UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR
ABDELLATIF EZZERARI

POUR UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DES APPROCHES DE VENTE DES PME INDUSTRIELLES

MARS 2001

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Remerciements

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance et ma gratitude envers mon Directeur de recherche, Monsieur Jocelyn Perreault, pour sa contribution, sa disponibilité, ses encouragements et ses précieux conseils.

Je tiens également à remercier les deux lecteurs, Monsieur Denis Pettigrew et Monsieur J. B. Carrière, d'avoir accepté de lire et de corriger mon mémoire, pour améliorer son contenu.

Ma gratitude s'adresse également à mes très chères parents et à mes amis qui m'ont aidé à mieux compléter mes études supérieures. Leur soutien moral et leurs encouragements ont été essentiels pour la réalisation de ce mémoire.

Résumé

La mondialisation de l'économie et la férocité de la concurrence ont créé, au cours des dernières années, de forte pression poussant les fournisseurs à convoiter des marchés qui se segmentent de plue en plus. En effet, et pour faire face aux défis des changements technologiques, qui deviennent de plus en plus complexes, les P.M.E. sous-traitantes se trouvent désormais contraintes à partager leurs expertises et leurs ressources. Ainsi, elles se trouvent obligées de développer leurs compétences administratives et techniques leurs permettant de favoriser des relations fiables et durables avec leurs partenaires. D'où l'intérêt de mener une étude qui tente de faire comprendre, la façon avec laquelle les P.M.E. sous-traitantes établissent un système de vente plus adéquat afin d'être retenues comme fournisseurs privilégiés.

Suite à une recension de littérature[1], les trois courants de recherche suivants ont été identifiés comme interreliés dans cette problématique : la sous-traitance, les approches de vente et la négociation dans un contexte industriel. Le principal objectif de cette étude est d'établir un cadre théorique et pratique qui pourra faire l'objet de la réalisation d'un modèle pratique permettant une meilleure compréhension des approches de vente et qui pourra servir d'élément de base.

La méthodologie employée pour effectuer cette recherche est l'étude de cas multiples. La présente étude de type exploratoire se veut descriptive parce qu'elle vise à approfondir la compréhension d'une problématique de recherche peu étudiée dans le domaine du marketing industriel. Les principaux résultats de notre étude sont :

- Le processus de l'élaboration de l'offre industrielle est un processus simple qui peut s'établir sur quatre principaux stades ayant le plus d'impact sur la performance du système de vente de l'entreprise;

[1] Hermel & Scholaush (1996), Michel D. & Saller (1996).

- L'analyse des exigences spécifiques du client a un impact très positif sur la performance du système de vente et que l'adaptation de l'offre industrielle selon ces exigences constitue un facteur déterminant pour la conclusion du mandat à sous-traiter;

- La négociation est la phase décisive pour la conclusion de l'offre industrielle. Elle constitue un outil d'aide au preneur d'ordres dans des cas bien précis;

- Le diagnostic des approches de vente, après la conclusion de l'offre industrielle, constitue un outil d'aide pour l'entreprise sous-traitante grâce auquel elle peut être en mesure d'établir des stratégies de vente plus adaptées aux changements du marché. Il permet toutefois au preneur d'ordres d'identifier des mesures correctives sur lesquelles il peut se baser pour améliorer la performance de ses approches de vente.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction ---------- 1

Contexte général 4

Identification des acteurs 6

La problématique 8

Chapitre 1 : Cadre conceptuel 9

1.1 / La sous-traitance : 1er construit du cadre théorique 10

1.1.1 / Typologie de la sous-traitance 12
1.1.2 / Choix d'un sous-traitant 13
1.1.3 / Les relations en sous-traitance 15
1.1.4 / Recherches scientifiques antérieures traitant de la sous-traitance 16

1.2 / Les approches de vente en milieu industriel : 2ème construit 20

1.2.1 / Caractéristiques de la vente industrielle 21
1.2.2 / Processus de décision d'achat en milieu industriel 24
1.2.3 / Comportement d'achat en milieu industriel 27
1.2.4 / Adaptation de l'offre industrielle aux besoins spécifiques du marché 29
1.2.5 / Les fondements du modèle de recherche 32

1.3 / La négociation en contexte industriel : 3ème construit du cadre théorique 35

1.3.1 / Recherches scientifiques antérieures traitant la négociation 37

Chapitre 2 : Modèle de recherche, Questions et objectifs de l'étude 42

2.1 / Modèle de recherche 43

2.1.1 / Description du modèle 43

2.2 / L'objectif de la recherche 46

2.3 / Les grandes questions de la recherche 47

Chapitre 3 : Cadre méthodologique 48

3.1 / Méthodologie de la recherche 49

3.1.1 / Choix du type de l'étude 49
3.1.2 / Cadre d'échantillonnage de la recherche 50
3.1.3 / collecte des données 51
3.1.4 / instrument de mesure 51
3.1.5 / Analyse de données 52

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats 53

5.1 / Analyse des résultats 54

4.1.1 / Cas 1 : Compagnie C1 57
4.1.2 / Cas 2 : Compagnie C2 62
4.1.3 / Cas 3 : Compagnie C3 67
4.1.4 / Cas 4 : Compagnie C4 73

4.1.5 / Cas 5 : Compagnie C5 78
4.1.6 / Cas 6 : Compagnie C6 82
4.1.7 / Cas 7 : Compagnie C7 87
4.1.8 / Cas 8 : Compagnie C8 92

4.2 / Interprétation des résultats ***97***

4.2.1 / Points de convergence 104
4.2.2 / Points de divergence 108
4.2.3 / Comparaison entre le cadre théorique et la synthèse des cas étudiés 118

Chapitre 5 : Contributions et limites de l'étude 119

5.1 / Description et utilité du modèle ***119***

5.2 / Les limites de l'étude ***122***

5.3 / Opportunités de l'étude et suggestions pour des recherches futures ***123***

Conclusion 125

Bibliographie 128

Annexes 133

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : **Récapitulation de la documentation scientifique** _____ **18**

TABLEAU 2 : **Récapitulation de la documentation scientifique** _____ **40**

TABLEAU 3 : **Présentation générale des entreprises et personnes interrogées** _____ **54**

TABLEAU 4 : **Grille d'entrevue** _____ **56**

TABLEAU 5 : **Points de convergence entre les différentes approches de vente des PME** _____ **106**

TABLEAU 5 (SUITE) : **Points de convergence entre les différentes approches de vente des PME** _____ **107**

TABLEAU 6 : **Points de divergence entre les différentes approches de vente des PME** _____ **109**

TABLEAU 6 (SUITE) : **Points de divergence entre les différentes approches de vente des PME** _____ **112**

TABLEAU 7 : **Points de divergence entre les différentes approches de vente des PME** _____ **112**

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : Les différents acteurs et leurs interactions en contexte réseau ____ 6
FIGURE 2 : Classification des critères de sélection des sous-traitants ____ 14
FIGURE 3 : Repositionnement d'un sous-traitant ____ 17
FIGURE 4 : Modèle de processus d'achat en milieu industriel ____ 25
FIGURE 5 : Élaboration de l'offre industrielle ____ 31
FIGURE 6 : Le modèle de recherche ____ 45
FIGURE 7 : Modèle synthèse de l'élaboration de l'offre industrielle ____ 117

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Guide d'entretien ____ 134
ANNEXE 2 : Le modèle de Sheth ____ 145

Introduction

Compte tenu de la globalisation des marchés et des changements technologiques en croissance rapide, les P.M.E[1] ont beaucoup de difficultés à s'adapter avec l'environnement du marché convoité. Par opposition, les grandes entreprises (GE) ont tendance à mettre en place des stratégies marketing plus constructives, qui leur permettent d'être en présence permanente sur le marché avec des produits à moindre coût. Mais au cours des dernières années, la conjoncture économique et la férocité de la concurrence ont créé de forte pression poussant les fournisseurs à convoiter des marchés qui se segmentent de plus en plus. Cette finalité a poussé également la grande entreprise à ne pas se contenter uniquement de la recherche des innovations et des produits de qualité, mais aussi à faire affaire avec les P.M.E, en tant que fournisseurs flexibles et stables, qui peuvent répondre aux besoins qui entourent leurs utilisations, et contribue à leur succès. Pour confirmer ce constat, D. Michel (1996), estime que nombreux sont les employeurs industriels qui ont prouvé que les innovations recherchées peuvent être obtenues de manière plus efficace et durable en s'appuyant sur des fournisseurs stables et pérennes.

Sous l'effet d'une concurrence féroce, les entreprises se trouvent désormais imposées à la recherche de fournisseurs capables de répondre à leurs besoins. Cependant, certains auteurs[2] montrent que le choix d'un fournisseur est devenu un processus difficile à établir et même sa définition varie parfois d'une entreprise à une autre, selon les stratégies des entrepreneurs. Vu l'intérêt que représente ce sujet dans le domaine du marketing industriel, la littérature[3] montre qu'il existe un nombre élevé de recherches scientifiques qui ont tenté d'étudier le processus du choix des fournisseurs en milieu industriel. Parmi les recherches que nous avons retenues dans ce rapport, des travaux récents menés à la Chaîne Bombardier ont pour thème la : «Sélection des sous-traitants de deuxième ordre par un sous-traitant de premier ordre en contexte réseau».

---

[1] Julien P.A. (1994).
[2] L. Hermel & A. Scholasch (1996); D. Michel, R. Salle & J. P. Valla (1996); etc.
[3] El jabiri (1998).

L'analyse de cette étude, que nous jugeons pertinente à notre projet de recherche, nous a permis de conclure que le processus de sélection d'un fournisseur est très complexe, voir même difficile à établir. Malgré le fait que cette étude présente certaines limites comme toute autre recherche, néanmoins, elle arrive à montrer et à justifier des résultats pertinents et significatifs tels que, la recension et la classification par ordre d'importance des critères de sélection des sous-traitants en approche réseau.

En contre partie de ce qui précède, les entrepreneurs sous-traitants n'ont pas le choix et doivent faire preuve de créativité pour créer des relations fiables et durables avec leurs donneurs d'ordres. Selon R. Salle et Al. (1992), le centre d'achat du client est devenu plus complexe et plus difficile à comprendre. Il convient cependant aux entrepreneurs sous-traitants d'appréhender de façon plus large les moyens administratifs et techniques qui leurs permettront d'être plus compétitifs pour être retenu comme des fournisseurs privilégiés. Par ailleurs, certains auteurs[4] démontrent que l'évolution et la complexité des processus d'achat et du choix d'un fournisseur privilégié, exige, chez les entrepreneurs sous-traitants, l'acquisition d'un certain niveau de professionnalisme et de managérialisme de leur système de vente. Dans ce même registre, F. Nepveu et al. (1960) soulignent que, les P.M.E industrielles sont désormais obligées d'utiliser les ressources nécessaires qui peuvent leur permettent d'établir des techniques de vente plus adaptées aux comportements de leurs clients professionnels.

Par ailleurs, notre revue de la littérature[5] montre que la vente industrielle reste un sujet peu étudié dans un contexte de sous-traitance. La plupart des recherches traitant des sujets dans le domaine du marketing industriel, ont montré un intérêt croissant pour l'étude des techniques de vente en contexte industriel et ont consacré peu d'efforts au développement et compréhension des approches de vente choisies par les P.M.E. sous-traitantes. C'est dans ce cadre que nous jugeons opportun de mener une recherche scientifique qui porte sur l'étude des approches de vente dans un contexte industriel.

---

[4] Wotrruba & R. Thomas (1980); etc.
[5] Hermel & Scholaush (1996).

On se référant à la revue de la littérature traitant de la vente industrielle et se basant sur les résultats de la recherche scientifique menée par A. Jabiri (1998), notre étude vise, en particulier :

1. À faire comprendre les approches de vente choisies par les P.M.E. sous-traitantes;
2. À faire connaître la façon par laquelle les preneurs d'ordres s'y prennent pour établir des systèmes de vente plus adaptés au marché convoité. Elle consiste à savoir et à justifier si les entrepreneurs sous-traitants procèdent à des diagnostics et à des contrôles permanents de leurs approches de vente afin de conserver des relations fiables et durables avec leurs clients;
3. À démontrer les méthodes d'évaluation de la performance du système de vente des fournisseurs afin d'être plus compétitifs dans le marché.

Cette étude est d'autant plus importante qu'elle jette la lumière sur un sujet d'actualité qui a rarement été traité dans la littérature.

> *« Nous sommes à l'ère où les fournisseurs doivent se demander comment ils peuvent améliorer la situation de leurs clients ; à l'ère où ils doivent apporter des solutions qui leur donneront l'avantage sur la concurrence »*
>
> (P. Brouillette, 1992).

Contexte général

En tenant compte du phénomène de la mondialisation de l'économie et de la globalisation des marchés, et pour améliorer leur position concurrentielle, aussi bien dans le marché national qu'international, les grandes entreprises intègrent de plus en plus les petites et moyennes entreprises (P.M.E) dans les principales activités de leur chaîne de valeur afin de profiter de leur flexibilité et de leur capacité innovatrice. Julien et Marchesnay (1996), rapportent que depuis le début des années 1970, la montée des P.M.E indépendantes commence à régénérer le tissu économique des pays industrialisés, étant donné que les grandes entreprises hiérarchisées sont devenues incapables de répondre seules aux exigences du marché.

Par ailleurs, et pour faire face aux défis des changements technologiques qui deviennent de plus en plus complexe, les P.M.E. sous-traitantes se trouvent obligées de développer leurs compétences techniques et administratives. Elles doivent établir des relations fiables et durables avec leurs partenaires afin qu'elles soient en mesure de s'intégrer en contexte réseaux. Elles peuvent ainsi briser l'isolement dans lequel elles se trouvent souvent. De même, elles peuvent partager leurs expertises et leurs ressources pour mieux relever le défis d'affaires.

L'entreprise réseau est une nouvelle forme d'organisation qui regroupe un ensemble de P.M.E. sous-traitantes autour d'une firme pivot, qui est habituellement une grande entreprise. L'approche en mode réseau procure de nombreux avantages et une certaine valeur ajoutée à l'entreprise. Elle permet de saisir de nouvelles occasions d'affaires, de réduire les frais d'exploitation et d'améliorer l'efficacité des diverses activités (veille commerciale, innovation, production, marketing, etc.). Selon Bilodeau (1993), l'entreprise-réseau permet aux P.M.E. de se développer tout en gardant le contrôle de leurs activités, en demeurant flexibles et en réduisant leurs coûts de croissance. C'est un moyen privilégié pour faire face aux changements et aux incertitudes crées par la rapidité de leurs apparitions.

