réel d'une organisation par la seule mise au point de nouveaux systèmes de gestion, fussent-ils informatisés. Le passage de l'instrument de gestion conçu dans les bureaux d'organisation et méthodes au « système d'action concret<sup>80</sup> » qui oriente effectivement l'activité quotidienne des employés ne se réalise pas de façon magique, sans résistances, sans distorsions et sans risques d'échec.

L'introduction d'une régulation technocratique de l'approvisionnement dans l'ordre juridique de Sécal a entraîné un important processus de changement qui pose des difficultés et rencontre des résistances sérieuses. En raison notamment de son caractère technique et du point d'appui que lui procure l'informatisation déjà très avancée des achats, la nouvelle réglementation paraît toutefois promise à une effectivité significativement accrue. Les résistances au changement qu'elles rencontrent à l'intérieur même des services des achats et les tensions qu'elles provoquent à l'extérieur indiquent que les nouvelles règles ont déjà forcé les acteurs en cause à modifier leurs comportements.

### 4.2.1 Les résistances au changement

On ne doit pas minimiser les difficultés inhérentes à l'adoption du terminal d'ordinateur comme outil de travail. Si, depuis 1979, les gestionnaires des magasins, les préposés à la comptabilité et les acheteurs ont pu se familiariser avec l'informatisation des achats, il n'en va pas de même pour les requérants des usines qui ne sont que des utilisateurs occasionnels<sup>81</sup>. Même pour les usagers réguliers, le perfectionnement incessant des appareils et les modifications fréquentes des programmes ajoutent aux difficultés de l'informatisation. Contrairement à l'écriture et au calcul, le

79. M. CROZIER, *On ne change pas la société par décret*, Paris, Grasset, 1982, p. 55 et suiv.

80. Sur ce concept devenu central dans la théorie sociologique des organisations, voir en particulier : M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Paris, Éd. du Seuil, 1977, p. 243 et suiv. ; P. BERNOUX, *La sociologie des organisations*, Paris, Éd. du Seuil, 1985, p. 142 et suiv. ; E. FRIEDBERG, *L'analyse sociologique des organisations*, Paris, Privat, 1988, p. 51 et suiv.

81. Une étude commandée par le Service régional de l'approvisionnement a révélé que plus de 80 p. 100 des requérants des usines formulaient en moyenne deux demandes d'achat ou moins par mois. Pour ces utilisateurs occasionnels, les difficultés des systèmes d'achat informatisés constituent la première source d'insatisfaction en ce qui concerne l'organisation générale de l'approvisionnement. CENTRE D'ÉTUDES ET D'INTERVENTIONS ADMINISTRATIVES SAGAMIE, *Étude de la perception des clients en regard de la qualité des services rendus par les approvisionnements aux usines de Sécal*, juin 1990, pp. 41 et 55.

système informatisé est un outil de travail dont les conditions d'usage changent rapidement. Dans la mesure où elle emprunte cette voie pour rejoindre ses destinataires, la réglementation technocratique de l'approvisionnement ne peut certainement pas compter sur les vertus de l'habitude et de la tradition pour garantir son effectivité.

C'est toutefois lorsqu'elle entend tirer profit des possibilités ouvertes par l'informatisation pour forcer les divers participants à changer leur mode de coordination et à travailler davantage en fonction d'objectifs communs que la nouvelle réglementation rencontre le plus de résistances. L'introduction du mécanisme des conventions d'achat le montre éloquemment.

La constitution d'une équipe d'acheteurs dotés du nouveau statut de « négociateurs » n'a pas manqué de soulever la méfiance des acheteurs-installations. Ces derniers redoutent de se voir confiner à un rôle d'exécutant et aux achats les moins intéressants. La méfiance s'empare de tout le service d'achat d'une usine lorsqu'il devient clair que les acheteurs-négociateurs viendront remettre en question l'existence des relations établies avec les fournisseurs locaux de l'usine au nom du pouvoir d'achat accru que permettent les conventions de portée régionale et même provinciale. Pour un acheteur traditionnellement porté à défendre jalousement l'exclusivité de ses contacts avec les fournisseurs, le mécanisme des conventions d'achat ajoute encore au malaise puisqu'il ne peut que renforcer la propension des usagers à investir la sphère des discussions de nature commerciale avec les fournisseurs.

