CHAPITRE V

MODÈLE DE RELATIONS EN SOUS-TRAITANCE

Introduction

Suite aux rencontres avec les deux entreprises régionales, ce chapitre concilie les modèles synthèses et le cadre d'appui présenté précédemment dans un modèle de relations en sous-traitance.

D'abord deux comparaisons s'imposent: l'une relative aux deux cas d'entreprises, l'autre entre ces mêmes cas et le cadre d'appui. Suit la présentation du modèle de relations proprement dit. Une première explication concerne les zones de relations, une deuxième précise leurs éléments d'influence et une troisième établit leurs limites. Finalement, une section est réservée à l'apport du mémoire tant au niveau de l'originalité que des résultats. Elle présente l'importance du modèle comme outil d'aide aux preneurs d'ordres afin qu'ils deviennent davantage acteurs (pro-actif) au développement régional et étendre leurs activités à l'exportation (hors région).

5.1. La comparaison

Avant de présenter le modèle de relations en sous-traitance, il est intéressant de comparer le résultat des deux entreprises étudiées au chapitre précédent. Suite à cela, un parallèle entre les modèles synthèses et le cadre d'appui est proposé.

5.1.1. Entre les deux cas d'entreprises

Les deux entreprises ne jouissent pas du même type de relations. Chez "Les Produits Miniers Stewart inc.", il est plutôt de représailles. Cela se manifeste par l'importance du prix dans le choix du sous-traitant et du faible risque perçu par le donneur d'ordres pour l'achat du produit (non-complexité du produit). Toutefois, on reconnaît chez "Logicon inc." trois types de relations: représailles, "tutoring" et confiance. La possibilité de rencontrer les trois types de relations en même temps s'explique par les différents besoins des grandes catégories de clients (santé et municipal, minier, IBM et les autres secteurs), par la complexité du service ou du produit offert, par les rapports commerciaux et par la perception du risque perçu avant l'achat. Le modèle présenté un peu plus loin donne une explication plus complète des grands éléments influençant la relation.

Les compagnies "Logicon inc." et "Les Produits Miniers Stewart inc." effectuent toutes les deux de la sous-traitance de spécialité. Cependant, "Les Produits Miniers Stewart inc." décroche aussi des contrats par sa grande capacité de production et par les économies d'échelle engendrées par la multitude de commandes de boulons à roc obtenue chez plusieurs donneurs d'ordres. "Logicon inc." et ses partenaires (ex. I.S.T.) se spécialisent dans l'évaluation des besoins, l'implantation et le suivi de systèmes informatiques dans certains secteurs d'activités (hôpitaux, bibliothèque, municipalité). La gestion de projet est une préoccupation constante pour "Logicon inc.".

Les rapports commerciaux sont très différents entre ces deux entreprises. On peut répertorier plusieurs entreprises concurrentes dans le secteur de l'informatique (boîte, réparation). Toutefois, dans certains domaines (ex. hôpitaux), "Logicon inc." se positionne bien grâce notamment à ses alliances stratégiques. "Les Produits Miniers Stewart inc." a très peu de concurrents dans tout l'est du Canada. Cette entreprise manufacturière est favorisée dans ces rapports avec les donneurs d'ordres.

Les problèmes de qualité sont extrêmement complexes à gérer chez une entreprise de service informatique par opposition à une compagnie manufacturière. Il est plus facile pour "Produits Miniers Stewart inc." d'évaluer les coûts de non-qualité. D'ailleurs, un système d'assurance qualité est en voie d'implantation chez celle-ci. "Logicon inc." fait appel aux services-conseils (professionnalisme) dont les performances sont difficilement mesurables et complexes (intangibilité du service). L'implantation d'un

système de gestion de qualité serait un défi important pour cette entreprise de services. La plupart des implantations ont été effectuées dans les entreprises manufacturières et très peu de cas ont été réalisés dans le domaine des services.

La clientèle hospitalière et municipale est plus exigeante dans ses demandes et ses relations avec "Logicon inc." que les mines le sont avec "Les Produits Miniers Stewart inc.". En plus d'offrir des prix et des délais de livraison raisonnables, "Logicon inc." se doit d'avoir un esprit très professionnel, d'établir une bonne relation de confiance, de démontrer une capacité importante à résoudre des problèmes complexes et de posséder une main-d'oeuvre de qualité. Toutes ces exigences sont d'un intérêt capital pour le donneur d'ordres.

Afin de rentabiliser leurs opérations au maximum, les deux entreprises ont choisi de spécialiser leurs activités (santé et municipalité pour "Logicon inc." et système d'ancrage pour "Les Produits Miniers Stewart inc.") et d'exporter leurs produits ou services à l'extérieur de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. La région a permis de développer une masse critique assez importante pour créer cette synergie.