Le réseautage a connu un succès important dans plusieurs pays industrialisés, tels que les pays de l'Amérique du nord et plusieurs pays de l'Europe. En effet, des études révèlent que l'établissement de l'entreprise réseau améliore généralement la performance macro-économique d'un pays. Par exemple, le Québec a vu sa compétitivité internationale et sa balance commerciale augmentée considérablement après avoir opté pour cette approche. C'est dans ce contexte que nous avons jugé opportun de mener notre étude auprès des P.M.E sous-traitantes au Québec, et plus particulièrement de la région de Bécancour.

Suite à une recension de littérature, les courants de recherches suivants ont été identifiés comme inter-reliés dans notre étude :

- La sous-traitance;
- Les approches de vente et leur performance en milieu industriel;
- La négociation.

Mais avant de passer aux développements de ces trois construits, il convient d'identifier, dans un premier lieu, les principaux acteurs qui interviennent dans notre recherche. Dans un second lieu, nous tenterons de définir la problématique de notre recherche.

Identification des acteurs

En se basant sur les recherches postérieures au fordisme sur la théorie de la spécialisation flexible, Young (1994), a souligné qu'il existe au moins trois types de relations de réseautage (voir figure 1), que les entreprises doivent gérer. La première relation impliquant le donneur d'ordres, ***premier acteur*** à notre étude, et un groupe restreint de P.M.E. sous-traitantes de premier niveau, ***deuxième acteur*** dans notre cas, auxquelles on confie généralement des mandats de livraison de composants et de systèmes compléments. La deuxième relation relie les P.M.E. sous-traitantes de premier niveau et d'autres de second niveau, ***troisième acteur*** à notre recherche, dont l'objectif est de produire des composants du système compléments. Et finalement, la troisième relation qui implique la firme pivot et les P.M.E. sous-traitantes de deuxième niveau dont le but est de fabriquer certaines composantes du système complet.

Figure 1 : Les différents acteurs et leurs interactions en contexte réseau

Malgré l'intérêt de la troisième relation à notre problématique managériale, notre recherche va se concentrer, plus particulièrement, sur la deuxième relation afin d'élaborer un modèle de recherche simple et opérationnel, qui peut nous permettre de conclure des résultats plus pertinents et plus significatifs à notre question de recherche. Afin de faciliter le développement des différents courants de recherche de notre cadre théorique, l'entrepreneur sous-traitant de premier niveau va être considéré tout au long de l'étude comme le donneur d'ordres et celui de deuxième niveau comme le preneur d'ordres ou l'entrepreneur sous-traitant.

Comme l'indique la figure 1, nous choisissons l'entrepreneur sous-traitant comme acteur principal, étant donné que l'objectif de notre recherche consiste à faire comprendre les approches de vente choisies par les P.M.E. sous-traitantes et qui leur permettent d'être sélectionnées comme des fournisseurs privilégiés.

La problématique

Le premier objectif visé dans le cadre de ce travail de recherche est d'approfondir l'état actuel des compréhensions des approches de vente choisies par les P.M.E. sous-traitantes qui leur permettent d'être plus compétitives dans le marché convoité et d'être par le fait même retenues comme fournisseurs privilégiés.
Le second objectif de notre recherche consiste à analyser la façon dont l'entrepreneur sous-traitant s'y prend pour diagnostiquer son système de vente.
Le troisième objectif consiste à identifier les mesures correctives qui permettent à l'entrepreneur d'améliorer la performance de ses approches de vente.

Cette recherche devrait donc :

- Aider les entrepreneurs sous-traitants à comprendre la façon avec la quelle ils doivent procéder pour établir des approches de vente plus adaptées au marché cible ;

- Permettre aux P.M.E. sous-traitantes de mieux diagnostiquer leur système de vente ;

- Faire comprendre aux sous-traitants la façon dont ils doivent s'y prendre pour porter les mesures correctives leur permettant d'améliorer la performance de leurs approches de vente.

Pour atteindre ces objectifs, nous proposons de répondre à la question managériale suivante :

Comment les P.M.E. sous-traitantes s'y prennent-elles pour établir un système de vente plus adéquat afin d'être retenues comme fournisseurs privilégiés apurés des donneurs d'ordres (la grande entreprise)?

Chapitre 1

Cadre conceptuel

1.1 / LA SOUS-TRAITANCE : (premier construit du cadre théorique)

Marcel Moisson (1972) définit le concept de la sous-traitance comme :

> *« un mécanisme de marché suivant lequel des entreprises, ou des unités de productions indépendantes, par une division mutuelle du travail selon leurs capacités ou leurs spécialités, fabriquent en coopération des produits pour le marché »*

L'auteur souligne que le phénomène de la sous-traitance implique, généralement, deux entreprises qui fabriquent en coopération des produits pour un marché. Le premier appelé donneur d'ordres, passe une commande au deuxième acteur, appelé sous-traitant ou preneur d'ordres. La sous-traitance est donc un arrangement contractuel qui existe entre la l'entrepreneur donneur d'ordres et les P.M.E. sous-traitantes dans le but de :

- Permettre à l'entreprise sous-traitante de fournir des composantes et des systèmes de produits à la firme donneur d'ordres qui va les incorporer dans un produit destiné à un marché cible;

- Transformer des matières premières pour le compte de la firme donneur d'ordres.

Cette définition se limite au domaine manufacturier et englobe toutes les catégories d'entreprises qui pratiquent une forme quelconque de relation interentreprises. Elle ne rend pas compte de la distinction entre la sous-traitance et la fourniture. La définition citée par C.N.R.S[6] (1985) est beaucoup plus générale et considère la sous-traitance comme :

> *«L'opération selon laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité et sous sa responsabilité, à une autre personne, appelée sous-traitant, le tout ou une partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage ».*

[6] Centre National de la Recherche Scientifique, « problème de la sous-traitance », Paris, 1985, p.12

Cette définition ne permet pas de spécifier le statut du sous-traitant. Elle considère toutefois les sous-traitants comme les seules entreprises qui sont impliquées dans un double cadre contractuel à savoir le contrat liant le maître de l'ouvrage à l'entrepreneur principal et le contrat liant ce dernier au sous-traitant.

De son coté, Chaillou (1978), définit la sous-traitance comme : tout travail dont la réalisation nécessite l'intervention d'un agent extérieur à partir : soit de la définition du travail (en réalisant le document de définition détaillée), soit de la définition des méthodes de travail (en réalisant le document méthode), soit encore de l'exécution du travail proprement parler (en exécutant la pièce ou les services), cette intervention faisant jusqu'à l'aboutissement complet du travail. Cette définition nous permet de noter dans un premier temps que le sous-traitant :

- Se substitue au donneur d'ordres dans le déroulement d'un travail spécifique;

- Se subordonne aux directives du donneur d'ordres qui seront plus précises et élaborées.

La définition de la sous-traitance retenue dans le cadre de cette recherche et que nous jugeons plus complète et plus significative pour nos besoins, est celle de l'Association française de normalisation (AFNOR) (1987), citée par C.Altersohn (1997) :

> *«Il s'agit des opérations concernant pour un cycle de production déterminé une ou plusieurs des opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre, ou de maintenance du produit cause dont une entreprise dite donneur d'ordres confie la réalisation à une entreprise dite preneur d'ordres tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques que ce donneur d'ordres arrête en dernier ressort ».*

Cette définition qui a tenté, d'une part, de mieux développer les concepts théoriques retenus au niveau des définitions citées précédemment, a conduit, à d'autre part, à la distinction entre sous-traitants et équipementiers. En principe, et selon C.Altersohn (1997), les équipementiers sont responsables commercialement et techniquement de leurs produits. Dans ce cas, les donneurs d'ordres ne considèrent pas leurs achats aux équipementiers comme des achats de sous-traitance. M.Constance (1988), confirme ce postulat et rapporte que la différence entre la sous-traitance et l'achat peut s'expliquer par le fait que dans le premier cas, l'activité est subordonnée, alors que celle du fournisseur est indépendante. Pour mettre en évidence la distinction entre fournisseur et sous-traitant, nous allons analyser certaines typologies de la sous-traitance.

1.1.1 / Typologie de la sous-traitance :

Notre revue de la littérature indique que nombreux sont les spécialistes dans le domaine du marketing industriel qui ont tenté d'établir des typologies de la sous-traitance. Pour notre étude, nous allons nous intéresser, en particulier, à quatre typologies établies par différents auteurs, et qui vont nous permettre d'analyser les différents types de sous-traitance.

Manazagol (1990), propose une typologie qui distingue trois formes de sous-traitance :

- ***La sous-traitance de capacité***, où le donneur d'ordres délègue au preneur d'ordres une partie de la production en fonction de la demande. Il s'agit d'une sous-traitance conjoncturelle où les partenaires sont concurrents ;

- ***La sous-traitance de spécialité,*** où le donneur d'ordres se repose entièrement sur le preneur d'ordres pour une production dans laquelle ce dernier est jugé mieux armé ;

- ***La sous-traitance de fourniture***, où de compétence dans laquelle on confère au sous-traitant un statut de quasi-fournisseur selon le degré de sa participation à la conception et au développement du produit.

De son coté, Sallez (1972) distingue les formes de la sous-traitance selon la nature de l'activité sous-traitée.

Type de sous-traitance	*Nature de sous-traitance*
1. Spécialité	- Réalisation de produits - Prestation de services
2. Capacité	- Exécution de travaux - Exploitation en concession

Moisson (1972) rajoute une autre forme de sous-traitance, appelé ***sous-traitance économique ou de réduction de coûts*** : le donneur d'ordres a recours à une firme qui enregistre des économies d'échelle dans la fabrication des pièces en question ou qui jouit de coûts des facteurs sensiblement inférieurs à ceux de la firme donneuse d'ordres. De leur coté, P.A. Julien et L.Raymond (1994), ont identifié une autre forme de sous-traitance. Il s'agit de ***la sous-traitance d'intelligence*** où toutes les pièces d'un produit complexe sont faites et pensées par des sous-traitants de façon à ce que le produit d'ensemble soit le meilleur sur le marché et à des prix fortement concurrentiels.

1.1.2 / Choix d'un sous-traitant :

Nous portons un grand intérêt à cette section étant donné qu'elle englobe un ensemble de facteurs qui pourraient influencer considérablement notre modèle de recherche. Dans cette partie, nous allons nous référer, en particulier, à une récente recherche[7] scientifique qui a tenté de recenser et de classer par ordre d'importance, les critères de sélections des sous-traitants de deuxième niveau par un sous-traitant de premier niveau en contexte réseau. L'échantillon de l'étude comprend une dizaine de P.M.E sous-traitantes de la Chaire Bombardier. Il s'agit d'une étude exploratoire.

[7] Anass El Jabiri, 1998 « Sélection des sous-traitons de deuxième niveau par un sous-traitant de premier niveau en contexte réseau » Mémoire de Maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec.

Les résultats de l'étude montre que le processus de sélection des sous-traitants de deuxième niveau est un processus très complexe du fait que le centre décisionnel de sélection est composé de plusieurs acteurs jouant plus qu'un rôle à la fois. L'étude a permis de ressortir l'importance de seize critères pour le choix d'un sous-traitant de deuxième niveau comme fournisseur en contexte réseau (voir figure 2). Les résultats indiquent également que les critères sur lesquels les membres du centre décisionnel de sélection se basent, sont le prix, la qualité et les délais de livraison. L'auteur a ajouté aussi qu'il existe plusieurs divergences de perceptions entre le rôle que l'acteur (membre du centre décisionnel) pense jouer dans le processus de sélection et celui perçu par ses collègues.

Figure 2 : Classification des critères de sélection des sous-traitants en contexte réseau

Source : A. Jabiri (1998)

1.1.3 / Les relations en sous-traitance :

Les relations sous-traitants et preneurs d'ordres suscitent un intérêt capital pour les chercheurs et les spécialistes dans le domaine du marketing industriel. Elles peuvent prendre plusieurs formes selon le type et la nature de la sous-traitance choisie. Capet et Hoflack (1978) distinguent trois formes de relations en sous-traitance :

- ***Relation de confiance*** : Les contacts sont très étroits au niveau de la planification générale, des ateliers, de la conception et pas seulement au niveau des achats et de la vente;

- ***Relation de «tutoring»*** : Le donneur d'ordres aide le sous-traitant en contrôlant la qualité et l'avancement des travaux;

- ***Relation de représailles*** : C'est le principe du bâton et de la carotte. On applique le système de sanctions et on abandonne le sous-traitant de manière temporaire ou définitive.

Notons cependant qu'il est possible dans certains cas qu'un preneur d'ordres intègre en même temps les trois formes de relations de sous-traitance pour les mêmes produits ou services. Cette intégration dépend plus particulièrement de l'influence du donneur d'ordres sur les méthodes de gestion du sous-traitant. Dans ce même registre, Longhi (1983) souligne que le donneur d'ordres a un pouvoir tel qu'il peut dicter les quantités produites par le sous-traitant et fixer le prix du bien produit. Par ailleurs, et selon Capet et Hoflack (1978), la force ou le pouvoir du preneur d'ordres dépend notamment du nombre de donneurs d'ordres qu'il a en face de lui et de l'incidence qu'il peut avoir sur chacun des donneurs d'ordres.

Afin de mieux développer ce courant de recherche, nous allons juger très opportun d'analyser et de critiquer certaines recherches scientifiques antérieures traitant du concept de la sous-traitance en contexte réseau.

1.1.4 / Recherches scientifiques antérieures traitant de la sous-traitance

1.1.4.1/ Première étude : F. Da Villa & R. Panizzolo (1996)

L'étude menée auprès de 24 entreprises du secteur du textile, sert à examiner la nature des relations avec les sous-traitants et à tracer les grandes lignes d'un cadre interprétatif des stratégies possibles pour faire face au problème de l'approvisionnement.