Écarté du choix des fournisseurs les plus importants par l'activité de l'acheteur-négociateur, forcé de partager l'émission des commandes avec les requérants, appelé à laisser le contrôle de l'exécution des projets de construction ou de fabrication aux nouveaux administrateurs de contrat, l'acheteur-installation craint, à tort ou à raison, que les nouvelles règles d'approvisionnement n'emportent l'existence même de sa fonction.

Le malheur des uns fait toutefois ici le bonheur des autres. La régulation technocratique peut compter sur la bienveillance des acheteurs-négociateurs et des requérants dont les fonctions deviennent plus intéressantes sinon plus prestigieuses. Elle trouve plus généralement des partisans chez les gestionnaires et les employés des services des achats dont le statut institutionnel se trouve rehaussé par l'importance stratégique que l'entreprise reconnaît désormais à la fonction d'approvisionnement. Les nouvelles politiques d'achat renforcent le sentiment d'appartenance des employés du service de l'approvisionnement, leur confèrent davantage de pouvoirs d'initiative, à l'intérieur de l'entreprise, dans leurs rapports avec les instances de production, et à l'extérieur, car en favorisant la concentra-



tion des achats, elles augmentent leurs possibilités d'influer sur l'évolution du marché des fournisseurs. Ces effets se sont avérés particulièrement manifestes au sein du Service régional de l'approvisionnement qui a su jusqu'à maintenant tirer le plus d'avantages des nouvelles politiques corporatives.

Indépendamment de ses vertus intrinsèques, la régulation technocratique accroît considérablement ses chances d'effectivité du simple fait qu'elle va de pair avec l'informatisation des achats. L'impression de progrès scientifique inéluctable qui accompagne l'introduction des outils informatiques facilite l'acceptation des nouvelles procédures d'achat. La modification de l'ancienne réglementation bureaucratique paraît dès lors découler naturellement de l'amélioration périodique d'un nouvel instrument de gestion d'autant plus neutre qu'il n'appartient apparemment à aucun gestionnaire ni à aucun service particulier. Comme les règles de l'écriture et du calcul, les programmes informatisés paraissent relever d'une régulation plus universelle que particulière, supportée par les lois générales du progrès davantage qu'imposée par l'autorité locale à l'égard de laquelle les acteurs cherchent quotidiennement à protéger leur « marge de liberté<sup>82</sup> ».

On s'explique ainsi que les acheteurs, y compris les plus anciens, aient accueilli, sans trop de mauvaise grâce et même avec ouverture d'esprit, les nouveaux procédés informatisés dont il était évident qu'ils bouleverseraient leurs habitudes de travail. Ils savent bien que l'informatisation augmente les possibilités de contrôle de leur travail, notamment parce qu'elle permet d'agrèger les résultats de tous les choix qu'ils ont effectués au cours d'une période donnée et inversement de retracer plus facilement l'information pertinente à chacune de leurs transactions particulières. Ils imaginent sans peine que les programmes d'aide à la décision, rudimentaires pour le moment, pourraient un jour faire en sorte que la décision à prendre par l'acheteur se trouve plutôt « dans la machine » que dans son évaluation personnelle des choses.

Les acheteurs constatent l'importance de plus en plus réduite de l'information qu'il leur est loisible de garder pour eux : les listes de fournisseurs possibles, les catalogues des manufacturiers et distributeurs, les rapports de performance des fournisseurs, les noms et coordonnées des personnes à contacter chez chaque fournisseur, font déjà ou feront bientôt l'objet d'un échange d'information auxquels les acheteurs participent sans pouvoir le contrôler. Ils manifestent leur satisfaction avec réserve lorsque la direction augmente les niveaux de valeur monétaire à partir desquels ils

---

82. Sur ce concept, voir M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 80, pp. 35-39.

doivent faire approuver leur choix de fournisseur par leurs supérieurs hiérarchiques. La mise en œuvre de la politique de négociation de conventions d'achat a de toute façon pour effet d'accroître nettement la valeur des contrats à conclure, sans compter qu'elle augmente la visibilité des appels d'offres en diminuant leur fréquence.