5.1.2. Entre le cadre d'appui et les deux cas d'entreprises

On remarque plusieurs différences entre le cadre d'appui et les deux (2) cas pratiques. La première concerne le genre de relations qu'un sous-traitant peut développer avec ses donneurs d'ordres. La distinction entre les relations de confiance, de "tutoring" et de représailles n'est pas aussi facile que cela laisse à supposer. Il existe des zones d'interactions entre ces relations. Chez "Logicon inc." on a identifié les trois genres en même temps, tandis que chez "Les Produits Miniers Stewart inc.", un seul genre s'est manifesté (représailles). Plusieurs éléments peuvent expliquer ces variations. La complexité du produit ou service à offrir et son importance stratégique pour le donneur d'ordres ne sont que quelques-uns des éléments influençant le comportement relationnel. Au prochain point, il sera question du modèle de relations en sous-traitance et de ses éléments les plus importants.

La deuxième différence se rapporte au type de sous-traitance qui est exercé. Des deux entreprises étudiées, "Produits Miniers Stewart inc." exerce les trois types de sous-traitance en même temps, soit celles de réduction de coûts, de spécialité et de capacité. Le cadre d'appui ne fait pas mention qu'une entreprise peut exercer les trois types de sous-traitance en même temps.

La troisième différence observée s'applique aux systèmes de contrôle. Le cadre d'appui insiste sur un contrôle accru des sous-traitants. La réalité observée ne permet pas de conclure que des contrôles importants sont exercés par les donneurs d'ordres. Il ne faut pas oublier que le cadre d'appui trouve la plupart de ses sources chez des organismes oeuvrant surtout dans le domaine militaire, de la haute technologie et de l'automobile. Des contrôles sévères

sont déployés dans ces domaines d'activités. Ces trois secteurs ne sont pas représentés en Abitibi-Témiscamingue et encore moins à l'intérieur des deux entreprises étudiées. Cependant, "Logicon inc." veut devenir gestionnaire de la sous-traitance pour les projets d'informatisations municipales et hospitalières. L'entreprise en informatique a décelé un besoin pour ses clients d'augmenter les contrôles (gestionnaire de sous-traitance) auprès des preneurs d'ordres intervenant à l'implantation d'un système.

Une quatrième remarque se rapporte à la planification de la sous-traitance. Le cadre d'appui propose un programme de gestion de la sous-traitance. Les donneurs d'ordres régionaux ne semblent pas préoccupés pour l'instant par cet aspect. Plusieurs raisons peuvent expliquer cet état de faits. Il y a celle reliée au secteur d'activités des donneurs d'ordres dont les exigences sont moindres qu'aux secteurs étudiés au niveau du cadre d'appui. Toutefois, un autre élément entre en ligne de compte: c'est l'importance stratégique pour les donneurs d'ordres du produit ou du service que le sous-traitant doit leur vendre. Cette importance n'est peut-être pas assez évidente aux donneurs d'ordres régionaux pour établir des programmes ou des moyens de contrôle plus efficaces. La fabrication par un sous-traitant de pièces électroniques défectueuses peut entraîner des conséquences désastreuses sur un avion de combat. Néanmoins, la vente de boulons à roc à une entreprise d'exploitation minière n'est pas considérée comme une activité stratégiquement importante pour cette dernière. Le risque perçu pour le donneur d'ordres n'est peut-être pas assez évident (le risque associé à la rupture des boulons ayant pour conséquence un éboulis est très faible compte tenu de la non-complexité du

produit à fabriquer). Cependant, les hôpitaux commencent à vouloir planifier de façon plus importante les rapports entre les sous-traitants, car ces derniers exercent un rôle stratégique de plus en plus important dans la gestion hospitalière.

Une dernière observation s'applique à la vision selon laquelle la situation est analysée. Le cadre d'appui se base surtout sur une vision du donneur d'ordres sous l'angle des preneurs. Les modèles synthèses des deux cas tentent d'être le reflet d'une vision du preneur d'ordres sur sa relation avec le donneur. Le cadre d'appui représente un point de vue plus macroscopique. Les deux cas étudiés présentent le point de vue d'entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue dont les domaines ne touchent pas l'aérospatial et le militaire, comme c'est souvent le cas au cadre d'appui.

5.2. Le modèle de relations en sous-traitance

Suite aux analyses comparatives entre les deux (2) cas pratiques et le cadre d'appui, il devient opportun de présenter le modèle de relations en sous-traitance découlant de l'analyse des quatre premiers chapitres de ce mémoire. Par après, une explication des interrelations entre les trois principaux comportements relationnels et des principaux éléments les influençant comporte successivement la deuxième et troisième partie. De plus, une

réflexion quant aux limites qu'engendre un tel modèle complète cette sous-section.