Les résultats de l'étude montre que dans cette industrie, la relation (acheteur/ fournisseur) a subi, et subi toujours une transformation profonde provoquée par les changements du marché. La demande diversifiée et volatile des clients, a placé les entreprises devant un défi élevé en terme de flexibilité et de rapidité avec lesquelles, elles pourraient s'adapter aux changements du goûts et des exigences des consommateurs. L'étude montre également la présence d'une relation «Well-integrated» en termes d'aspects logistiques et technologiques. Ceci signifie, selon les auteurs, que les relations développées avec les entreprises sous-traitantes sont plutôt comme des relations d'alliances.

1.1.4.2/ Deuxième étude : T. Rutherford, R.Imri & J. Morris (1995)

Contrairement à la recherche précédente, les auteurs ont mené une étude multi-cas auprès de deux grands constructeurs automobiles en Angleterre, pour examiner les aspects et les tendances des relations naissantes entre ces entreprises et leurs fournisseurs. En se basant sur les travaux antérieurs de Friedman et Holms (1977), les résultats de l'étude montrent que la collaboration et l'engagement entre l'acheteur et le fournisseur n'est pas une simple dépendance et que la réorganisation de la sous-traitance exige l'émergence de nouveaux modes de gestion comme le juste à temps. L'étude souligne également l'implication de l'entrepreneur acheteur dans le recrutement et la formation du personnel du fournisseur afin d'améliorer la qualité et d'augmenter la productivité.

1.1.4.3 / Troisième étude : A. De Toni & G. Nassimben (1996)

Il s'agit d'une étude empirique, menée auprès de 31 P.M.E. sous-traitantes du secteur du textile. L'étude consiste à analyser le choix stratégique et opérationnel des sous-traitants, en vu d'un repositionnement stratégique et opérationnel qui leur permette d'être des partenaires.

Figure 3 : Repositionnement d'un sous-traitant

Afin d'être considérée comme entreprise partenaire (sous-traitant classé A ou B), l'étude montre que les sous-traitants pourraient en fait faire un repositionnement qui nécessite, en général, l'analyse du choix stratégique et opérationnel de l'entreprise. Le premier cas peut se faire, d'une part, par l'acquisition d'un savoir-faire nécessaire à la production des produits plus sophistiqués, et d'autre part, par la participation à l'offre du produit de la conception à la fabrication finale. Du coté opérationnel, il est important pour l'entreprise de procéder à l'introduction de l'innovation et de faire appel à certains modes de gestions comme le juste à temps.

Tableau 1 : Récapitulation de la documentation scientifique

Auteurs	*Méthodologie de l'étude*	*Résultats de l'étude*	*Limites*
F. Da Villa & R.Pnizzolo (1996)	• Étude empirique auprès de 24 entreprises acheteurs dans le secteur du textile répartissants sur cinq régions de l'Italie nordique. • Approche quantitative.	1/ La relation acheteur fournisseur a subi, et subit toujours des évolutions énergétiques provoquées par les changements du marché. 2/ L'introduction de nouveaux modes de gestion, semble une façon qui permet aux sociétés acheteurs de consolider leurs rapports avec leurs sous-traitants. 3/ Recherche de flexibilité pour s'adapter aux changements du goût et des exigences du client.	1/ Aucune Hypothèse sur le profil des fournisseurs n'a été proposée pour être justifiée. Ceci est du particulièrement sur le fait que les auteurs se sont concentrés sur le profil de l'acheteur. 2/ L'étude a tenter d'analyser la relation acheteur fournisseur uniquement dans un contexte d'approvisionnement, et non pas dans un contexte réseau qui est notre cas.
T. Rutherford & J. Morris (1995)	• Étude multi-cas menée auprès de deux grands constructeurs automobiles en Angleterre. • Approche qualitative.	1/ la collaboration et l'engagement entre l'acheteur et le fournisseur n'est pas une simple dépendance vu l'émergence de nouvelles voies de faire à faire. 2/ La réorganisation de la sous-traitance exige l'émergence de certains modes de gestions (Juste à temps). 3/ L'acheteur s'implique dans le recrutement et la formation du personnel.	1/ Les auteurs n'ont tenté d'examiner que les types de relations de premier niveau : donneur d'ordres (Firmes multinationales) et P.M.E, ce qui diffère la nature de relation de sous-traitance P.M.E. et P.M.E comme dans notre cas. 2/ Les résultats de l'étude restent spécifiques et pourront ainsi être non exploratoires, étant donné que le secteur choisi (constructeur automobile) demande des modes de gestion et techniques très spécifiques.
A. De Toni & G.Nassimben (1996)	• Étude empirique menée auprès de 31 P.M.E. sous-traitantes dans le secteur textile. • Approches qualitative et quantitative.	Repositionnement 1/ stratégique : (a) Acquisition d'un savoir-faire ; (b) Participation à l'offre du produit de la conception à la fabrication finale. 2/ opérationnel : (a) Introduction des modes de gestion (juste à temps, etc.) ; (b) Consolidation de l'innovation par une amélioration continue.	L'étude nous a permis de retenir certaines variables déterminantes à notre modèle de recherche : 1/ La participation du sous-traitant du 2ème niveau à l'offre du produit de la conception à la fabrication finale ; 2/ La nécessité de l'acquisition d'un savoir-faire ; 3/ La nécessité de l'introduction de certains modes de gestion tels que le juste à temps par exemple.

Suite à l'analyse de ces recherches scientifiques, nous avons retenu les conclusions suivantes et que nous jugeons pertinentes à notre cadre théorique :

- Les changements du marché influencent de manière profonde l'évolution du rapport reliant les P.M.E sous-traitantes avec leurs clients (donneurs d'ordres), et placent ces entreprises devant un défi élevé en terme de flexibilité et de rapidité avec lesquelles, elles pourraient s'adapter aux exigences des clients ;

- La réorganisation de la sous-traitance exige l'émergence de certaines nouvelles méthodes de gestion ;

- Les P.M.E sous-traitantes sont appelées à acquérir certaines compétences techniques et administratives (conception et planification de projets, etc.) qui leur permettent de garder des relations fiables et durables avec leurs clients.

1.2 / LES APPROCHES DE VENTE EN MILIEU INDUSTRIEL :

(Deuxième construit du cadre théorique)

Voyons d'abord quelques définitions en guise d'introduction à cette section :

Selon David D. Seltz (1976),

> *« Industrial selling includes all sales of goods and services to industry, public utilities, government agencies , or individuals who use their purchases for the purpose of carrying on their business operations ».*

Pour L. Hermel & Scholasch (1996),

> *« La vente industrielle appelée aussi vente de produit d'entreprise à entreprise, requiers ainsi la pratique d'un marketing – plus intégré -, que celle de biens de consommation, puisque l'ensemble des services de l'entreprise doit se caractériser par la compréhension et la satisfaction des attentes de la clientèle »*

De leur coté, Wotrruba et R. Thomas (1996) soulignent que,

> *« Industrial selling , like most other areas of business, is being transformed by many new ideas and practices, such as benchmarking, reengineering, alliances, empowerment, total quality, micromarketing, relationship marketing, and downsizing».*

Les mêmes auteurs ajoutent que la vente industrielle nécessite de plus en plus un professionnalisme et un caractère managérial très important, et ceci pour trois raisons majeures. Ces raisons s'expliquent par le fait que la stratégie de la fonction de vente devient de plus en plus une stratégie plus importante au sein des organisations industrielles, le coût de cette fonction devient de plus en plus élevé et par le fait que le processus d'achat

en milieu industriel a connu des changements rapides et permanents au cours de ces dernières années (le donneur d'ordres devient de plus en plus exigeant, etc.). Pour ces auteurs, le professionnalisme se définit comme le reflet de la nouvelle conscience des besoins et services du client. Par contre, le managérialisme implique la participation considérable de la fonction de vente. Pour confirmer ce constat, P. Kotler (1992) souligne, qu'au fur et à mesure que les acheteurs professionnels deviennent de plus en plus sophistiqués en matière de décision d'achat, plus les fournisseurs se trouvent obligés d'améliorer leur niveau de professionnalisme en matière de vente. Afin de mieux comprendre les concepts de la fonction de vente en milieu industriel, il importe de développer, dans ce qui suit, les différents éléments qui caractérisent cette fonction.

1.2.1 / Caractéristiques de la vente industrielle

Malgré les similitudes des concepts de base avec la vente de grande consommation, la vente industrielle comporte un certain nombre de spécificités qui sont liées notamment à la complexité du produit industriel, à l'indépendance entre le client et le fournisseur et à la complexité du processus d'achat en milieu industriel. Dans ce même registre, L. Hermel et al. (1996) soulignent que la vente industrielle emprunte de la vente de produits de grande consommation un certain nombre de techniques en les adaptant aux caractéristiques propres de ce type de marchés et en définissant des outils plus spécifiques pour atteindre ses objectifs. Pour F. Nepveu (1971), la vente de produits industriels impose à celui qui les fabrique un certain nombre de conditions très différent de celles qui s'imposent lorsqu'il s'agit de produits de consommation. Parmi les nombreuses caractéristiques de la vente industrielle qui découlent de cette différence, nous citrons que quatre prépondérantes à notre point de vue.

- ***La complexité du produit industriel :*** Selon la définition donnée par l'American Marketing Association[8], les produits industriels se distinguent des produits de consommation par leurs utilisateurs qui sont les entreprises commerciales ou

[8] R.S. Alexander et al., *Marketing Definitions, American Association*, 1960, p.14.

industrielles et non des consommateurs individuels ou des intermédiaires qui visent à revendre au consommateur final. Le produit industriel se caractérise toutefois par sa complexité par rapport au produit de grande consommation. L. Hermel et al. (1996) indiquent que cette complexité est due à trois facteurs essentiels. Il s'agit en premier lieu de la diversité[9] des produits industriels, en second lieu de la dimension technologique supplémentaire des biens industriels (les biens industriels sont destinés à s'insérer dans le processus de fabrication du client, ce qui les distingue des biens de grande consommation) et finalement de l'avantage concurrentiel dû aux innovations des biens industriels.

- ***Le nombre restreint de clients :*** les clients industriels présentent des caractéristiques essentiellement différents de celles des clients de produits de grande consommation. En effet, ils se comptent le plus souvent en dizaines ou en centaines, plus rarement par milliers. Cela implique, selon F. Léonard (1994), le risque d'une dépendance exagérée du fournisseur à l'égard de certains clients qui peuvent représenter une partie très importante de son chiffre d'affaires.

- ***L'interdépendance entre le client et le fournisseur :*** en milieu industriel, le fournisseur et son client sont souvent dépendant. Ce phénomène d'interdépendance peut généralement faire l'objet d'une grande stabilité des relations commerciales entre le fournisseur et son client (ces relations sont souvent établies dans une perspective de moyenne et longue durée). Dans ce même ordre d'idées, L. Hermel et al. (1996) soulignent que le phénomène d'interdépendance (client / fournisseur) s'expliquent notamment par la recherche de stabilité et de réduction d'incertitude pour le client, et par la volonté de constituer des réseaux de relations pour le vendeur.

- ***La complexité du processus d'achat en milieu industriel :*** Nous allons voir en détail l'explication de ce facteur dans les pages qui suivent.

---

[9] Cette diversité se manifeste par un extraordinaire éventail de produits, de services et de systèmes destinés à satisfaire les besoins des entreprises.

D'autre part, et afin d'atteindre un système de vente plus performant en contexte industriel, plusieurs auteurs[10] ont fortement insisté sur la nécessité de l'adaptation des approches de vente selon les besoins spécifiques du marché cible. Ils ont ainsi, lié la performance des approches de vente entre l'adéquation de l'offre industrielle et les exigences des clients. Dans ce même registre, F. Nepveu & Nivelle (1960), ont souligné que les P.M.E. industrielles sont désormais obligées d'utiliser les ressources nécessaires qui peuvent leur permettre d'établir des techniques de vente plus adaptées aux comportements de leurs clients professionnels.

Pour ce faire, D. Sam (1996), a montré que les facteurs liés au comportement d'achat ainsi que ceux liés aux différentes étapes du processus d'achat peuvent être considérés comme variables déterminantes pour l'établissement d'une approche de vente très adaptée au marché industriel. De même, D.C.Bello (1992) souligne que la conception des approches de vente adaptées aux besoins spécifiques du marché industriel suppose une étude rigoureuse du comportement de l'acheteur professionnel. De leur coté, Pras et Tarondeau (1981) affirment que la connaissance du comportement de l'acheteur industriel est essentielle à l'élaboration d'une stratégie de vente plus performante.

Partant de ces faits, nous pouvons retenir les postulats suivants :

En premier lieu, nous pouvons admettre que l'acheteur industriel se caractérise par certaines spécificités en terme de décision d'achat, et que l'évolution et la complexité de son processus d'achat demandent de plus en plus l'acquisition d'un certain professionnalisme et un certain managérialisme supérieur de la fonction commerciale. En second lieu, nous avons noté que la performance du système de vente exige l'adoption des approches de vente les plus adaptées aux exigences du marché ciblé.

---

[10] L. Hermel & A. Scholasch (1996).
D. Michel, R. Salle & J. P. Valla (1996).

Vu l'intérêt de ces résultats sur notre cadre théorique, nous jugeons opportun de mieux développer et analyser, dans ce qui suit, les trois volets suivants :

- Le processus de décision d'achat en milieu industriel ;
- Le comportement d'achat industriel et son influence sur la prise de décision ;
- L'adaptation de l'offre industrielle avec les spécificités des besoins du marché industriel.

1.2.2 / Processus de décision d'achat en milieu industriel :

> *«L'on ne saurait concevoir une préparation de politique de vente et d'action commerciale sans qu'auparavant n'aient été analysés tous les aspects des problèmes des clientèles, et en particulier le fonctionnement et l'organisation des services chargés de réaliser leurs achats ».*
>
> F. Nepveu & Nivelle (1971)

Nombreuses sont les recherches qui ont tenté d'analyser et d'expliquer le processus décisionnel d'achat en milieu industriel afin d'établir des modèles permettant d'aider les entrepreneurs dans leur prise de décision d'achat. Parmi les modèles que nous avons analysée, nous avons retenu celui de L.Hermel & Scholasch (1996) (voir Figure 4) que nous trouvons à la fois simple et opérationnel.