Tous les acheteurs ne consentent pas de la même façon à l'introduction des nouvelles manières de faire. Les nouveaux venus dans la fonction s'y engagent avec d'autant moins d'appréhension qu'ils n'ont ni habitudes de travail ni réseau de relations à préserver. Certains anciens s'y résignent en faisant le pari que les promoteurs locaux de la nouvelle réglementation finiront bien par relâcher la pression. Ils trouveront alors les moyens de satisfaire aux exigences formelles des procédés informatisés sans perdre l'essentiel de leur discrétion, comme cela était possible au temps des formulaires écrits. D'autres acheteurs, enfin, prennent la voie de l'offensive en usant activement des nouveaux procédés pour accroître leur maîtrise du réseau de relations qu'ils ont constitué au fil des années avec les « clients » internes, les fournisseurs externes et le milieu des affaires en général. Ceux-là sont peut-être les adversaires les plus coriaces de la régulation technocratique puisqu'ils pourraient en tourner le langage et les procédés au profit de leur fief personnel sans concéder beaucoup au travail d'équipe que la nouvelle réglementation entend instaurer.

Les gestionnaires de l'approvisionnement ne manquent pas de ressources pour inciter les uns et les autres à jouer le jeu des nouvelles politiques d'achat ou pour neutraliser leurs résistances<sup>83</sup>. S'ils agissent habilement, ils peuvent même escompter une mobilisation significative de leur personnel en faveur des nouvelles manières de faire, et ce, au détriment des anciennes. Les obstacles à une pleine effectivité de la nouvelle réglementation viendront alors de plus en plus de l'extérieur.

#### **4.2.2 Les tensions aux frontières**

Les autres unités de l'entreprise rappelleront à un service d'achat devenu trop dynamique que la fonction d'approvisionnement doit demeurer un soutien à la fonction de production et doit savoir se plier à ses exigences propres. L'effectivité de la réglementation nouvelle des achats trouve ici une première limite majeure. Un instrument de gestion n'est jamais qu'une logique d'action locale et partielle au sein d'une entreprise qui en comporte plusieurs autres. Les tensions aux frontières dégénéreront

---

83. Le recours à diverses sanctions positives (promotion, accroissement des responsabilités) ou négatives (retrait d'un dossier majeur, supervision plus étroite et même congédiement) a pu être constaté pendant la période de la présente recherche.

en guerres de pouvoir aussitôt que quelqu'un s'avisera de poursuivre trop systématiquement les objectifs qui lui sont assignés<sup>84</sup>.

La seconde limite majeure à l'effectivité des nouvelles règles de l'approvisionnement vient des tensions que la gestion technocratique provoque inévitablement à une autre frontière, celle qui sépare l'entreprise de son environnement. Chaque fois qu'elle modifie le partage des compétences entre ses acheteurs et les exigences de ses procédures d'achat, l'entreprise force ses fournisseurs à adapter en conséquence leur stratégie de marketing. Quand elle informatise ses procédés et prévoit l'intégration du fournisseur comme participant à part entière de ses systèmes d'achat, elle prend l'initiative d'une réorganisation des rapports contractuels. La plupart des fournisseurs consentiront bon gré mal gré à cette réorganisation même s'il leur faut engager pour cela des coûts de transaction plus élevés. La perspective de relations contractuelles plus durables justifie probablement l'adaptation aux nouvelles politiques du client.

Les tensions deviennent plus intenses et, pour partie, inévitablement conflictuelles, lorsque l'entreprise cherche à influencer directement sur la dynamique du marché des fournisseurs par la mise au point de nouveaux procédés contractuels, telles les conventions d'achat, ou par l'imposition d'un programme de certification auquel tous ne pourront pas satisfaire, comme c'est le cas du programme d'assurance qualité de Sécac. Ainsi que nous le verrons dans une publication ultérieure, la régulation du marché par les contrats d'approvisionnement crée des remous importants non seulement chez les fournisseurs qui seront laissés pour compte, mais aussi dans les instances du milieu qui ne peuvent rester indifférentes à une modification significative des anciens équilibres commerciaux.

Les réactions provoquées dans l'environnement s'ajoutent aux tensions engendrées à l'intérieur de l'entreprise par une logique technocratique jugée trop envahissante. Les instruments de gestion, en particulier ceux qui s'appuient sur l'informatique, supportent mal l'ambiguïté, le flou et les accommodements informels à la faveur desquels les employés et les partenaires de l'entreprise réussissent à promouvoir leurs intérêts propres<sup>85</sup>. La poursuite systématique de ses buts se révèle être, en somme, la faiblesse en même temps que la force de la régulation technocratique.