5.2.1. La présentation du modèle

Les modèles représentant le cadre d'exploration et les deux (2) modèles synthèses "Logicon inc." et "Les Produits Miniers Stewart inc.", tentent de montrer l'image d'une certaine réalité sans expliquer la dynamique entourant la relation en sous-traitance. Ce premier niveau d'analyse permet d'inventorier les écrits et de présenter la réalité chez deux (2) sous-traitants de la région. Dans ces modèles, les composantes n'ont pourtant pas toutes le même degré d'importance. Cette première sélection[84] d'éléments est essentiellement un processus de mise en ordre, de modélisation débouchant sur des modèles bien embryonnaires et bien flous certes, mais qui a l'avantage de délimiter l'espace à l'intérieur duquel le problème sera construit.

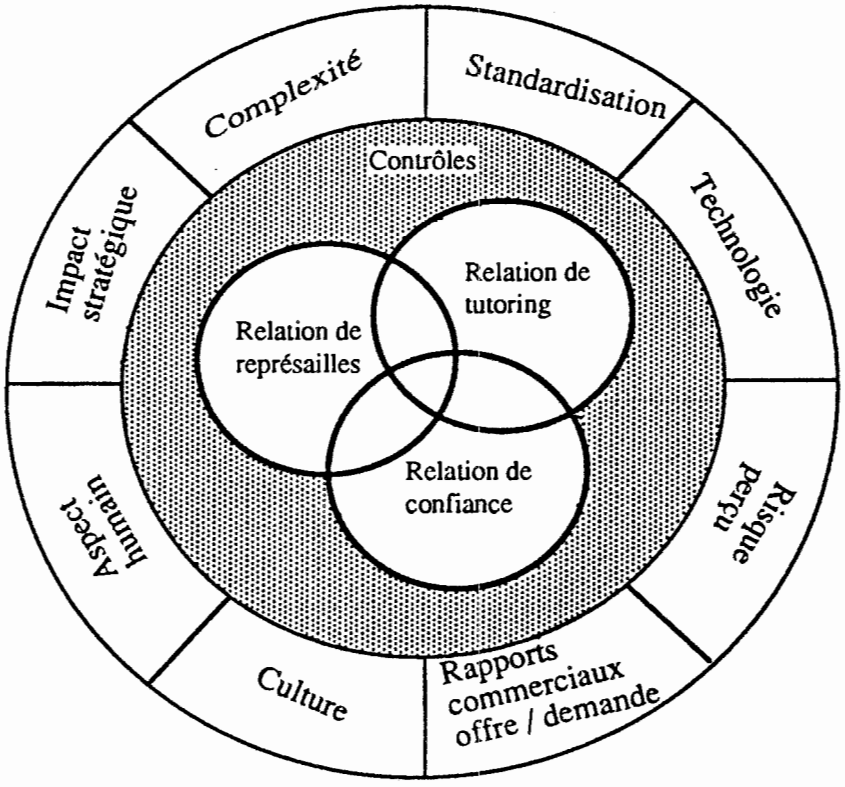
Le modèle de relations en sous-traitance illustré ci-après s'inspire du cadre d'appui et des deux (2) modèles synthèses. Il se situe à un deuxième niveau d'analyse. Il tente de trouver les causes plus profondes qui expliquent qu'un sous-traitant va développer avec son donneur d'ordres tel style de relations (confiance, "tutoring" ou représailles), ou que ce dernier va exercer un

---

[84]Malouin Jean-Louis et Landry Maurice, La validation: activité critique pour une prise de décision éclairée, CA magasine, septembre 1979, p. 58.

contrôle plus ou moins important sur le preneur (programme de qualité ou de sous-traitance, gestionnaire de sous-traitance). Le modèle essaie de comprendre le phénomène de la relation en sous-traitance et par le fait même, d'aider le gestionnaire d'une PME à une meilleure efficacité dans sa façon d'aborder le donneur d'ordres et d'en développer une relation durable.

Figure XVIII: Modèle de relations en sous-traitance.



Ce modèle présente les trois principales relations en sous-traitance et identifie huit (8) grands éléments ayant le plus d'effets sur ces relations du point de vue du sous-traitant. La zone ombragée évoque les liens reliant tous les éléments

ensemble dans toutes les directions et les contrôles utilisés par les donneurs et les preneurs d'ordres afin de satisfaire les exigences (gestionnaire de sous-traitance, programme de sous-traitance et de gestion de qualité, etc.). L'énumération des méthodes de contrôle et les exigences à l'obtention de contrat ont été exclues du modèle car elles sont perçues comme des moyens employés par le donneur ou le preneur d'ordres afin d'agir sur certains des huit (8) éléments d'influence et sont intégrées dans chacun d'entre eux.