Figure 4 : Modèle de processus d'achat en milieu industriel

Source : L. Hermel et A. Scohlasch (1996)

L. Hermel et A. Scohlasch (1996) soulignent que, l'analyse du processus d'achat fournit des éléments très intéressants pour la vente des produits industriels étant donné qu'elle permet de déterminer les intervenants et les critères de choix. Selon ces auteurs, l'acte d'achat en milieu industrie est très complexe et il se fait sur plusieurs étapes en faisant intervenir plusieurs personnes de différentes fonctions de l'entreprise. Le modèle proposé dans la figure 2, se décompose en une série successive de phases. Chaque phase devant être correctement réalisée avant d'entamer la phase suivante. Il convient donc d'expliciter chaque étape ainsi que ses relations avec les autres phases.

- *Phase 1 : La reconnaissance d'un besoin*

  Cette phase est préalable à l'existence d'une situation d'achat. Le fournisseur se doit d'intervenir le plutôt possible pour démontrer au client qu'il comprend parfaitement ses besoins, en instaurant un climat de confiance très bénéfique pour lui.

- *Phase 2 : La détermination des caractéristiques et des quantités du produit à acheter*

  L'intervention du fournisseur est également nécessaire durant cette phase et doit se faire le plutôt possible auprès du client afin d'orienter les caractéristiques demandées dans le sens qu'il attend.

- *Phase 3 : La recherche et choix des fournisseurs possible*

  Afin d'être consulté, le fournisseur doit faire connaître ses produits et son entreprise sur le marché via les salons professionnels, les annuaires, etc., ainsi que par le billet de la prospection. Toutefois, son offre doit être bien adaptée aux caractéristiques des besoins demandés.

- *Phase 4 : La collecte et l'analyse des offres*

  Le client analyse les offres proposées et entre en négociation avec les fournisseurs présélectionnés.

- *Phase 5 : Évaluation des offres et choix des fournisseurs*

  Les fournisseurs retenus au cours de la phase précédente seront évalués selon leur performance et suivant les critères de sélection propres à l'acheteur.

- *Phase 6 : Contrôle des performances*

  Cette phase consiste à contrôler si les besoins sont satisfaits. L'intervention du fournisseur est jugée également très utile à ce niveau, afin de maintenir une relation fiable et durable avec le client. Toutefois, il doit analyser rigoureusement les attitudes de son client envers ses produits et services.

Il est à noter également que le processus d'achat n'implique pas uniquement les membres de la fonction achat, mais il fait participer également d'autres personnes de différentes fonctions. Ces personnes forment ce qu'on appel le centre d'achat. Nous analysons maintenant le comportement des membres de ce centre d'achat ainsi que leur influence sur la prise de décision d'achat. Ce qui constitue le deuxième volet de ce paragraphe.

1.2.3 / Comportement d'achat en milieu industriel :

Plusieurs auteurs[11] soulignent que la connaissance du comportement d'achat en milieu industriel permet aux fournisseurs de déterminer l'argumentation nécessaire qu'il doivent développer pour convaincre leur client. Sur la base de cette connaissance, l'entrepreneur peut avoir de précieuses informations qui lui permettront de s'adapter aux besoins de son client. Pour L. Hermel et A. Scohlasch (1996), cette connaissance constitue un instrument essentiel d'orientation pour les actions commerciales. Elle permet toutefois à l'entrepreneur d'instaurer un climat de confiance avec son client lors de l'intervention d'une situation d'achat.

D'autre part, nous avons noté qu'au cours des trente années écoulées, la compréhension du comportement d'achat en milieu industriel a fait l'objet d'un nombre très important de travaux de recherche qui ont tenter d'établir des modèles permettant aux entrepreneurs manufacturiers de mieux intervenir lors d'une décision d'achat. Pourtant, la plupart des modèles proposés restent mal compris et moins opérationnels pour la prise d'une décision d'achat plus efficace et plus pertinente.

Afin de mettre en évidence leurs points communs et leurs différences, B. Pras et Tarondeau (1981), ont recensé et évaluer une catégorie de modèles d'achat industriel qui sont les plus significatifs et les plus compréhensifs. Il s'agit en fait des modèles descriptifs de Robbins et Faris (1967), Webster et Wind (1972), Sheth (1976), Hillier (1975), Ozzane et Churchill (1971) et celui de Choffray et Lilien (1978).

Malgré les divergences de ces modèles d'achat, les auteurs ont réussi à identifier un certain nombre de points communs dont nous avons retenu deux prépondérants à notre avis :

i. La décision d'achat en milieu industriel est une décision collective menée par un centre d'achat dont la composition et l'importance relative des membres varient en fonction des situations d'achat;

[11] L. Hermel et A. Scohlasch (1996), Kotler (1996), etc.

ii. Cette décision collective entraîne des conflits d'objectifs qui risquent de conduire à une sous-optimalité par rapport aux objectifs généraux de l'entreprise.

Le modèle d'achat qui était jugé plus pertinent et plus significatif est celui de Sheth (1973) (voir annexe 4). C'est un modèle qui constitue l'un des développements majeurs des recherches récentes en marketing industriel. Selon B. Pras (1981), il s'agit d'un modèle qui se caractérise par son pouvoir unificateur. L'originalité de ce modèle, c'est qu'au niveau de son élaboration, l'auteur n'a pas essayé de reprendre des modèles existants pour rajouter d'autres variables; Mais par contre, il s'est basé sur des travaux relatifs au comportement de l'acheteur individuel et le comportement du centre d'achat ainsi que sur le processus décisionnel collectif qui le caractérise. Selon B. Pras et al. (1981), ce modèle présente l'avantage d'être une des premières approches opérationnelles du comportement d'achat industriel en introduisant les préférences individuelles des membres du centre décisionnel, et en les intégrant au stade de la décision collective. Contrairement aux autres modèles, le modèle Sheth (1973), est quantitatif et permet ainsi, de mesurer les préférences de l'acheteur industriel. Le modèle comporte trois parties correspondant aux principaux éléments du comportement d'achat :

1. *Le centre d'achat et ses membres :* Ils se comportent selon un processus d'apprentissage, attachant beaucoup d'importance à l'expérience acquise et déformant l'information à travers leur manière de percevoir. L'auteur note que les attentes des membres du centre d'achat, dans ce qu'elles ont d'explicite, portent notamment sur la qualité des produits, les délais de livraison, les services associés et le prix, dans un ordre d'importance décroissante. Alors que leurs attentes implicites portent surtout sur la réputation, la taille, la localisation du fournisseur et l'existence des relations de réciprocité avec les acheteurs;

2. *L'influence de la situation d'achat sur le processus d'achat et sur le caractère individuel ou collectif de la décision :* Selon l'auteur les décisions individuelles sont favorisées par l'urgence du besoin ainsi que par la petite dimension des entreprises,

tandis que les décisions collectives sont favorisées par la grande taille de l'organisation, par l'importance des produits et leur nouveauté ainsi que par l'intensité du risque perçu;

3. *La décision collective :* L'auteur souligne que dans tout mode de décision collective, des conflits entre les membres du centre d'achat ne peuvent être évités. Nous avons noté ainsi quatre modes de résolution de conflits au sein du centre d'achat. La première méthode se traduit par la recherche de consensus après de nouvelles investigations. La seconde vise à obtenir le consensus par persuasion. La négociation et le marchandage, les deux autres modes de résolution, consistent à obtenir des partenaires du centre d'achat une attitude conciliante en contrepartie d'une réciprocité sur des décisions futures.

Il est à noté cependant que le modèle de Sheth (1973) fait bien apparaître les facteurs essentiels en comportement d'achat industriel à savoir le processus de décision, le centre d'achat, l'influence des caractéristiques individuelles et celles de l'organisation ainsi que la résolution des conflits et les critères de décision. Selon B. Pras (1981), ce modèle intègre aussi les différentes sources d'informations, qu'elles soient maîtrisées par le vendeur ou qu'elles transitent «bouche à oreille» sans contrôle du vendeur.

1.2.4 / Adaptation de l'offre industrielle aux besoins spécifiques du marché :

« Pour conserver une position solide sur un marché concurrentiel, tout produit, équipement ou technique doit désormais se trouve étroitement adapté et mieux que ses concurrents aux services réellement attendus. Mais cette adaptation ne peut se concevoir que grâce à une connaissance aussi parfaite que possible des besoins exprimés ».

F. Nepveu & Nivelle (1971).

Plusieurs recherches scientifiques dans le domaine du marketing ont réservé une grande partie de leur étude à aborder le sujet traitant de l'adéquation entre l'offre industrielle et les caractéristiques du marché cible. Certains auteurs[12] ont même fait l'effort d'élaborer ce sujet dans un contexte de sous-traitance, en affirmant que les exigences et les qualités recherchées chez les preneurs d'ordres sont leur capacité d'adaptation sur le marché, leur attitude à répondre aux exigences spécifiques des donneurs d'ordres, leur stratégie commerciale et leur capacité à concurrencer la compétition. Dans ce même registre, L.Hermel (1996), souligne que les entreprises qui fabriquent des produits ou des biens intermédiaires et des services destinés aux clients professionnels, doivent être en mesure d'adapter leur approche commerciale à chaque marché cible.

Cependant, et malgré le nombre important des études qui ont évoqué l'importance de l'adaptation de l'offre industrielle aux exigences du client professionnel, notre revue de la littérature montre que peu d'auteurs ont tenté d'élaborer des modèles permettant d'aider les entrepreneurs à mieux établir une offre industrielle plus adaptée aux besoins spécifiques de leurs clients. Le modèle que nous avons retenus dans le cadre de cette étude est celui de D. Michel et al. (1996) (voir page 31). C'est un modèle simple et opérationnel qui constitue l'un des développements majeurs des recherches récentes. Il s'agit d'un modèle qui a fait l'objet des fondements de notre modèle de recherche. La description du modèle sera développée dans la partie qui suit :

[12] Office de planification et de développement du Québec direction régionale, *« La sous-traitance comme instrument de développement »* (Document préliminaire), Gouvernement du Québec, 1990, p : 10.

Figure 5 : Élaboration de l'offre industrielle

Source : D. Michel, R. Salle & J. P. Valla (1996)

1.2.5 / Les fondements de notre modèle de recherche :

Plusieurs auteurs soutiennent l'idée que c'est en fonction des caractéristiques du savoir-faire et des ressources technologiques, que les entreprises sous-traitantes pourront potentiellement accéder à des segments de marché. Selon D. Michel et al. (1996), chaque segment demande une élaboration d'une offre globale[13] par segment, qui nécessite des décisions sur l'offre de base[14], sur le niveau de performance et sur son degré d'ouverture à d'adaptation.

Le modèle de D. Michel et al. (1996), qui décrit le processus de l'élaboration de l'offre industrielle, nous permet en particulier, de faire l'articulation entre l'offre globale du fournisseur avec les besoins spécifiques du client. Il se base sur huit principaux aspects :

- *Marketing et technologie du fournisseur :* Technologie de produits et compétences marketing du fournisseur;

- *Offre globale segment :* Comporte tous les éléments qui peuvent être inclus dans l'offre du fournisseur destinée à un marché cible. Elle est composée de l'offre de base et des éléments d'offre potentiels;

- *Offre de base :* Comprend toutes les exigences fondamentales du client (caractéristiques spécifiques des besoins du client);

- *Éléments d'offre potentiels :* Conçus pour répondre aux autres exigences importantes et secondaires (ensemble des éléments qui s'ajoutent à l'offre de base);

- *Offre globale client :* Intègre l'offre de base à laquelle s'ajoutent des adaptations inévitables;

---

[13] Offre globale : voir explication dans la page suivante.
[14] Offre de base : voir explication dans la page suivante.

- *Adaptations fatales :* Elles correspondent à d'autres exigences du client. Sans elles, le client peut rejeter l'offre du fournisseur;

- *Éléments potentiellement échangeables :* C'est l'ensemble des éléments que le fournisseur peut changer ou ajouter pour adapter son offre après sa première négociation avec le client;

- *Négociations :* C'est la dernière phase avant la prise de décision d'achat où les deux parties, fournisseur présélectionné et client sont en dernières négociations pour conclure l'offre industrielle.

Le modèle proposé par D. Michel et al. (1996), décrit un processus d'élaboration de l'offre industrielle en cinq étapes. Selon l'auteur, l'entreprise peut potentiellement accéder à certains types de segment du marché en fonction de ses compétences marketing et technologiques. Ce premier niveau de segmentation va permettre au fournisseur de définir l'offre globale segment qui comprend, en général, deux sortes d'exigences : les exigences fondamentales (offre de base) et les exigences secondaires du client (éléments d'offre potentiels).

Une fois l'offre globale segment est établie, le fournisseur peut être en mesure d'analyser l'offre globale client, qui intègre l'offre de base, les adaptations inévitables (adaptations fatales, sans elles, le client ne peut utiliser l'offre du fournisseur) et finalement, les éléments potentiellement échangeables (éléments qui servent à élaborer l'offre industrielle la plus adaptée, en tenant compte des négociations que le fournisseur peut avoir avec le client à un moment donné).

La quatrième étape de ce processus suppose que le fournisseur est présélectionné, ce qui lui permet d'entrer en négociation directe avec le client. Cette phase de négociation va dépendre essentiellement du contenu de l'offre globale client, du comportement de celui-ci, de la situation concurrentielle rencontrée chez le client et de l'importance stratégique accordée par le fournisseur au client. La conclusion des négociations ramène les deux

parties à la conclusion de l'offre industrielle qui est la dernière phase du processus. Toutefois, certaines autres adaptations peuvent être également exigées par le client.

Selon les mêmes auteurs, si les compétences technologiques et administratives constituent les éléments de bases du processus, il est important de noter que la phase des négociations est l'étape la plus décisive pour le fournisseur afin de conclure l'offre en sa faveur. C'est la phase primordiale du processus pour le fournisseur. Pour confirmer ce constat, Kozubska et al. (1986) soulignent que, la nature de la vente des produits industriels exige une bonne capacité de négociation chez l'équipe de vente. Ce qui nous ramène à un troisième courant de recherche qui est la négociation.

1.3 / LA NÉGOCIATION EN CONTEXTE INDUSTRIEL :

(Troisième construit du cadre théorique)

David A. Lax et al. (1995), définissent la négociation comme :

> « *Un processus d'interaction potentiellement opportuniste par lequel deux parties ou plus, entre lesquelles règne un certain conflit apparent, cherchent à parvenir par une action commune à un résultat meilleur que celui qu'elles auraient obtenu autrement* ».