On peut donc tenir pour certain que les nouvelles règles de l'approvisionnement n'atteindront jamais l'effectivité complète ou même optimale

---

84. M. BERRY, *op. cit.*, note 76, pp. 30-31.

85. *Id.*, p. 33.

souhaitée par les gestionnaires auxquels a été confiée leur mise en œuvre<sup>86</sup>. À l'échelle de l'entreprise et considérée en longue période, la transformation de l'ordre juridique de l'approvisionnement est pourtant indéniable. La décentralisation du pouvoir de contracter, l'informatisation des procédures d'achat, le contrôle plus stratégique que bureaucratique des activités sont des acquis auxquels tous les participants au processus d'approvisionnement, à l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise, devront continuer d'adapter leurs stratégies. La nouvelle réglementation a considérablement modifié le contexte dans lequel doivent notamment agir les acheteurs de l'entreprise et les ressources dont ils peuvent disposer<sup>87</sup>.

Il n'est désormais plus possible, même pour les acheteurs les plus soucieux de leur autonomie, de se présenter devant les fournisseurs de l'entreprise comme des « artisans décideurs » maîtres de leur choix, comme des mandataires professionnels qui disposeraient librement de leurs outils de travail. Davantage que des décideurs, les acheteurs sont devenus des agents qui alimentent en données des systèmes dont les finalités leur échappent<sup>88</sup>. Dans l'ancien ordre bureaucratique, les acheteurs jouissaient d'une liberté contractuelle surveillée. À l'heure de la cybernétique et de la gestion stratégique, il leur faut de plus en plus concourir à une vaste opération d'intégration par laquelle l'entreprise accroît la concentration de son pouvoir contractuel global par les procédés mêmes qui multiplient les agents de sa mise en œuvre. En matière d'approvisionnement, l'entreprise peut ainsi plus que jamais se comporter réellement comme le contractant unifié qu'elle représente dans l'ordre juridique de l'État et maximiser les profits de son activité contractuelle comme s'y attendent les responsables et les actionnaires du groupe industriel auquel elle appartient.

---

86. Mesurée à l'aune des buts ambitieux qu'elles se fixent officiellement, l'efficacité des organisations est en général faible. Il n'en demeure pas moins que certaines organisations se révèlent nettement plus efficaces que d'autres. Voir A. ETZIONI, *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1964, pp. 16-19. Dans le même sens, la réglementation technocratique me semble promise à une effectivité accrue par rapport à la réglementation antérieure.

87. Théoriquement aussi bien qu'empiriquement, l'existence d'un système d'action concret par lequel les acteurs s'adaptent, en les manipulant, aux règles officielles de l'organisation n'est aucunement un indice de leur ineffectivité. Comme l'écrivent M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 80, p. 37 : « le modèle officiel prescriptif n'est pas sans influence. Il détermine dans une large mesure le contexte de l'action et donc les ressources des acteurs. »

88. M. BERRY, *op. cit.*, note 76, p. 25.

### 4.3 Une interlégalité plus active

L'approvisionnement étant essentiellement une activité d'échange entre l'entreprise et son environnement, l'ordre juridique particulier qui en assure la régulation entretient forcément des rapports étroits avec l'ordre juridique global de l'entreprise et ceux de son environnement économique et politique. La conception de ces rapports, la propension à changer la réglementation interne pour tenir compte du changement de l'environnement, les croyances et les mécanismes qui concourent à protéger l'autonomie de l'ordre dans un contexte de pluralisme juridique, ont, par conséquent, une importance très grande dans la dynamique de l'ordre juridique propre aux activités d'approvisionnement.