Les sous-points suivants décrivent les deux grands regroupements du modèle, les styles de relations et les éléments d'influence et étudient les relations qui les unissent.

5.2.2. L'explication des zones de relations

Les zones de relations sont délimitées par les cercles représentant les trois (3) types de relations possibles. Il s'agit de la relation de représailles, de la relation de "tutoring" et de la relation de confiance. Leurs définitions apparaissent au chapitre II. Lorsqu'un sous-traitant est susceptible de vendre un service ou un groupe de produits ayant la même finalité à un groupe de donneurs d'ordres dont le degré d'homogénéité est assez élevé, ce preneur développe alors l'un des trois types de relations dominantes.

Cependant, il arrive qu'un preneur d'ordres offre plusieurs produits ou services à différentes catégories de donneurs d'ordres. "Logicon inc." en est un bel exemple. Certains de ses produits proposés aux mines, comme par exemple les micro-ordinateurs, amènent une relation de type représailles avec les donneurs d'ordres. D'autres en revanche, tel le conseil-technique aux hôpitaux et aux municipalités, comportent une relation de confiance et certaines implantations de systèmes établissent une relation de "tutoring". Les zones d'intersections de "tutoring"-confiance ou de "tutoring"-représailles et celles de confiance-représailles indiquent donc toutes les éventualités de relations possibles chez des sous-traitants avec certains donneurs. Les éléments d'influence jouent alors un rôle capital pour reconnaître l'importance d'une zone de relations par rapport à l'autre et leurs interactions.

5.2.3. Les éléments d'influence

Le modèle identifie à partir de la littérature spécialisée et des deux (2) études de cas, huit (8) grands éléments d'influence. Il s'agit de la standardisation, de la technologie, du risque perçu, des rapports commerciaux, de la culture, de l'aspect humain, de l'impact stratégique et de la complexité du produit ou service. Il s'avère important de comprendre chacun des éléments composant le modèle et son influence sur la relation. Il est évident qu'on ne vise pas ici d'éléments exhaustifs mais la pertinence de ceux-ci.

La **standardisation** se définit d'abord comme la production de modèle en série, de produits normalisés ou de composants connus et acceptés. Cette standardisation permet au donneur d'ordres de négocier des produits de caractéristiques équivalentes avec plusieurs sous-traitants. Le domaine des boulons à roc dans le secteur minier ou des équipements en micro-informatique en sont des exemples éloquents. Les caractéristiques quant aux grosseurs et aux longueurs des boulons à roc forgés et des boulons à roc filetés aux deux extrémités sont connues mondialement dans le secteur de l'exploitation minière. Leurs propriétés physiques et leurs efficacités à retenir les parois rocheuses font l'objet de normes reconnues. "Logicon inc." observe l'élément de standardisation lors de la vente de micro-ordinateurs et de ses périphériques. Il y a peu de différence notable entre un clone canadien de 386 à 33 mhz et un clone japonais de 386 à 33 mhz. Les performances sont semblables, car ils possèdent souvent les mêmes composantes. De plus, il est habituellement possible de permuter les pièces d'une machine à une autre. L'industrie de l'informatique se donne des normes de standardisation de plus en plus nombreuses. Cela passe par les micro-processeurs, les disques, les cartes électroniques, la gestion des mémoires, de l'écran et des systèmes de communication ainsi que des protocoles sur les vitesses, les tensions électriques, les prises, les langages, etc.. Les variables prix et délais de livraison se révèlent d'une importance capitale dans ces domaines pour "Les Produits Miniers Stewart inc." et "Logicon inc.". Le donneur peut changer rapidement de sous-traitant sans affecter sa production.. Les relations de représailles sont généralement les plus souvent observées lorsque ce seul élément est pris en considération.