Pour C. Dupont (1994),

> « *la négociation est une activité qui met en interaction plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent (ou trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable* »

Le mot « négociation » n'est pas toujours défini de la même manière par les professionnels et par les chercheurs. Certains auteurs ont tenté de définir ce concept dans un contexte économique, d'autres ont essayé de l'appréhender selon un contexte politique, tandis qu'un autre catégorie d'auteurs ont préféré l'analyser sous un angle psychologique ou général.

R. Fisher & W. Ury (1982), ont défini la négociation comme une forme de communication bilatérale destinée à produire un accord entre des gens qui possèdent à la fois des intérêts communs et des intérêts opposés. Pour Kissinger (1969), la négociation est le processus qui combine des positions conflictuelles dans une position commune, la règle de décision étant l'unanimité. Dans un contexte organisationnel, P. Kotler (1992), définit la négociation comme une approche globale de la discussion permettant d'espérer atteindre les objectifs des négociateurs. Dans ce même registre, B. Cova et al. (1995) soulignent que, la négociation permet de faire évoluer l'offre du fournisseur pour l'adapter à la demande du client. Elle permet également de faire évoluer la demande du client vers une solution plus favorable au fournisseur.

Par ailleurs, certains auteurs comme C. Dupont et al. (1994), soutiennent que la négociation ne doit pas être confondue avec les techniques de vente, même si ces deux activités ont comme point commun la recherche d'un accord, c'est-à-dire en définitive une prise de commande ou un contrat. Cela peut s'expliquer selon ces auteurs, par le fait que les techniques de vente s'appuient sur l'importance de l'argumentation et sur les aspects comportementaux, envisagés souvent d'une manière unilatérale. Par contre, dans la négociation, les deux parties (acheteur et vendeur) se concentrent beaucoup plus sur les interdépendances, sur la dimension stratégique et sur la recherche commune d'une solution.

D'autre part, et afin d'atteindre les objectifs de la négociation, le négociateur se doit de maîtriser les connaissances des facteurs susceptibles d'affecter le résultat de la négociation. Il doit faire, entre autre, évoluer graduellement le climat de la négociation afin de faire émerger, avec le client, des solutions possibles qui s'appuient sur les compétences du fournisseur. Pour cela, il convient à l'entrepreneur de préparer un plan de travail qui sera suivi tout au long de la négociation. Il doit se doter d'outils et de connaissances qui pourront raffermir sa position de négociation. Dans ce contexte, Thierry M. Carabin (1997) souligne que, le négociateur ne peut entrer en négociation sans une préparation préalable. Cette préparation consiste, selon ce dernier, en une collecte de renseignements, une analyse fouillée et, enfin, une définition d'une stratégie. Par ailleurs, et afin de définir une stratégie de négociation plus efficace, une connaissance sur le comportement de l'acheteur ainsi que sur ses attentes s'avère nécessaire. Dans ce même ordre d'idées, Stephene & W. Clopton (1984), soulignent que la compréhension du comportement de négociation des acheteurs doit aider les entrepreneurs à développer des stratégies de vente efficace.

A. Jolibert et M. Tixier (1988), ont mis en évidence deux principales stratégies de négociation. La première, dite coopérative ou encore représentative, implique une entente avec l'autre partie afin d'éviter les conflits d'intérêts. Elle repose, en particulier, sur l'identification des besoins et préférences du client. Cette identification permet au fournisseur d'envisager différentes solutions possibles permettant de satisfaire les attentes du client. La seconde stratégie, appelée stratégie d'opposition ou distributive, repose sur l'affrontement. Chaque partie cherche à faire prévaloir son point de vue au détriment de

l'autre tout en essayant d'obtenir le maximum de concessions. La distribution à somme nulle des gains et pertes constituent, selon les auteurs, une situation parfaitement adaptée à cette stratégie.

Afin de mieux comprendre et développer le concept de la négociation dans un contexte industriel, nous allons nous concentrer sur l'analyse et la critique de deux recherches scientifiques antérieures, qui vont nous permettre par la suite de retenir certaines variables déterminantes à notre cadre théorique.

1.3.1/ Recherches scientifiques antérieures traitant la négociation :

1.3.1.1/ Première étude : Stephen & W. Clopton (1984)

En se basant sur des travaux de recherches[15] postérieures qui ont tenté d'analyser les effets des facteurs organisationnels sur le comportement de la négociation, Clopton et al. (1984), ont mené une étude auprès de 64 responsables commerciaux (font partis de 15 organisations industrielles). L'objectif de cette recherche est d'étudier les effets des trois concepts suivants sur le comportement du négociation de l'acheteur:

1. Le comportement de concession de négociation du vendeur;
2. La nature des informations fournies par le vendeur;
3. Le contrôle de la firme acheteur.

L'étude montre que les effets du comportement de concession du fournisseur ainsi, que ses informations fournies ont une forte influence sur le comportement de concession de négociation de l'acheteur. En effet, les entreprises qui négocient avec les fournisseurs adoptant un comportement de concession compétitive, vont ainsi mener la négociation avec un comportement de concession compétitive et vont aussi réaliser moins d'économies

[15] Mathews, Wilson & Monoky (1972), « évaluation du comportement de la négociation »
Stern, Sternthal & Caig (1973), « évaluation de la gestion du conflit inter-organisationnel »
Dwyer & Walker (1981), « la puissance relative des participants à la négociation »
Angelmar & Stern (1978), « l'importance de la communication comme aspect de la négociation ».

individuelles. De même, les négociateurs dont le comportement de négociation est surveillé par des constituants internes de leur entreprise, vont utiliser un comportement de concession compétitive et vont ainsi atteindre moins des accords donnant des économies individuelles moins importantes.

1.3.1.2/ Deuxième étude : Robert Gulbro & Paul Herbig (1995)

Les auteurs ont mené une étude empirique auprès de 200 entreprises industrielles installées aux États Unis. L'objectif de l'étude est de déterminer la différence entre le comportement de la négociation dans le marché des produits industriels et celui du marché des produits de grande consommation. À cet effet, quatre hypothèses[16] de recherche ont été proposées :

- H1 : Il existe des différences substantielles et significatives dans le comportement de la négociation entre les produits industriels et les produits de consommation de masse;

- H2 : Le processus de la négociation dans le marché industriel est plus complexe et plus long par rapport à celui du marché de grande consommation;

- H3 : le taux de succès de la négociation dans le marché industriel est inférieur à celui du marché de grande consommation.

Les résultats de l'étude montrent que :

1. Dans le marché industriel, l'aspect technique et la complexité des produits demandent une plus grande capacité de négociation et un nombre plus élevé de négociateurs contrairement à la négociation dans le marché des produits de grande consommation.

2. En comparaison avec le marché de grande consommation, les fournisseurs des produits industriels devraient passer plus de temps à négocier avec leurs clients. Ce qui montre

[16] Nous excluons l'hypothèse 4 étant donné qu'elle intègre des aspects non pertinents à notre recherche.

que le processus de la négociation est plus long et plus complexe chez les entreprises industrielles compte tenu de la complexité et la spécificité des produits industriels.

3. Vu la complexité du processus de la négociation en milieu industriel et en tenant compte du temps consacré à élaborer le processus de la négociation, les auteurs remarquent que le taux de succès de la négociation dans le secteur industriel est moins important par rapport à celui de la grande consommation. Ce constat peut se justifier par le fait que les négociateurs dans le marché industriel ont moins de connaissances sur le comportement humain et les attentes de leurs clients.

Le tableau 2 présente une synthèse des études de cette section du travail.

Tableau 2 : Récapitulation de la documentation scientifique

Auteurs	*Méthodologie de l'étude*	*Résultats de l'étude*	*Limites*
G. Stephen & Clopton (1984)	- Étude empirique menée auprès de 15 organisations industrielles dont 6 sont des hôpitaux et 9 sont des universités - Approches qualitatives	1. L'effet important : • du comportement du vendeur; • de la nature de l'information fournie par ce dernier sur les résultats de la négociation. 2. L'influence considérable de la surveillance sur le comportement de concession du négociateur.	• Aucune hypothèse sur le profil du vendeur n'a été supposée pour justifier. Ceci est dû particulièrement au fait que les auteurs ont pris l'acheteur comme acteur principal de l'étude. • Les résultats expérimentaux ont justifié partiellement la première hypothèse proposée. Les économies individuelles sont moins importantes quand le vendeur suivait une configuration compétitive, et ceci uniquement le vendeur fourni des informations ambiguës à l'acheteur.
R.Gulbro & P.Herbig (1995)	- Étude empirique menée auprès de 200 entreprises manufacturières. - Approches quantitatives et qualitatives	1. Le processus de la négociation est complexe et plus long dans le secteur industriel. 2. L'aspect technique et la complexité du produit dans le milieu industriel exigent une grande capacité de négociation 3. Le taux de succès de la négociation est moins important dans le secteur industriel étant donné que le fournisseur a moins de connaissances sur le comportement de son client.	• Les auteurs ont tenté d'analyser le comportement de négociation dans un contexte général sans tenir compte des facteurs déterminants du processus de vente en milieu industriel.

Les deux études nous ont permis de retenir certains concepts que nous jugeons utiles à notre cadre théorique. La première recherche nous a permis de noter, en premier lieu, que le comportement du fournisseur influence fortement le comportement de la négociation et par conséquent les résultats de l'offre industrielle. En deuxième lieu, nous avons retenu que le type d'information fournit par le vendeur ainsi que la nature des messages envoyés sont des facteurs déterminants pour des négociations efficaces. Au niveau de la deuxième recherche, nous avons retenu que le processus de la négociation est complexe et long en milieu industriel. Ceci est dû notamment à la complexité et la spécificité du produit qui exigent plus de compétence et plus de temps afin de convaincre le client. Nous avons noté également que le manque de connaissances sur le comportement de l'acheteur engendre des taux de succès moins important de la négociation.

Chapitre 2

Modèle de recherche

Questions et objectifs de l'étude

2.1 / MODÈLE DE RECHERCHE :

En s'appuyant sur le modèle proposé par D. Michel, R. Salle & J. P. Valla (1996), et en se référant à l'ensemble des éléments retenus au cours du développement des trois courants de recherche définis précédemment, nous avons élaboré le modèle de recherche indiqué dans la figure 4.

2.1.1 / Description du modèle :

Le modèle de recherche schématisé dans la figure 4, s'appuie sur le modèle de J. P. Valla (1990) adapté par D. Michel et al. (1996). C'est un modèle descriptif qui expliquent les différentes étapes à partir desquelles les entrepreneurs sous-traitants procèdent pour élaborer et adapter leur système de vente dans un secteur industriel.

Après avoir identifié la demande du donneur d'ordres, l'entrepreneur sous-traitant tente, dans un second lieu, de définir les approches de vente industrielles qui d'une certaine manière permettent de répondre adéquatement aux besoins du segment de marché industriel visé. Par la suite, et selon la complexité du produit et service demandé, il convient au preneur d'ordres de porter sa réflexion sur l'importance de l'étude des exigences spécifiques du donneur d'ordres (exigences primaires et secondaires), afin de déterminer les différents éléments (sans ces éléments, le client peut rejeter l'offre industrielle du fournisseur) qui leur permettent de mieux adapter l'offre industrielle selon le besoin spécifique du donneur d'ordres.

Le modèle de recherche souligne dans un autre coté que, toute offre industrielle comporte une partie plus ou moins importante ouverte à négociation afin de mieux s'adapter aux exigences particulières du donneur d'ordres. Ce qui conduit alors l'entrepreneur sous-traitant, une fois présélectionné, à entrer dans un quatrième lieu, en négociation directe avec le donneur d'ordres. Le modèle de recherche montre cependant que la négociation entre le preneur d'ordres et son client va dépendre du comportement du centre décisionnel d'achat du donneur d'ordres et de la situation concurrentielle rencontrée chez ce dernier.

Au niveau du modèle de recherche, la phase de négociation est une étape qui se trouve au cœur de l'élaboration de l'offre industrielle, elle constitue toutefois la phase décisive pour le fournisseur afin de conclure des mandats de sous-traitance. C'est l'étape la plus importante du processus. Il convient toutefois au fournisseur de mener une analyse rigoureuse du comportement du centre décisionnel du client afin d'orienter les caractéristiques demandées selon ses exigences et de porter une grande importance à l'étude de la situation concurrentielle afin de garantir une bonne position de négociation face à son donneur d'ordres.

Selon le modèle de recherche, la négociation n'est pas toujours l'étape finale dans laquelle l'entrepreneur sous-traitant peut clôturer le processus de l'élaboration de son système de vente. Mais par contre, il importe à l'équipe de vente de ce dernier de procéder à un contrôle de la performance des approches de vente de l'entreprise surtout, si le preneur d'ordres n'a pas réussi à conclure le mandat de la sous-traitance en sa faveur. L'entrepreneur sous-traitant se doit alors de revoir l'importance stratégique qu'il accordait au client et vérifier si sa technologie de produit est bien adaptée au besoin du client.

En dernier lieu, le modèle identifie certains indicateurs de mesure qui permettent au preneur d'ordres d'évaluer la performance de ses approches de vente. La mesure de la satisfaction du donneur d'ordres et l'étude du comportement de ce dernier après la conclusion de l'offre industrielle sont les deux principaux indicateurs de mesure.

Figure 6 : Le modèle de recherche

2.2 / L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE :

L'analyse que nous venons d'effectuer au niveau du développement des trois courants de recherche nous indique que l'étude des approches de vente dans un contexte industriel offre de multiples opportunités de recherche. Elle met toutefois la lumière sur un sujet qui a été rarement traité dans la littérature et qui est encore trop peu étudié au Québec.

Cette recherche vise trois principaux objectifs. Elle consiste tout d'abord à faire comprendre la façon avec laquelle les entrepreneurs sous-traitants s'y prennent pour établir le processus de l'élaboration de l'offre industrielle. Elle vise à connaître les types et la nature des relations commerciales que le fournisseur industriel peut établir avec ses donneurs d'ordres. Le but de cette étude est d'élaborer une image théorique et pratique qui pourra faire l'objet de la réalisation d'un modèle pratique permettant une meilleure compréhension des approches de vente et qui pourra servir d'élément de base.