J'analyserai ici les transformations de cet ordre juridique du point de vue de l'interlégalité en m'inspirant du modèle théorique proposé par l'anthropologue japonais Masaji Chiba<sup>89</sup>. Ce modèle repose sur quatre concepts interreliés. Une collectivité ayant un ordre social propre constitue une *entité sociojuridique* lorsque ses membres s'identifient à une culture particulière dont une des composantes spécifiques est relative au droit. Cette entité s'est donné un *système juridique*, c'est-à-dire un construit normatif constitué de concepts et de règles strictement définis, ordonnés en fonction de certains principes, pour réaliser un contrôle social du type réfléchi ou intentionnel. Les règles du système juridique ont un impact variable sur les comportements effectifs ; l'*ordre sociojuridique* de la collectivité est, en effet, plus ou moins conforme ou déviant par rapport aux attentes officielles. La *culture juridique*, soit l'ensemble des modèles de pensée et d'action relatifs au droit, est la composante névralgique. C'est par elle qu'une collectivité sociale se reconnaît une personnalité juridique propre et maintient cette identité juridique dans un contexte plural.

#### 4.3.1 Une nouvelle culture juridique

Les services de l'approvisionnement de Sécral forment indiscutablement une entité sociojuridique au sens que lui donne Chiba. L'imposante réglementation interne qui détermine les conditions de formation et de validité des contrats au sein de l'entreprise en est la manifestation la plus visible. L'orientation technocratique de plus en plus affirmée de cette réglementation et le recours à l'informatique comme mode de transmission privilégié des règles traduisent très clairement la volonté d'introduire dans l'approvisionnement de l'entreprise un ordre sociojuridique aussi conforme que possible aux attentes officielles. Enfin, pour être plus impalpa-

89. M. CHIBA, *Legal Pluralism : Toward a General Theory through Japanese Legal Culture*, Tokyo, Tokai University Press, 1989, pp. 159-169.

ble, la culture juridique des services de l'approvisionnement n'en est pas moins indéniable.

La réglementation des achats repose sur des principes déterminés et fait appel à des notions particulières qui lui viennent dans une large mesure, comme on l'a vu, de la nouvelle science de l'approvisionnement des entreprises. Les acheteurs et les gestionnaires ont leur manière propre de concevoir et de réaliser les opérations juridiques de leur service. Les « demandes d'achat », les « bons de commande », les « demandes de prix », les « appels d'offres », les « ententes annuelles » pour ne mentionner que celles-là, font partie du vocabulaire usuel de ce service et désignent des manières de faire avec lesquelles les autres, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, doivent se familiariser s'ils entendent traiter efficacement avec le personnel de l'approvisionnement. Les juristes se sentiront aussi dépaysés que les autres dans un milieu où les transactions commerciales sont définies pour la plupart comme des « achats » plutôt que des « contrats », où l'offre et l'acceptation gravitent autour des « bons de commande », où les règles de droit nichent de façon éparse dans le *Livre des clauses générales*, le *Manuel d'achat* ou le *Guide administratif des services de l'approvisionnement* (GASA) !

Bref, les services de l'approvisionnement de Sécral ont bel et bien leur culture juridique particulière. Cette culture n'est pas statique. Les objectifs et les méthodes de la gestion stratégique de l'approvisionnement l'ont modifiée de façon significative : de nouveaux concepts (« assurance qualité », « convention d'achat », « administration de contrat ») sont apparus qui vont de pair avec de nouvelles manières de faire les choses. Le fait que la Direction de l'approvisionnement ait pu prendre l'initiative de ce changement et de sa mise en œuvre au sein de l'entreprise puis dans le marché des fournisseurs montre bien que l'ordre juridique de l'approvisionnement jouit d'une autonomie relative certes, mais néanmoins importante.

Les modifications du système juridique de l'approvisionnement donnent clairement à penser que la culture juridique correspondante se transforme dans le sens d'une plus grande affirmation de l'identité juridique des services des achats. Plus elle se reporte au caractère scientifique de sa fonction, plus l'entité sociojuridique de l'approvisionnement est amenée à reconsidérer la nature de ses rapports avec les autres ordres juridiques et avec leurs règles de façon plus particulière. Il en résulte une autonomisation très nette du droit de l'approvisionnement dans l'ordre juridique global de Sécral. Cette autonomisation est comparable à celle du droit de la consommation par rapport au droit commun des obligations dans l'ordre juridique de l'État.