La **technologie** demandée pour qu'un preneur d'ordres produise un bien ou développe un savoir-faire lors d'un service est susceptible d'échapper aux connaissances du donneur d'ordres. À ce moment, ce dernier va tenter de développer des systèmes de contrôle afin de ne pas se trouver à la merci du sous-traitant. On retrouve cet élément surtout chez "Logicon inc." avec ses clients dans le secteur de la santé. L'entente entre "IST" et "Logicon inc." leur permet d'offrir un service complet aux centres hospitaliers. Certaines technologies demandent un service plus spécialisé comme l'installation, l'adaptation, la réparation, la maintenance et la formation sur les équipements et les logiciels. Ces technologies ne sont pas nécessairement complexes car des spécialistes connaissent les procédures les plus pointues des systèmes informatiques. Les contacts sont très étroits entre "Logicon inc." et le "centre hospitalier" aux niveaux de la planification générale et de la conception et non seulement aux niveaux des achats et de la vente. La communication entre les deux parties est continue et les systèmes de contrôle plus complexes. Les centres hospitaliers demandent régulièrement des contre-expertises à l'intérieur du réseau de la santé afin de valider certains concepts ou développer des systèmes de contrôle. Un apport technologique important favorise le développement de relations de "tutoring" ou de confiance entre les donneur et preneur.

Le **risque perçu** est l'un des éléments d'influence les plus importants. Il modifie sensiblement la relation en sous-traitance. Selon Cox (1967)[85], la nature et l'importance du risque perçu déterminent les besoins en information des consommateurs (voir ici donneurs d'ordres). Ceux-ci chercheront les sources, types et quantités d'information qui leur paraissent les plus aptes à satisfaire leurs besoins spécifiques d'information. Deux composantes de la notion de risque perçu peuvent alors être définies: le *risque d'incertitude* se manifeste soit dans l'incertitude qu'éprouve le donneur d'ordres devant l'identification, la fixation et la validation de ses objectifs d'achat, soit dans la comparaison entre les objectifs d'achat et les produits ou sous-traitants considérés; le *risque de conséquences* relève de l'anticipation des conséquences découlant de l'échec éventuel d'un achat. Il est donc fonction de l'attachement qu'éprouve le donneur d'ordres pour la réalisation de ses objectifs, de l'investissement réalisé pour y arriver et de l'importance accordée à ces conséquences. Une catégorisation de ces composantes a été accomplie par Jacoby et Kaplan[86] (1972) qui définissent cinq (5) types de risques: le risque de performance, le risque psychologique ou social, le risque financier, le risque physique et le risque de perte de temps. Chez "Logicon inc.", on remarque que le risque perçu des clients est plus important dans le domaine municipal et de la santé où le produit ou service offert est plus complexe, moins standardisé et l'impact plus stratégique pour le donneur d'ordres. Le besoin d'information est plus grand pour le donneur d'ordres en rapport avec

---

[85]Cox D., Risk taking and information handling in consumer behavior, Harvard Business School, Cambridge, 1967, pp. 34-81.

[86]Jacoby J., Kaplan L., The components of perceived risk, Advances in consumer research, sous la direction de M. Venkatesan, Association for consumer research, 1972, pp. 382-393.

les cinq (5) types de risques. Chez "Les Produits Miniers Stewart inc." le risque perçu par le client est faible. Le produit est bien connu dans le milieu minier et peu de substituts existent. La recherche d'information se limite souvent à la quantité à livrer, au délai et au prix du produit. Plus le produit et/ou le service du preneur d'ordres représentent un danger potentiel pour le donneur, plus importants sont les systèmes de contrôles mis en place. La relation preneur-donneur augmente alors d'intensité et tend vers une relation de "tutoring" et de confiance. L'opposé est aussi possible. Moins il y a de risques pour le donneur, plus la relation devient du type représailles.

Les **rapports commerciaux** désignent les forces régissant l'offre et la demande pour un produit ou un service. Le pouvoir de négociation transforme la relation entre les deux (2) entreprises. Un grand nombre de preneurs pour un même produit ou service augmente les chances d'amplifier la relation de représailles, par opposition à une relation de "tutoring" ou de confiance lors d'un très faible nombre de preneurs d'ordres. Logicon inc., par ses alliances, est en meilleure position de négociation pour des systèmes spécialisés dans les domaines de la santé et des municipalités. La complexité du service et le faible nombre d'intervenants avantagent le preneur. Toutefois dans la vente de boîtes ou de logiciels à consommation courante, la compagnie rencontre plusieurs concurrents sur son chemin. Le preneur est alors en moins bonne position de négociation. Le faible nombre de concurrents à "Produits Miniers Stewart inc." (à peine quelques-uns pour l'ensemble du Canada) amène une dépendance plus grande du donneur d'ordres envers le sous-traitant. Le preneur d'ordres est en position de force. Cette situation est plutôt inhabituelle

en relation donneur - preneur. Le délai de livraison et le prix du boulon étant des éléments importants pour la grande entreprise, "Produits Miniers Stewart inc." n'a qu'à suivre les prix du marché pour garder sa clientèle. Cependant, elle se doit d'être à l'affût de nouveaux produits substituts (câble d'ancrage et de résine) afin de garder son marché captif. Quant au prix des boulons, il n'a augmenté que légèrement depuis cinq (5) ans. Une diminution de son prix de revient par la modernisation de la production permet à la compagnie de rester concurrentielle.