Le deuxième objectif de l'étude consiste à déterminer les méthodes à suivre par les entrepreneurs sous-traitants pour diagnostiquer leurs approches de vente. Cette recherche se doit également d'identifier les mesures correctives que le preneur d'ordres peut porter à son système de vente et qui lui permettront d'augmenter ses compétences administratives et d'améliorer ainsi la performance et l'efficacité de ses stratégies commerciales.

L'étude vise, dans un dernier lieu, à comprendre la façon par laquelle les preneurs d'ordres s'y prennent pour mesurer et évaluer la performance de leur système de vente. Elle consiste à identifier les principaux indicateurs de mesure afin d'aider les entrepreneurs sous-traitants à mieux juger la pertinence de leurs approches de vente et de les adapter selon les évolutions et les changements permanents du marché industriel.

2.3 / LES GRANDES QUESTIONS DE LA RECHERCHE :

Afin d'adapter les différents écrits sur l'élaboration des approches de vente en milieu industriel, nous proposons d'étudier une dizaine de P.M.E. sous-traitantes pour les confronter avec les suggestions de notre cadre théorique. Le modèle de recherche proposé dans la figure 4 suggère un certain nombre de questions de recherche que nous jugeons très opportun de les étudier en contexte industriel. Il s'agit toutefois de résoudre et d'enrichir ou du moins de clarifier les questions suivantes :

- ***Comment les entrepreneurs sous-traitants s'y prennent-ils pour établir leur processus de l'élaboration de l'offre industrielle ?***

- ***Comment les preneur d'ordres procèdent-ils pour diagnostiquer leur système de vente ?***

- ***Comment les entrepreneurs s'y prennent-ils pour évaluer la performance de leurs approches de vente ?***

- ***Comment ces entrepreneurs définissent-ils les mesures correctives leurs permettant de réajuster leur processus de vente selon les évolutions du marché?***

Chapitre 3

Cadre méthodologique

3.1 / MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE :

Après l'exposition de la problématique de l'étude ainsi que le développement de son cadre théorique, il importe de faire le point sur la démarche qui caractérise cette recherche. Le présent chapitre présente la méthodologie de recherche retenue qui nous permet d'atteindre les objectifs de l'étude. Dans un premier lieu, nous tenterons de parler du choix du type de l'étude qui va nous permettre de décrire l'approche inhérente à cette recherche. Dans un second lieu, nous discutons du cadre d'échantillonnage que nous employons pour répondre aux grandes questions de notre recherche. Nous allons aborder par la suite les méthodes possibles pour la collecte des données. Nous terminons notre méthodologie de recherche par le choix de l'instrument de mesure ainsi que par la présentation de la façon avec laquelle nous procéderons pour analyser les données de l'étude.

3.1.1 / Choix du type de l'étude :

La méthodologie de recherche retenue est de type qualitatif et exploratoire. Selon Selltiz et al. (1977), le choix du type d'étude est en étroite correspondance avec les objectifs poursuivis. Tel que mentionné précédemment, il existe peu d'études qui ont tenté de faire comprendre les systèmes de vente choisis par les P.M.E. sous-traitantes. Dans ce contexte, Eisenhart (1989) souligne qu'une étude multi-cas est tout à fait adaptée à une situation où les propositions théoriques sont quasi inexistantes et où les expériences sur le terrain sont encore limitées. L'étude de cas à sites multiples nous permet donc une meilleure compréhension des approches de vente choisies par chaque entrepreneur sous-traitant et opérant dans un contexte industriel. Elle nous permet également de comprendre la démarche adoptée par les preneurs d'ordres pour porter les mesures correctives nécessaires à leur système de vente.

Selon Selltiz et al. (1977), l'étude exploratoire peut toutefois avoir d'autres fonctions : Rendre les chercheurs plus familiarisés avec le phénomène qu'ils proposent d'étudier au cours d'une étude subséquente, ou avec le milieu dans lequel ils ont l'intention de faire cette étude; clarifier les concepts et poser les priorités pour les recherches à venir. Notre étude de type exploratoire se veut descriptive parce qu'elle vise essentiellement à approfondir la compréhension d'une problématique de recherche que nous considérons plus spécifique dans le domaine du marketing industriel. Conscients des limites que nous imposent une recherche descriptive, nous entendons ainsi contribuer à l'avancement des connaissances théoriques et pratiques de la vente industrielle dans la province de Québec.

3.1.2 / Cadre d'échantillonnage de la recherche :

Une sélection des cas appropriée aux objectifs de la recherche est essentielle afin de bien définir les limites de la généralisation, de réduire les facteurs externes de variation et de permettre éventuellement une extension de la théorie et des propositions émergentes (Eisenhardt, 1989).

L'objectif du choix de la population est de choisir des cas qui sont de plus en plus susceptibles d'être en mesure de répliquer ou étendre la théorie que nous avons développer précédemment. L'échantillon de notre étude va être composé de huit entrepreneurs sous-traitants œuvrant dans le secteur industriel. Ces entreprises qui font parties des zones industrielles de la région de Bécancour, seront sélectionnées en fonction d'un certain nombre de critères qui seront définis sous peu. La sélection des cas va nous permettre d'une part, de contrôler les variations externes, et d'autre part, de définir les limites de la généralisation des résultats.

3.1.3 / Collecte des données :

Selon Yin (1981), les recherches basées sur l'étude de cas peuvent se faire à partir d'une méthode qualitative ou quantitative ou même à partir des deux méthodes. De son coté, Eisenhardt (1989) ajoute que la complémentarité des outils de collecte de données est un aspect intéressant du processus dans une étude de cas et il serait très opportun de combiner les méthodes de type qualitatif (observations, entrevues, etc.) avec les méthodes de type quantitatives (archives, résultats d'enquêtes, recherches antérieures, etc.). Toutefois, la combinaison des données de diverses sources augmente la validité et permet de tester la convergence (Parkhe, 1993). C'est pour cette raison que nous inscrivons notre recherche sur une démarche qui se base sur la combinaison des méthodes qualitatives (entrevues que nous envisageons réalisées avec les responsables de vente des entreprises sélectionnées) et méthodes quantitatives (résultats d'une recherche[17] antérieure sur la sélection des sous-traitants en contexte réseau).

3.1.4 / Instrument de mesure :

Comme nous l'avons indiqué auparavant, nous optons pour un guide d'entretien comme instrument de mesure puisqu'il s'agit d'une étude multi-cas. Les entrevues vont être menées à partir d'une grille d'analyse que nous allons établir en fonction des sujets qui répondent aux objectifs principaux de notre étude. Ces entrevues exploratoires vont nous permettre par la suite d'identifier une multitude d'éléments à prendre en considération et qui pourraient même nous guider à des pistes pour des recherches futures.

> *« Les entretiens exploratoires tentent à éclaircir des pistes de réflexion, des idées et des hypothèses préétablies. Il s'agit donc d'ouvrir l'esprit, d'écouter et non de poser des questions précises, de découvrir de nouvelles manières de poser le problème et non de tester la validité de nos propres schémas.»*
>
> Quivy & Campenhoult (1988)

[17] Anass El Jabiri, 1998 « Sélection des sous-traitons de deuxième niveau par un sous-traitant de premier niveau en contexte réseau » Mémoire de Maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec.

Compte tenu de la nature de notre étude qui est de type exploratoire, nous n'avons pas évalué la fidélité de notre instrument de mesure. Le guide d'entrevue nous a paru adéquat et satisfaisant à la nature de notre recherche.

3.1.5 / Analyse de données :

Selon K. M. Eisenhart (1989), l'analyse de données est une étape qui se trouve au cœur de la construction de la théorie à partir des études des cas. Mais elle reste à la fois la partie la plus difficile et la moins codifiée du processus.

Nous optons pour la démarche qualitative plus que quantitative. Selon Deslauriers (1991), la recherche qualitative nous aide à comprendre le déploiement des processus sociaux en s'attardant à démontrer comment les personnes et les groupes les vivent. La recherche qualitative peut donner une vision plus globale de la situation sociale : elle est ancrée dans le temps réel des personnes, non dans le temps expérimental du laboratoire. De son coté, Comeau (1994) affirme que, la recherche qualitative ne se caractérise pas par les données puisqu'elle peut être également quantifiée, mais par sa méthode d'analyse qui n'est pas mathématique. Elle est plutôt intensive surtout lorsqu'il s'agit des cas et des échantillons plus restreints mais étudiés en profondeur.

Vu le nombre important des données que nous allons traiter dans notre cas, nous jugeons opportun de faire une description des données détaillées pour chaque site.

Chapitre 4 :

Analyse et interprétation des résultats

4.1 / ANALYSE DES RÉSULTATS :

Ce chapitre a pour but de valider les différents construits de notre cadre théorique afin d'enrichir et d'adapter notre modèle de recherche selon le plan pratique. Nous devons en effet, vérifier et justifier la logique, la cohérence et la non-contradiction de notre modèle afin de confirmer la coordination de l'ensemble de ses différentes dimensions constructives. Pour ce faire, huit entreprises sous-traitantes ont été choisies de la région Bécancour (sauf une qui se localise à Trois-Rivières Ouest). Il s'agit des P.M.E. manufacturières qui œuvrent dans le domaine de l'industrie notamment dans le recyclage de l'aluminium, l'usinage, la construction et la pétrochimie.

Le choix de ces entreprises est fait selon l'objectif de notre recherche qui vise principalement à comprendre les approches de vente utilisées par les P.M.E. sous-traitantes. Les entreprises ont été numérotées de C1 jusqu'à C8 afin de préserver leur anonymat. Une présentation de l'échantillon est faite au tableau suivant :

Tableau 3 : Présentation générale des entreprises et personnes interrogées

Cas	*Principal secteur d'activité*	*Personne interviewée*		
		Poste occupé	*Formation*	*Spécialité*
C1	Rénovation de caissons et de structures mécano-soudés pour les alumineries	Directeur Général	Universitaire	Administration
C2	Les industries des pâtes et papiers, pétrochimie, énergie et métallurgie	Président	Universitaire	Génie mécanique
C3	Fabrication et installation d'équipements hydrauliques	Président	Universitaire	Génie mécanique
C4	Recyclage d'aluminium	Directeur Général	Secondaire	Génie mécanique
C5	fabrication de produits métalliques, d'usinage et d'installation mécanique	Administrateur	Universitaire	Finance
C6	Construction industrielle	Président	Secondaire	Génie mécanique
C7	Construction	Directeur de projet	Universitaire	Génie civil
C8	Fabrications des pièces réfractaires	Président	Universitaire	Marketing

L'enquête s'est déroulée en trois principales étapes :

- Prise de contact avec l'entrepreneur;

- Présentation de la recherche et explication de l'intérêt qu'elle pourrait susciter pour l'entreprise;

- Développement des axes de l'entrevue avec l'entrepreneur.

Afin d'assurer la bonne marche de l'entrevue, une grille d'analyse a été utilisée (voir tableau ci-après). Elle regroupe les différents concepts constructifs à notre modèle de recherche. Pour éviter toute erreur quant à la compréhension de ces concepts, nous avons pris le soin à l'avance de fournir au répondant plus d'explications en s'appuyant sur des exemples plus simples et plus concrets. Pendant les entrevues, nous avons tenu à ce que l'information soit consignée dans un magnétophone à cassette afin de recueillir d'autres données pertinentes à notre recherche.

L'entrevue a débuté par une description de l'entreprise et l'identification du répondant ainsi que son profil. Par la suite, et après avoir tenté de nous expliquer l'organisation de la sous-traitance au sein de son organisation, nous avons demandé au répondant de nous présenter ses méthodes d'analyse de la demande du client. Il nous a décrit, dans un troisième lieu, le processus de l'élaboration de l'offre industrielle que nous considérons comme l'élément le plus important de notre étude. L'analyse des exigences spécifiques, l'adaptation de l'offre et la négociation font aussi l'objet des autres thèmes de la grille d'entrevue.

Tableau 4 : Grille d'entrevue

Thèmes	Les éléments constructifs du thème
➢ Description de l'entreprise ➢ Identification du répondant	- Nom, secteur d'activité, chiffre d'affaires - Poste occupé, formation, spécialité
Thème 1 : ➢ Organisation de la sous-traitance	- % de la sous-traitance / fabrication totale - Nature de la sous-traitance - Type de relation avec les clients - Évolution de la relation
Thème 2 : ➢ Analyse de la demande du client	- Moyen de connaissance du besoin - Informations relatives au client - Intervention de l'équipe de vente
Thème 3 : ➢ Élaboration de l'offre industrielle	- Les membres de l'équipe de vente - Processus de l'offre industrielle
Thème 4 : ➢ Analyse des exigences spécifiques	- Identification et analyse des exigences spécifiques du client
Thème 5 : ➢ Adaptation de l'offre industrielle	- Adaptation de l'offre industrielle
Thème 6 : ➢ Phase de la négociation	- Importance de la négociation - Préparation de la négociation - Processus de la négociation - Analyse de la situation concurrentielle
Thème 7 : ➢ Conclusion de l'offre industrielle	- Évaluation de la performance du système de vente
Thème 8 : ➢ Réaction de l'équipe de vente	- Diagnostic du système de vente - Mesures correctives

4.1.1 / Cas 1 : Compagnie C1

La ***Compagnie C1*** est une entreprise manufacturière spécialisée dans l'entretien et la rénovation de caissons et de structures mécano-soudés pour les alumineries. Sa structure organisationnelle ne comprend ni de direction commerciale ni de service commercial ou de représentant technique. La fonction des ventes est cependant liée directement à la direction générale, et elle est assignée à deux agents commerciaux sous la supervision du propriétaire dirigeant. La proximité, la diversification et le respect de la technologie des usines sont des facteurs déterminants pour l'entreprise.

L'entrepreneur dirigeant, âgé de 26 ans, a une formation universitaire en administration ainsi qu'une expérience de sept ans. Il occupe le poste de Directeur général depuis 4 ans. Il est toutefois la seule personne qui a l'habilité de prendre des décisions au niveau des activités commerciales de l'entreprise.