### 4.3.2 Un pluralisme juridique plus dynamique

Au nom de la gestion stratégique de l'approvisionnement, les services des achats conçoivent désormais leurs rapports avec les autres composantes de l'entreprise sous l'angle de l'égalité ou plus exactement de l'interdépendance plutôt que de la dépendance. La conception des autres services et employés comme les « clients » des services des achats et le souci de mieux répondre objectivement et subjectivement à leurs attentes témoignent clairement de cette aspiration nouvelle<sup>90</sup>. Dans les rapports avec les unités de production, ce changement de la culture juridique se traduit notamment par une politique majeure visant à réviser, en collaboration avec les techniciens de la production, les devis des principales pièces d'équipement usuelles, puis à inclure des devis beaucoup plus précis dans les documents contractuels imposés aux fournisseurs. Au nom de leur responsabilité quant à la définition du besoin à satisfaire, les unités de production sont ainsi amenées à contribuer directement à la création des règles du système juridique de l'approvisionnement.

Les services des achats révisent également leurs relations avec les fournisseurs de l'entreprise. Cette réorientation des rapports avec l'environnement économique fera l'objet d'une publication ultérieure qui en montrera les effets directs sur le contenu obligationnel des contrats, sur le choix des fournisseurs et sur les modalités d'exécution des contrats. Disons simplement ici que la conception des rapports de Sécral avec ses fournisseurs semble s'éloigner d'un paternalisme à la fois autoritaire et bienveillant pour faire référence davantage à l'idée de partenariat<sup>91</sup>. L'attitude traditionnelle entraînait la fermeture du système juridique de l'approvisionnement à l'égard de toute règle ou de tout principe provenant des ordres juridiques des fournisseurs. Les conflits des formulaires d'achat et de vente étaient typiques d'un pluralisme juridique caractérisé par un dialogue de sourds<sup>92</sup>. La recherche du partenariat incite, au contraire, à une interlégalité beaucoup plus ouverte comme le montre très éloquemment le

90. L'étude dont il a été fait mention plus haut (CENTRE D'ÉTUDES ET D'INTERVENTIONS ADMINISTRATIVES SAGAMIE, *op. cit.*, note 81) s'inscrit nettement dans cette stratégie de « marketing interne » de la fonction d'approvisionnement.

91. Sur l'attitude traditionnelle, voir J.-G. BELLEY, *loc. cit.*, note 1, 277-286. Le discours nouveau fait souvent appel à l'expression « maillage des entreprises » ; voir à ce sujet H. SÉRIEYX, *op. cit.*, note 14, p. 100 et suiv.

92. Ainsi qu'on l'a vu plus haut (p. 48), le *Manuel d'achat* incite les acheteurs à s'assurer que les dispositions des formulaires et contrats de Sécral prévaudront sur les clauses contradictoires des documents utilisés par les fournisseurs. Cette pratique de prévention juridique peut entraîner une incohérence majeure dans le contenu obligationnel du contrat puisqu'étant largement répandue dans les milieux d'affaires, elle conduit souvent à une *battle of the forms*. Sur ce problème, voir I.R. MACNEIL, *Contracts. Exchange, Transactions and Relations*, 2<sup>e</sup> éd., Mineola, The Foundation Press, 1978, p. 963 et suiv.

contenu obligationnel des nouvelles conventions d'achat et plus encore celui des protocoles d'entente récemment négociés. Ces nouveaux documents contractuels aménagent explicitement une circulation étonnante des règles juridiques d'un partenaire à l'autre. Sécal élabore ses projets de contrat en tenant compte des principes et règles d'exploitation en vigueur dans tel ou tel secteur d'activité économique. En contrepartie, les fournisseurs conventionnés se voient tenus de connaître et de respecter les règles internes de Sécal et celles que l'État lui impose de respecter.

La référence explicite aux règles du droit étatique (notamment en matière de relations de travail, de santé et sécurité du travail, de sécurité des produits, de protection de l'environnement, de brevets et de marques de commerce) dans les récents contrats types illustre les nouveaux rapports de relevance juridique<sup>93</sup> que les services des achats établissent avec l'ordre juridique de l'État. C'est là une transformation remarquable de l'ancienne attitude fondée sur un mélange de coexistence passive, de déférence respectueuse et de « saine méfiance ». L'attitude traditionnelle rend compte du fait que l'entreprise ne fournit à ses acheteurs qu'une information rudimentaire sur les règles du droit étatique des contrats. Cela aurait surtout pour fonction, comme je l'ai suggéré plus haut<sup>94</sup>, d'insécuriser les acheteurs et de les inciter à suivre plus fidèlement la réglementation interne des achats. De même, la norme d'immunités réciproques qui a traditionnellement tenu les tribunaux étatiques à l'écart des litiges entre Sécal et ses fournisseurs s'inscrit parfaitement dans la logique d'une interaction juridique où le premier souci est celui de se tenir à distance du territoire normatif de l'autre<sup>95</sup>.