La **culture** constitue un élément plus difficile à reconnaître. La culture diffère d'un secteur d'activités à un autre. Pour certains domaines, il est acquis qu'une relation doit se tourner vers le "tutoring" ou la confiance, intensifier les liens entre les entreprises, augmenter le "partenariat". Il en est ainsi dans le domaine de l'aérospatial. Cependant, les secteurs primaires ne répondent pas dans leurs ensembles à ce style de relations, à l'exception de certaines entreprises, départements ou produits. Un mode plus traditionnel de management traduit peut-être cette tendance vers une relation de représailles. Dans le domaine de l'exploitation minière, les donneurs d'ordres n'ont pas l'habitude d'aller vers de nouvelles technologies, ils optent plutôt pour des produits qui ont fait leur preuve. Les techniques d'extraction de minerais ont peu évolué au fil des années. Chez "Les Produits Miniers Stewart inc.", on perçoit bien cette mentalité conservatrice. Toutefois, de nouveaux joueurs internationaux peuvent modifier cette façon de pensée: il en va de leur survie. Le secteur de la santé, par contre, n'a pas la même culture. Entre "Logicon inc." et le secteur de la santé, on observe une plus grande bureaucratie . Cette

culture intègre des contrôles administratifs plus rigoureux qui se traduisent par une relation plus de "tutoring" ou de confiance.

L'**aspect humain** représente les communications interpersonnelles entre l'acheteur ou le décideur chez le donneur d'ordres et le vendeur ou le représentant chez le preneur d'ordres. Les attitudes et les comportements entre les individus ont un effet direct sur la relation d'affaires. On dénombre en 1972 plus de quatre cents définitions de l'attitude dont la plus fréquente semble être celle formulée par Gordon Allport dès 1935 cité par Dussart[87] (1983). Les attitudes sont des prédispositions apprises par l'individu, lui permettant de réagir devant un objet ou une classe d'objets d'une façon cohérente, que cette réaction soit favorable ou défavorable. Les prédispositions sont exprimées par ses critères d'évaluation. L'attitude est donc fonction de la perception puisqu'elle débouche sur la formation d'un système de croyances, lesquelles sont les attributions objectives ou subjectives de certaines propriétés à l'objet sur lequel porte cette attitude. Néanmoins, l'attitude ne se limite pas à la perception, simple description de croyances, mais englobe en plus l'évaluation et la direction des actes concernant l'objet d'attitude dans une situation donnée. Certaines entreprises d'exploitation minière ont une attitude froide ou distante avec "Les Produits Miniers Stewart inc.". Leur nombre s'établit entre 10 et 15% de la clientèle et est considéré comme faible mais non-négligeable par l'entreprise. Toujours selon le preneur d'ordres, la relation avec ces donneurs en est une de représailles. La perception du nationalisme n'est pas vécue de la

---

[87]Dussart Christian, Comportement du consommateur et stratégie de marketing, McGraw-Hill, Université d'Ottawa, Ottawa, 1983, page 218.

même façon par les donneurs ontariens et québécois. Les clients ontariens sont plus disposés à faire affaires avec le preneur d'ordres québécois en autant que le prix soit de 10% inférieur au client ontarien. Par contre, les clients québécois sont plus exigeants envers des preneurs d'ordres ontariens Souvent, le preneur ontarien doit fixer un prix plus important que 10% inférieur au preneur québécois mais en plus, il se bute à une attitude plus négative du donneur québécois. Il est bon de mentionner que cette perception provient de l'interviewé et n'a pas fait l'objet d'une analyse poussée. Cependant, des commentaires similaires ont émané de "Logicon inc.". À l'aspect humain, on peut ajouter différentes composantes des attitudes. Rosenberg et Hovland[88] (1960) ont dégagé les trois composantes faisant partie intégrante de l'attitude. La composante *cognitive* est l'ensemble des caractéristiques qu'un donneur perçoit ou attribue à un produit. Ces croyances se forment par confrontation entre les besoins et les caractéristiques perçues du produit. La composante *affective* est unidimentionnelle. Elle représente la faveur qu'un donneur accorde à un objet: "j'aime ou je n'aime pas". C'est l'énoncé d'un sentiment favorable ou défavorable du donneur face à la possibilité d'évaluer selon ses croyances, connaissances et perceptions acquises (sentiment nationaliste). Finalement la composante *conative* est liée à l'action proprement dite. Cette composante est généralement mesurée selon l'intention d'achat, mais peut l'être également selon l'intention d'autres comportements: rachat, prescription, boycott, etc. Quoi qu'il en soit, la connaissance des attitudes s'avère un outil

---

[88]Rosenberg M., Hovland C., Cognitive, affective and behavioral components of attitudes, Attitude organization and change, Yale University Press, New Haven, Connecticut, 1960.

indispensable pour le preneur d'ordres. Toute cette dynamique influe sur le type de relations qui est établi entre les parties.