4.1.1.1 / Organisation de la sous-traitance

La ***Compagnie C1*** réalise principalement ses ventes à partir de ses activités de la sous-traitance qui constitue généralement la quasi-totalité de son chiffre d'affaires. Depuis sa création, elle a choisi en effet une stratégie de marché qui consiste à produire que sur commandes et sous-contrats que l'entrepreneur peut conclure avec des clients professionnels canadiens et américains. Nous pouvons considérer ainsi la ***Compagnie C1*** comme un sous-traitant de spécialité puisqu'elle possède la technologie et le savoir-faire qui lui permettent d'exécuter des travaux que le donneur d'ordres aurait la difficulté à concevoir.

D'autre part, nous avons remarqué que les types de relations que la ***Compagnie C1*** a établi avec ses donneurs d'ordres varient selon deux formes : relation de confiance[1] et celle de

[1] Les contacts sont étroits au niveau de la planification générale, des ateliers, de la conception et non seulement au niveau de la vente.

tutoring[2]. Cette variation dépend, en particulier, de la spécialité et la complexité technologique des services exigés par le donneur d'ordres. Par ailleurs, et afin de nouer des relations qui se basent sur la confiance avec ses clients, l'entrepreneur préfère souvent faire appel à des intermédiaires extérieurs professionnels dans le domaine de la gestion, même si ces derniers lui impliquent des coûts supplémentaires à sa production. Cette stratégie lui permet en conséquence d'établir et de conserver des relations fiables et durables avec ses donneurs d'ordres.

4.1.1.2 / Analyse de la demande du Donneur d'ordres

Le fait que l'entreprise tente souvent d'établir des relations à long terme avec ses clients, cela lui permet d'être toujours en contact et au courant de leur besoin (plus de 50% d'entre eux sont généralement des clients réguliers). Par contre quand il s'agit des clients à court terme, l'entrepreneur tente d'identifier leurs besoins moyennant la prospection des contrats ou à travers des appels d'offres.

Cependant, et avant d'entamer des relations commerciales avec ses donneurs d'ordres (surtout lorsqu'il s'agit d'un nouveau client ou un client à court terme), l'entrepreneur tient tout d'abord a avoir suffisamment d'informations sur le client. Des informations qui portent généralement sur son centre décisionnel d'achat, sur le processus de décision d'achat et sur le comportement des membres qui forment ce centre.

4.1.1.3 / Élaboration de l'offre industrielle

Le processus de l'élaboration de l'offre industrielle est traité généralement par la direction générale en collaboration avec la direction de production (Directeur d'usine et coordinateur). L'équipe de vente qui est rattachée directement à la direction générale, s'occupe de la composition de l'offre industrielle, tandis que le Directeur d'usine et son coordinateur se chargent d'entériner le respect des clauses techniques versus l'adhérence au temps. L'entrepreneur nous a expliqué dans ce contexte, que le travail en collaboration

[2] Le Donneur d'ordres aide le sous-traitant mais il contrôle aussi la qualité et l'avancement des travaux.

entre les deux départements (général et technique) est essentiel pour chaque situation de vente, étant donné que le marché de l'entreprise évolue dans un environnement où le processus décisionnel et la gestion de la sous-traitance sont à mi-chemin entre le gestionnaire de contrat (production) et l'acheteur (approvisionnement).

Nous avons retenu par ailleurs, que l'offre industrielle s'établit habituellement en fonction d'un besoin du client qui se manifeste sur le marché (demande de soumission) ou encore selon le désir d'offrir à un client une alternative à moindre coût. Mais quelle que soit l'émergence du besoin, le processus de l'élaboration de l'offre industrielle s'établit généralement en quatre étapes bien définies.

Dans une première étape, l'équipe de vente se charge de déterminer les besoins du donneur d'ordres et de regrouper suffisamment d'informations sur ce dernier. Ainsi, pour recueillir les spectres indiquant la base des données statistiques qui seront étudiées et comprises dans l'offre, une première rencontre avec le client s'avère essentielle durant cette phase. À ce niveau, l'implication des responsables de production est primordiale pour offrir une thèse technique et soutenir l'offre de service (surtout lorsque le but recherché est un accommodement à moindre coût).

Lors de la seconde étape du processus, l'entrepreneur procède à l'analyse de la demande du client et ce, afin de s'assurer qu'il possède les capacités technologiques et productives lui permettant ainsi de mieux répondre à la commande de son client. Nous avons retenu qu'au niveau de ce stade, la participation de la direction de production s'avère aussi importante, son implication consiste à étudier les exigences demandées par le client. Le calcul du prix de revient et l'écriture de plans et devis, constituent en fait la troisième phase du processus de l'offre. Certains points de l'offre seront encore non traité et pourront constituer ainsi des éléments ouverts à la discussion afin de permettre à l'entreprise d'entrer en négociation avec le client. En dernier lieu, l'entrepreneur peut demander une deuxième rencontre avec le client pour lui présenter l'offre et de voir si d'éventuelles exigences pouvaient s'additionner.

4.1.1.4 / Analyse des exigences spécifiques

Lors d'une deuxième rencontre avec le client, le Directeur général veille lui-même à ce que le donneur d'ordres ajoute de nouvelles spécifications aux services demandés. Ces exigences se traduisent notamment, soit par la discussion sur les prix et les délais de livraisons qui sont parfois difficiles à respecter, soit par l'exigence d'une intervention permanente du preneur d'ordres afin de résoudre des éventuels problèmes techniques que le client peut rencontrer au cours de sa production. Toutefois, ce dernier a souvent besoin de conseils afin de bien déterminer ses problèmes, d'en trouver les causes, de proposer des solutions.

4.1.1.5 / Adaptation de l'offre industrielle

Après avoir déterminé et analysé les exigences spécifiques du client, le preneur d'ordres entame ensuite le stade d'adaptation de l'offre industrielle. Cette opération qui est de grande importance pour le Directeur général, implique une révision des prix en fonction des nouvelles spécifications ajoutées par le donneur d'ordres. L'offre industrielle sera présentée encore par la direction générale et une rencontre finale avec le client sera demandée afin d'entrer en négociation.

4.1.1.6 / Phase de la négociation

Pour entamer la phase de négociation, la ***Compagnie C1*** désigne deux agents particuliers qui tenteront de convaincre les dirigeants du donneur d'ordres à son offre. Il s'agit notamment du Directeur général et du Directeur d'usine. Le prix et les délais de livraison sont toutefois les variables les plus discutées. Vu l'importance que représente cette phase dans le processus de l'offre, les négociateurs devront faire des préparations à l'avance sur le type d'informations que les représentants du preneur d'ordres auraient besoin. Ils devraient à l'occasion organiser des réunions qui se rapportent généralement sur l'analyse :

- Du comportement des membres du centre décisionnel afin de souligner les argumentations nécessaires qui permettent de convaincre les dirigeants du client ;

- De la situation concurrentielle afin de mieux connaître la position des concurrents, leurs méthodes de travail, leur technologie, leurs coûts de production, etc.

4.1.1.7 / Conclusion de l'offre et évaluation de la performance du système de vente

Le processus de l'élaboration de l'offre industrielle décrit ci-dessus est un processus global et reste à spécifier et s'adapter pour chaque situation de vente. Nous avons constaté qu'il s'agit d'un processus qui permet à la ***Compagnie C1*** de décrocher souvent des contrats pour devenir entreprise sous-traitante à ces donneurs d'ordres (surtout que la plupart de ces derniers sont généralement des clients réguliers).

D'autre part, et afin d'évaluer la performance de son système de vente, l'entrepreneur se contente souvent d'analyser la satisfaction de ces clients. L'entrepreneur nous a indiqué à ce niveau, de la réalisation de plusieurs études rigoureuses à cette fin.

4.1.1.8 / Réaction de l'équipe de vente et mesures correctives apportées à l'offre

La conclusion de l'offre industrielle nous ramène en fait à constater plusieurs réactions chez l'équipe de vente dont nous avons retenu pour les besoins de la recherche, les points suivants :

- Dans le cas ou l'offre industrielle sera concluante pour l'entreprise, il serait plus pertinent à l'équipe de vente de s'assurer du bon déroulement des opérations, notamment au niveau des stades du système de vente ;

- Dans le cas contraire, l'équipe est demandée de procéder à une vérification de ses variables commerciales à savoir le prix, le service et le délai de livraison proposé.

Il est à noter également, que l'équipe de vente procède rarement à un diagnostic de son processus de l'élaboration de l'offre. Par ailleurs, les mesures correctives portées à son système de vente sont mal définies et mal précises.

4.1.2 / Cas 2 : Compagnie C2

La ***Compagnie C2*** a été fondée à Trois-Rivières en 1979 par son actuel Président Directeur général. Axée vers une clientèle régionale, la ***Compagnie C2*** se spécialise aujourd'hui dans les industries suivantes : pâtes et papiers, chimie et pétrochimie, énergie et métallurgie. Cette diversification judicieuse des activités a contribué grandement à l'expansion de l'entreprise lui permettant ainsi d'augmenter son chiffre d'affaires de 315000 dollars en 1979, à plus de 60 millions de dollars en 1999. Depuis plus de trois ans, la ***Compagnie C2*** est devenue la plus importante entreprise au Québec de son secteur.

Malgré la diversification de ses activités, nous avons remarqué que la ***Compagnie C2*** ne possède ni de département ni de service de vente au sein de sa direction. Les tâches de la fonction de commerciale sont cependant assignées à la direction générale. Pourtant, le nombre des employés qui s'occupent de la vente est très élevée (trois responsables de la vente et plus de 25 représentants commerciaux). Les personnes qui ont l'habilité de la prise de décision au niveau des opérations commerciales sont le président et le Directeur général. Il est à noter aussi qu'en 1997, la ***Compagnie C2*** annonce l'enregistrement de son système d'assurance qualité à la norme ISO 9002. Cette norme devenait indispensable afin de conserver sa place de chef de file dans un marché à forte concurrence.

4.1.2.1 / Organisation de la sous-traitance

Les opérations de la sous-traitance occupent environ un taux variant entre 10% et 25% de la fabrication totale de l'entreprise (une bonne partie des ventes est réalisée grâce aux activités de la sous-traitance). La ***Compagnie C2*** possède un type de sous-traitance qui intègre les deux formes généralement définies : Soit une sous-traitance de capacité ou de

spécialité. Ceci s'explique par le fait qu'on trouve certain type de donneurs d'ordres qui délèguent une production partielle à l'entreprise, tandis que d'autres, se reposent entièrement sur sa production.

Les relations entre l'entrepreneur et ses donneurs d'ordres dépendent généralement de la nature des services et produits offerts par l'entreprise. Environ 80% des relations établies sont à court et à moyen terme. Dans le cas de l'industrie des pâtes et papiers par exemple, la ***Compagnie C2*** a réussi à établir des relations de confiance grâce à ses contacts réguliers avec ses clients. Par contre, dans le domaine de l'industrie pétrochimie ou la production se base sur la haute technologie, l'entreprise se contente d'une relation de tutoring dont laquelle le donneur d'ordres contrôle la qualité et l'avancement des travaux.

4.1.2.2 / Analyse de la demande du Donneur d'ordres

La ***Compagnie C2*** tente généralement de connaître les besoins de ses donneurs d'ordres par la recherche des clients éventuels à travers la lecture des appels d'offres ou par le biais de la prospection. Le contact permanent de ces clients réguliers, est encore un autre moyen pour identifier le besoin du marché. Lors de l'annonce d'une situation d'achat chez le donneur d'ordres, l'équipe de vente se déplace immédiatement chez ses dirigeants afin de les convaincre aux capacités technologiques et productives de l'entreprise.

L'analyse de la demande du donneur d'ordres commence habituellement par la collecte des informations nécessaires sur le centre décisionnel d'achat du client ainsi que sur le comportement des membres qui le regroupent. Nous avons noté dans ce contexte que l'entrepreneur manque souvent d'informations sur le processus et les mécanismes généraux utilisés par le client pour la prise de décision d'achat. La seconde étape de l'analyse, consiste alors à identifier le système de travail et à déterminer les coûts de production afin d'établir une estimation totale du projet.

4.1.2.3 / Élaboration de l'offre industrielle

> *« La stratégie de vente qu'on souhaite établir c'est d'être à l'écoute du marché et aux besoins du client. Ainsi que de faire adapter notre système de vente en fonction de la stratégie du marché tout en tenant compte de la nature du produit demandé et de l'envergure du contrat de sous-traitance qu'on souhaite avoir. Il faut suivre l'évolution du marché »*
>
> ***Directeur technique de l'entreprise***

Le processus de l'élaboration de l'offre industrielle dépend essentiellement de deux concepts fondamentaux. Il s'agit notamment de la nature des besoins demandés et des résultats des opérations commerciales ou des expériences déjà réalisées avec le donneur d'ordres. La combinaison de ces deux concepts, détermine en fait les éléments les plus constructifs à l'élaboration d'une offre performante et adéquate aux spécificités du client.

L'établissement de l'offre industrielle commence habituellement par l'enregistrement de l'entreprise sur la liste des soumissionnaires. En second lieu du processus, la direction technique se charge de l'analyse des caractéristiques du produit demandé, alors que la direction générale s'occupe du calcul des prix de revient. En troisième phase du processus, les deux directions (générale et technique) se réunissent pour discuter les différents éléments qui se rapportent généralement sur les délais de livraison possibles ainsi que l'écriture des plans de devis.

4.1.2.4 / Analyse des exigences spécifiques

L'analyse des exigences spécifiques du client commence à partir d'une simple rencontre entre l'équipe technique et les responsables de production du donneur d'ordres. L'image de professionnalisme, le conseil, la méthode de travail, les références antérieures et le respect des délais de livraison sont d'un intérêt capital pour le donneur d'ordres. D'ailleurs, il arrive parfois que certains clients additionnent des caractéristiques techniques qui incitent l'entreprise d'ajouter certains coûts supplémentaires à sa production. Ce qui fait l'objet

d'un rapport détaillé sur l'analyse de ces exigences et qui sera remis par la suite à la direction générale.

4.1.2.5 / Adaptation de l'offre industrielle

Pour accomplir le processus de l'élaboration de l'offre, il convient à l'entrepreneur de procéder ensuite à une révision des prix qui tient compte des éléments soulignés dans le rapport remis par le Directeur de production. Cependant, et si la nature des exigences exprimées par le donneur d'ordres engendre des coûts supplémentaires qui ne sont pas élevés, ce qui est souvent le cas, le charger de projet peut conserver le même plan et devis, établi avant par le directeur général. Par contre dans le cas inverse, l'entreprise se trouve dans l'obligation de rétablir ses prix en proportion avec les coûts supplémentaires à sa production.