La réglementation interne des achats traduit encore aujourd'hui le souci d'affirmer la coexistence de deux souverainetés juridiques quelle que soit leur interdépendance réelle. On trouve dans le système juridique de Sécal une grande diversité de mots pour désigner les règles de contrôle des activités d'approvisionnement de l'entreprise : « politique », « principe », « règlement », « directive », « norme », « procédure », « programme », « devis », « clause », « pratique », etc. Le seul autre mot con-

---

Se référant notamment à ce problème, un auteur suggérait récemment que la théorie générale du droit des contrats soit amendée par l'introduction d'une règle selon laquelle seules les dispositions sur lesquelles il y a réellement eu accord entre les contractants soient considérées comme faisant partie du contrat : D.B. KING, « Standard Form Contracts : A New Perspective », (1991) *Commercial Law Annual* 137, 168.

93. Sur cette notion, voir S. ROMANO, *L'ordre juridique*, trad. en français par L. François et P. Gothot, Paris, Dalloz, 1975, p. 106 et suiv.

94. Voir *supra*, p. 44 et suiv.

95. Sur la norme d'immunités réciproques dans les rapports entre Sécal et ses fournisseurs du Saguenay-Lac-Saint-Jean, voir J.-G. BELLEY, *loc. cit.*, note 1, 277 et suiv.



cevable qu'on n'y trouve pas paraît être celui de « loi », ce qui n'est certes pas un effet du hasard. L'histoire politique a structuré la culture juridique occidentale autour des prétentions de l'État au monopole de la loi. Comme les autres agents économiques, Sécral a été d'autant plus prompt à respecter ce monopole qu'il allait de pair avec la reconnaissance par l'État du pouvoir quasi souverain de l'entreprise sur sa propre réglementation interne et sur le contenu de ses contrats<sup>96</sup>.

Bien qu'à sa face même le système juridique de l'approvisionnement reste tout à fait conforme à la logique d'une distance respectueuse des différences, le changement de la culture juridique dans le sens d'une interlégalité plus active est perceptible à d'autres niveaux. La déclaration corporative de la société mère ne se limite pas à rappeler que « le groupe Alcan entend respecter les lois, us et coutumes de chaque pays où il est établi ». Elle énonce aussi que la « Société peut, à l'occasion, juger souhaitable de s'associer avec des autorités publiques nationales ou locales pourvu que ses propres objectifs soient compatibles avec leurs aspirations en matière de développement<sup>97</sup> ». Cette conception ouverte du « bon citoyen corporatif » se révèle encore plus nettement dans les activités quotidiennes de l'entreprise, en particulier, comme je l'ai souligné plus haut, par la conclusion des nouveaux protocoles d'entente où fourmillent les exemples de relevance juridique.

#### 4.3.3 Un postulat d'identité inchangé

La culture juridique des services des achats de Sécral se transforme donc dans le sens d'une interlégalité plus active avec les autres services de l'entreprise, avec les fournisseurs et avec l'État. La nouvelle science de la gestion de l'approvisionnement joue un rôle capital dans cette transformation de la culture juridique aussi bien que dans le changement du contenu de la réglementation des achats. La source de cette influence se trouve fondamentalement dans l'image nouvelle que véhiculent les plus récents courants de pensée du management : l'image d'une entreprise qui organise les

96. La tradition juridique libérale est foncièrement respectueuse du for intérieur des entreprises autant que des individus. En principe, la réglementation interne de l'entreprise échappe au regard de l'État ; elle se trouve dans une « boîte noire ». R. LAUFER et C. PARADEISE, *Le Prince bureaucrate. Machiavel au pays du marketing*, Paris, Flammarion, 1982, pp. 238-242. Les tiers ne sont pas présumés la connaître, comme l'indique si bien la règle parfaitement libérale de l'*indoor management*. L'État ayant reconnu la liberté de l'entreprise, la réglementation interne de cette dernière représente, aux fins du droit étatique, un « espace juridiquement indifférent », aussi longtemps du moins que l'ordre privé ne franchit pas les limites assez floues de sa liberté. S. ROMANO, *op. cit.*, note 93, p. 155.