L'**impact stratégique** détermine aussi la portée de la relation entre le preneur et le donneur. Si le contrat du preneur présente un intérêt essentiel pour le donneur d'ordres, ce dernier va demander de plus grandes exigences et par le fait même, exercer un plus grand contrôle sur le sous-traitant. Ainsi pour un donneur oeuvrant dans le domaine de la distribution d'électricité, un sous-traitant installant une ligne électrique est plus stratégique qu'un autre entretenant un édifice à bureau. "Logicon inc." offre différents produits ou services qui n'ont pas tous le même impact stratégique chez les donneurs d'ordres. La vente de micro-ordinateurs aux mines n'est pas considérée comme ayant un impact stratégique important. L'appareil est vue comme un outil standard de traitement d'information. Cependant si l'appareil est employé dans un système plus crucial comme le traitement comptable, son importance stratégique va augmenter. Si l'appareil est utilisé pour le traitement de la production, l'impact stratégique augmentera. De plus l'installation de logiciels spécialisés dans les hôpitaux a un impact stratégique encore plus évident. Ce n'est plus l'appareil qui est en cause mais le coeur de son système d'information de gestion (budget, comptabilité, etc). En période d'austérité budgétaire, ces systèmes d'information sont d'une importance majeure. Plus l'impact du contrat touche des objectifs stratégiques pour le donneur, plus la relation entre les deux parties va tendre vers le "tutoring" et la confiance. Chez "Les Produits Miniers Stewart inc.", la vente de boulons d'ancrage n'a

pas d'impact stratégique important pour la mine. La relation est plutôt fondée sur les représailles.

La **complexité** du produit ou du service constitue le dernier grand élément d'influence sur la relation en sous-traitance. Le niveau de complexité d'un produit fabriqué ou d'un service assuré par un sous-traitant influe directement sur le risque perçu par le donneur d'ordres. L'entente IST - Logicon permet à cette alliance stratégique d'offrir un produit et un service plus complexes. Les centres hospitaliers ont alors étendu une partie de leurs systèmes de contrôle aux sous-traitants. Les relations entre les centres hospitaliers et "Logicon inc." sont d'un niveau professionnel basé sur une confiance mutuelle dont la variable prix n'est plus aussi importante que dans une relation de représailles Plus le produit ou le service livré est complexe, plus la grande entreprise cherche à développer des systèmes de contrôle afin de diminuer son risque perçu. La relation preneur-donneur augmente alors d'intensité et tend vers une relation de "tutoring" et de confiance. Le contraire est aussi possible. Plus un produit est simple à fabriquer plus la relation devient du type représailles comme les boulons d'ancrage chez "Les Produits Miniers Stewart inc.".

La force relative d'un ou plusieurs éléments d'influence détermine la relation dominante. Les intersections entre les types de relations sont le résultat de pressions provenant d'éléments interagissant simultanément. La zone ombragée correspond aux outils de contrôle mis sur pied afin de permettre aux éléments d'influence de jouer leurs rôles selon les types de relations. Certains

contrôles ont pour effet de créer une dépendance du sous-traitant en étant à la merci du donneur d'ordres.

Un premier pas a été franchi par la présentation en atelier des variables ici identifiées et des conclusions du mémoire lors du salon régional des affaires et de la sous-traitance qui a eu lieu à Val d'Or. Ce congrès a réuni près de trois cent cinquante (350) participants du monde des affaires. De plus, une présentation à la télévision communautaire a été rendue possible grâce à la participation de Cablevision du Nord inc.. Cette télédiffusion s'est produite pendant le mois de décembre dernier et couvrait l'ensemble de l'Abitibi-Témiscamingue.