97. ALCAN ALUMINIUM LIMITÉE, *op. cit.*, note 11, pp. 3 et 5.

rapports d'interdépendance entre ses services, qui se donne une stratégie d'alliance avec ses partenaires économiques et qui se reconnaît solidaire de son environnement politique. Ramenée à l'échelle des activités d'approvisionnement, la vision nouvelle de l'entreprise incite les services des achats à s'affirmer davantage auprès des unités de production, à traduire contractuellement les exigences du partenariat avec ses fournisseurs et à promouvoir le respect des règles imposées par l'environnement politique.

Cette vision nouvelle de l'entreprise et de ses stratégies d'approvisionnement me semble avoir procuré aux services des achats la culture juridique qui leur manquait traditionnellement pour prendre l'initiative de la définition de leurs rapports avec les autres ordres juridiques. Les effets de cette transformation sur la dynamique du pluralisme juridique qui se constitue autour des activités d'approvisionnement de Sécals sont déjà et resteront probablement significatifs. Il serait toutefois étonnant que les rapports d'interlégalité subissent des changements radicaux. Si les idées nouvelles modifient la vision de l'entreprise, elles restent, en effet, subordonnées au « postulat d'identité<sup>98</sup> » en vertu duquel l'ordre juridique global de l'entreprise est celui d'une organisation privée vouée d'abord et avant tout à la maximisation des profits.

Le postulat d'identité de l'entreprise confère sa légitimité au nouvel ordre juridique de l'approvisionnement en même temps qu'il en fixe les limites. La gestion stratégique des achats est légitime parce que la fonction d'approvisionnement peut ainsi contribuer aux profits. Les services des achats doivent toutefois se rappeler que les unités de production restent le centre de gravité d'une entreprise manufacturière. Le partenariat avec les fournisseurs est souhaitable puisqu'il favorise les économies d'échelle et garantit mieux la qualité des biens ou services fournis. Mais Sécals refusera de se lier juridiquement à un réseau d'entreprises dont elle n'assurerait pas le leadership ou qui ne servirait plus ses intérêts. La collaboration avec les pouvoirs publics est justifiée puisque l'entreprise doit pouvoir compter sur un environnement politique harmonieux pour s'assurer les biens et services nécessaires à ses activités. L'approvisionnement de Sécals ne saurait toutefois être assujéti aux objectifs sociopolitiques et aux contraintes

---

98. Le postulat d'identité d'un ordre juridique est l'élément fondamental de sa culture juridique. Il préside au maintien de son identité tout en favorisant les changements requis pour s'accommoder aux circonstances changeantes. Voir M. CHIBA, *op. cit.*, note 89, p. 166.

juridiques que l'État impose à son administration et aux entreprises publiques<sup>99</sup>.

« Voyez-vous, nous dira-t-on, aux yeux de l'entreprise, l'ordre juridique de l'approvisionnement obéit à des règles toutes simples. Il prend appui sur la liberté de l'entreprise. À son profit, il aménage l'exercice d'une partie de cette liberté. Il sort de ses attributions s'il prétend régir plus que sa part de la liberté totale. Il manque aux obligations de son mandat s'il se soumet à la liberté des autres. La règle fondamentale de son art est d'amener l'acheteur à fixer son regard vers l'horizon où se profile le devenir de l'entreprise, au-delà du décor, derrière celui qui lui donne la réplique, au-dessus de la tête des spectateurs. »

---

99. Gaston Cuendet propose de distinguer deux grands types de systèmes sociaux d'action selon que leur finalité est économique ou politico-sociale. Du point de vue juridique, les premiers dépendent de l'initiative privée; les seconds la complètent. Les premiers dépendent faiblement de l'État, les seconds fortement. La survie des premiers est déterminée par le marché, celle des seconds par la politique. Les premiers ne possèdent pas les moyens légitimes de coercition dont disposent les seconds. G. CUENDET, *Les systèmes sociaux d'action : concept et anatomie*, Berne-Francfort, Peter Lang, 1981, p. 28. En sa qualité d'entreprise privée, Sécral se range nettement dans la première catégorie.