5.2.4. Les limites du modèle

Le modèle de relations en sous-traitance découle d'une part des limites provenant d'un cadre d'appui dont la plupart des exemples d'entreprises émanent du domaine militaire et de la haute technologie, et d'autre part de l'analyse de deux entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue. Il ne faut surtout pas généraliser le modèle comme étant une loi immuable correspondant à l'ensemble des entreprises de sous-traitance. Il y a une limite quant à la transposition du modèle de relations en sous-traitance. De plus, mentionnons la limite reliée aux rapports entre le chercheur et les personnes interrogées au cours des entrevues. De même, la grille d'entrevue, l'utilisation d'un

magnétocassette, la rencontre semi-dirigée et la durée sont elles aussi des limites dues à la technique d'interview. Une limite est également imposée quant à la portée du modèle face aux relations interpersonnelles. Cette recherche n'essaie pas d'expliquer en profondeur les facteurs psychologiques des différentes relations et de leurs éléments d'influence. Enfin, évoquons la limite quant à la construction d'un modèle de relations de sous-traitance reposant en partie sur le point de vue des preneurs d'ordres. Le modèle est sujet à amélioration au fur et à mesure de son utilisation et à partir des expériences vécues par les usagers.

5.3. Les portées et limites du mémoire

Le mémoire présente ses contributions, ses limites et les pistes possibles à développer lors de recherches futures. Ces principales caractéristiques sont exposées dans la présente section.

Deux (2) cas pratiques sont étudiés à partir d'un cadre d'appui. Cette recherche contribue:

1) à bâtir progressivement une théorie sur les relations en sous-traitance;

2) à établir un auto-diagnostic sur les relations entre les preneurs d'ordres ou sur les relations preneurs - donneurs;

3) à rédiger un cours sur la relation preneurs - donneurs, lequel cours aidera les dirigeants d'entreprises de sous-traitance à développer des stratégies de marketing ou des plans de production plus efficaces auprès des grandes entreprises donneurs d'ordres;

4) à établir une meilleure connaissance sectorielle du développement économique régional; ce qui permet aux différents intervenants d'émettre des messages plus efficaces pour stimuler la sous-traitance régionale à valeur ajoutée.

D'autre part, le mémoire possède une limite inhérente à toute recherche exploratoire. Ses conclusions ne constituent pas une généralité, mais projettent plutôt une image floue qui peut servir de repère à d'autres types de recherche. Finalement, le mémoire permet de déboucher sur de nouvelles pistes de recherches. Une première concerne l'intérêt à étendre les deux (2) cas pratiques à un plus grand nombre de preneurs d'ordres régionaux. L'utilité d'une telle expansion réside dans l'adaptation du modèle à une majorité de sous-traitants et dans l'analyse des relations dans un optique relié au développement économique régional. Une seconde piste de recherche consiste à découvrir une meilleure connaissance des relations en sous-traitance du point de vue des donneurs d'ordres et de la mettre en relation avec celui des preneurs d'ordres.

Conclusion

Ce dernier chapitre a comme objectif de proposer un modèle de relations en sous-traitance. Pour débuter, la comparaison entre les deux (2) cas d'entreprises a permis de dégager les points suivants: les rapports commerciaux sont différents et les exigences dépendent en partie du produit ou service à offrir. La comparaison au cadre d'appui a fait ressortir certaines généralités: "Produits Miniers Stewart" développe surtout un type de relations représailles par rapport à "Logicon inc." qui touche les trois types de relations (représailles, confiance et "tutoring"). De plus, les systèmes de contrôle sont beaucoup plus faibles dans les cas étudiés qu'au niveau du cadre d'appui.

Le modèle présente trois (3) grandes zones de relations (confiances, "tutoring" et représailles) et huit (8) éléments d'influence qui sont: la standardisation, la technologie, le risque perçu, les rapports commerciaux, la culture, l'aspect humain, l'impact stratégique et la complexité du produit ou service. De même, des limites sont rattachées au modèle. Elles concernent surtout le point de vue par lequel le modèle est abordé, soit celui du preneur d'ordres.

Cette recherche contribue à bâtir progressivement une théorie sur les relations en sous-traitance, à établir un auto-diagnostic, à rédiger un cours et à établir une meilleure connaissance sectorielle du développement économique régional. Une limite du mémoire concerne la recherche exploratoire. Ses

conclusions ne constituent pas une généralité, mais projettent plutôt une image floue qui peut servir de repère à d'autres types de recherche.

Finalement, le mémoire permet de déboucher sur de nouvelles pistes de recherches. Une première concerne l'intérêt à étendre les deux (2) cas pratiques à un plus grand nombre de preneurs d'ordres régionaux. Une seconde piste de recherche consiste à découvrir une meilleure connaissance des relations en sous-traitance du point de vue des donneurs d'ordres et de la mettre en relation avec celui des preneurs d'ordres. Une troisième consiste à étudier les paramètres d'interrelations afin de provoquer certains types de relations et d'éviter les écueils. Une meilleure compréhension de tout ceci permet aux planificateurs au développement régional de prendre des décisions de plus en plus éclairées.