Après la présentation de l'offre accompagnée d'un calendrier général de planification, le président reçoit un avis du donneur d'ordres indiquant si son entreprise fait partie de la liste des fournisseurs présélectionnés.

4.1.2.6 / Phase de la négociation

Une fois que l'entrepreneur est présélectionné, il pourra entrer en négociation avec les dirigeants du donneur d'ordres afin de les convaincre que l'entreprise peut répondre adéquatement à leurs besoins. Mais pour réussir cette phase qui est d'un intérêt capital pour l'entreprise, le Directeur général se doit de faire une préparation à l'avance avant de rencontrer les négociateurs représentants du client. Il est demandé de connaître le type d'information que le client a besoin de plus, de préparer également l'argumentation convaincante à son offre. Il devait en parallèle analyser la situation concurrentielle afin d'identifier ses concurrents, de voir leur réaction envers le marché et de déterminer sa position de soumission entre eux.

4.1.2.7 / Conclusion de l'offre et évaluation de la performance du système de vente

Nous avons constaté que l'entreprise peut décrocher différents contrats de sous-traitance moyennant le système de vente décrit en haut. Ceci peut s'expliquer, en particulier, par le fait que le processus de l'offre industrielle est souvent élaboré sur la base des spécificités de chaque client, tout en tenant compte de la nature du contrat et du besoin demandé.

Pour évaluer la performance de son système de vente, l'entrepreneur se base généralement sur l'évolution de son chiffre d'affaires et sur l'analyse de la satisfaction de ses donneurs d'ordres. Nous avons remarqué cependant, que les dirigeants de l'entreprise mènent rarement des études rigoureuses qui leurs permettent de déterminer le degré de satisfaction de la clientèle. Ils considèrent ainsi le client satisfait comme un client régulier qui renouvelle continuellement ses contacts avec l'entreprise.

4.1.2.8 / Réaction de l'équipe de vente et mesures correctives apportées à l'offre

Après la conclusion de l'offre industrielle, l'équipe de vente est appelée à établir un programme de suivi avec le donneur d'ordres afin de respecter les clauses inscrites sur le contrat. Pour l'entrepreneur, le fait d'arriver à conclure le contrat de sous-traitance avec le client, ne signifie pas que le processus de l'élaboration de l'offre est à son stade final. Il faut rester cependant en contact permanent avec le client jusqu'à l'échéance du contrat.

Afin de mieux perfectionner sa stratégie de vente, l'entrepreneur veille lui-même à ce que ses dirigeants établissent continuellement des diagnostics sur le système de vente, surtout lorsqu'il s'agit des cas de soumissions où son entreprise ne sera pas retenue comme fournisseur privilégié. L'entrepreneur nous a expliqué à ce niveau, qu'il devait détecter les erreurs commises et qu'il devait fournir l'effort de les corriger, il devait également améliorer la stratégie de vente selon les changements du marché.

Au niveau des mesures correctives apportées au système de vente, nous avons remarqué que c'est souvent le prix qu'il faut ajuster, en raison d'une concurrence qui devient de plus en plus acharnée.

4.1.3 / Cas 3 : Compagnie C3

La ***Compagnie C3*** est une division d'une firme multinationale licenciée en construction. Elle se spécialise dans la conception, la fabrication et l'installation d'assemblage mécanique et d'équipements hydrauliques et pneumatiques. L'expertise, la capacité d'adaptation, la rapidité d'exécution et surtout la recherche constante de la qualité font de la ***Compagnie C3*** un chef de file dans ses domaines d'activités. La réputation et la fiabilité de l'entreprise se sont construisent grâce à ses relations privilégiées avec ses clients et grâce à la réussite de ses mandats. Les multiples possibilités offertes aujourd'hui par ses ateliers, permettent à l'entrepreneur d'exécuter parfaitement tous les mandats qui lui sont confiés et de réaliser ainsi un chiffre d'affaires de plus de 500 millions de dollars.

Afin d'être à l'affût des divers développements technologiques et techniques et d'assurer ainsi un service de qualité hors-pair qui permet de satisfaire les exigences de ses clients, la ***Compagnie C3*** se fixe des critères d'excellence tels que :

- Normes de santé-sécurité appliquées par son personnel à l'intérieur et à l'extérieur de ses usines ;

- Amélioration continue de la qualité, assurance qualité des services et produits (membre de la charte québécoise *Qualité Totale*) ;

- Assurance qualité (en processus d'accréditation ISO-9002).

Au cours de notre entretien avec le président, nous avons constaté que la structure de l'entreprise ne comprend ni de département ni de service commercial. Cependant, les

tâches et les décisions de la fonction commerciale sont sous la responsabilité de la direction générale.

4.1.3.1 / Organisation de la sous-traitance

Depuis sa création, la ***Compagnie C3*** est parmi les fournisseurs sous-traitants les plus importantes au Québec et en Ontario surtout dans les domaines mécaniques, hydrauliques et pneumatiques. Elle ne peut alors fabriquer ses produits et services que sur commandes ou après avoir reçue des ordres de fabrication de la part de ses clients professionnels. La modernisation de ses équipements et l'importance de ses réalisations, laissent penser que les ateliers de l'entreprise sont plus armés d'une technologie qui leur permette d'exécuter parfaitement des mandats que le client aurait de la difficulté à concevoir. C'est dans ce contexte que nous pouvons considérer la ***Compagnie C3*** comme un sous-traitant de spécialité. Il est à noter également, qu'environ 100% du chiffre d'affaires de l'entreprise est réalisé à partir de ses activités de sous-traitance.

D'autre part, et afin de conserver sa position comme leader, l'entrepreneur préfère souvent exercer ses activités dans le marché selon le choix d'une stratégie niche, stratégie fixée depuis la phase du lancement de l'entreprise. Cette stratégie se base, en particulier, sur l'établissement des relations fiables et durables avec des clients[3] professionnels de grande dimension dans leur domaine.

Les relations de l'entreprise avec ses donneurs d'ordres ont connu une évolution rapide grâce aux demandes spécifiques de ces derniers dans les domaines du mécano-soudure et l'hydraulique. Il est à noter également que l'entreprise a gagné toute la confiance de ses clients, grâce à la modernité de sa technologie et l'efficacité de ses services, surtout au niveau du respect des délais de livraison.

[3] Clients importants comme : Hydro-Québec, Aluminerie de Bécancour, S.K.W. Canada, etc.

4.1.3.2 / Analyse de la demande du Donneur d'ordres

Pour identifier les besoins du marché, l'équipe de vente ne se donne pas la peine d'aller prospecter ses clients. En effet, la plupart de ses donneurs d'ordres expriment généralement leurs demandes à travers les appels d'offres ou tout simplement par le biais de renouvellement du contrat de sous-traitance. Ceci peut s'expliquer en fait, par le type de relations que l'entreprise a réussi à établir avec ses clients. Ces relations que nous considérons comme des relations de confiance, sont en bonne partie des relations à long terme.

Par ailleurs, et afin d'entamer de bonnes opérations commerciales avec son donneur d'ordres, l'entreprise procède fréquemment à une analyse rigoureuse sur sa demande qui se base notamment sur l'expérience des projets réalisés antérieurement avec lui. Cette analyse, menée souvent par les chefs de projets en collaboration avec l'équipe technique, permet ainsi de formuler les éléments de base pour l'élaboration de l'offre industrielle.

4.1.3.3 / Élaboration de l'offre industrielle

Chez la ***Compagnie C3,*** le processus de l'élaboration de l'offre industrielle est simple. En effet, et chaque fois que l'entrepreneur reçoit un appel d'offre ou une demande de marché, il commence par identifier un Directeur ou un chef de projet qui connaît mieux le client et qui va être ainsi charger à la soumission du projet.

Pour faire l'estimation du marché, le chef de projet doit consulter, en premier lieu, le Directeur de production qui va lui communiquer le plan des prix de revient des produits et services demandés. Sur la base des éléments de ce plan, le chargé de projet sera en mesure, en deuxième lieu, d'établir son plan de devis qui sera présenter par lui-même au donneur d'ordres.

4.1.3.4 / Analyse des exigences spécifiques

En général, les exigences exprimées par le donneur d'ordres ne sont pas complexes, surtout quand il s'agit des clients à long terme qui renouvellent continuellement leur contrat de sous-traitance avec l'entreprise. Ceci peut s'expliquer par le fait, que ces clients connaissent parfaitement la capacité de production et la technologie que possède l'entrepreneur, ils ne peuvent alors demander que les produits ou les services qui ne sont pas complexes au système de fabrication de l'entreprise.

Mais pour éviter les problèmes qui peuvent apparaître au cours de la réalisation du projet, le Directeur de projet établit souvent des contacts à l'avance avec le client afin de mieux éclaircir ses exigences. Par ailleurs, il arrive parfois que certains nouveaux clients exigent sur son appel d'offres certaines spécificités très difficiles à réalisées, surtout au niveau des délais de livraison. Dans ce cas, le chargé de projet se trouve obligé de faire une analyse rigoureuse avec l'aide du bureau «génie conseil » afin d'envisager les solutions possibles à ces exigences.

4.1.3.5 / Adaptation de l'offre industrielle

Afin d'être mieux placer par rapport aux soumissionnaires du projet et d'assurer à l'occasion une bonne position de négociation face à son client, il sera plus pertinent à l'entrepreneur de procéder constamment à l'adaptation de son offre industrielle. Cette adaptation[4] qui se fait souvent de façon non systématique, peut devenir cependant plus fondamentale dans le processus surtout lorsque le donneur d'ordres exprime ou ajoute encore sur son appel d'offres, certaines exigences techniques[5] ou administratives[6] très spécifiques et complexes.

---

[4] Constitue la troisième étape du processus de l'élaboration de l'offre.
[5] Le donneur peut exiger des caractéristiques techniques complexes à la fabrication de l'entreprise.
[6] Délais de livraisons, prix, etc.

D'autre part, nous avons retenu que la phase de l'adaptation de l'offre chez la ***Compagnie C3***, se traduit notamment par la révision de prix et le rétablissement du programme des délais de livraison. Il est à noter également que les exigences techniques sont rarement modifiées par le donneur d'ordres.

4.1.3.6 / Phase de la négociation

Chez la ***Compagnie C3***, la négociation ne relève réellement pas d'un intérêt aussi important que les autres phases du processus de l'élaboration de l'offre. L'entrepreneur nous affirme dans ce contexte, qu'il n'est pas opportun à son équipe de vente d'entrer en négociation avec le donneur d'ordres durant chaque situation de vente, puisque la majorité de ses clients sont à long terme. Son image professionnelle et sa compétitivité en matière de prix, lui permettent ainsi de mieux convaincre le client pour ses propositions.

Par ailleurs, il arrive souvent que le donneur d'ordres invite l'entrepreneur à entrer en négociation avec lui, soit parce que ses prix ne sont pas compétitifs ou tout simplement parce que le projet rencontre des exigences secondaires qui demandent encore plus de précisions. Pourtant, et malgré l'importance que peut jouer cette phase sur la conclusion de l'offre, nous avons constaté que l'entrepreneur ne trouve pas très utile de désigner et de former une équipe qualifiée qui peut entrer en négociation avec le client. Ceci peut s'expliquer pour lui, par le fait que dans les domaines mécaniques et hydrauliques, c'est le prix qui est la variable la plus importante qu'il faille souvent prendre en considération pour réussir la négociation avec le client.

4.1.3.7 / Conclusion de l'offre et évaluation de la performance du système de vente

Nous avons retenu que les approches de vente décrites ci-dessus, peuvent être généralisées à toute la clientèle de l'entreprise, et ne seront cependant spécifiées que lorsqu'il s'agit réellement d'un nouveau client ou d'une situation de vente complexe. Ceci peut s'expliquer, en particulier, par l'homogèneitié de la clientèle de l'entreprise qui se caractérise généralement par des besoins assez rapprochés.

Au niveau de l'évaluation de la performance du système de vente, l'entrepreneur se base principalement sur les deux indices de mesure indiqués ci-dessous :

- L'évolution du taux de réussite des soumissions qui est passé de 30% à 50% au cours des dernières années ;

- L'évolution du chiffre d'affaires qui atteint aujourd'hui plus de 500 millions de dollars.

La progression positive des ces deux variables, constitue pour l'entrepreneur, un véritable paramètre pour mesurer l'efficacité de ses approches de vente.

4.1.3.8 / Réaction de l'équipe de vente et mesures correctives apportées à l'offre

Même si le processus de l'élaboration de l'offre industrielle est jugé performant chez la ***Compagnie C3***, ceci n'empêche pas son équipe de vente de faire appel à des diagnostics de ses approches de vente, surtout, quand il s'agit d'une soumission qui ne sera pas retenue par le donneur d'ordres. Nous avons noté aussi que ces diagnostics se font généralement de façon aléatoire et sont rarement utilisés par l'entreprise.

Par ailleurs, et afin d'améliorer encore plus son système de vente, l'entrepreneur tient toujours à porter certaines mesures correctives à son processus de l'élaboration de l'offre. Ces mesures sont déterminées ainsi selon l'évolution du marché et en fonction de la nature du contrat du client.

4.1.4 / Cas 4 : Compagnie C4

Fondée en 1984, la ***Compagnie C4*** œuvre principalement dans les domaines suivants :

- Le recyclage d'intrants afin d'en retirer l'aluminium présent ;
- La production de sel eutectique et la fabrication d'anneaux d'aluminium ;
- La production de cages servant à la protection de bobines de fil d'aluminium et l'enfouissement – entreposage des résidus.

Pour s'assurer d'une qualité constante et uniforme de ses produits et services, la ***Compagnie C4*** opère aujourd'hui sous des systèmes internationaux de management de la qualité (ISO- 9002) et de l'environnement (ISO 14001). Ceci lui permet en effet d'améliorer continuellement sa performance et de garantir de façon systématique la satisfaction de ses clients.

Les tâches de la fonction commerciale sont assignées au Directeur des ventes et de la représentation qui planifie, organise, coordonne, dirige et contrôle l'ensemble des activités reliées à la vente et à la représentation. Il est également responsable du maintien de la politique qualité de l'entreprise. Le président et le Directeur général sont les seules personnes qui ont l'habilité de la prise des décisions commerciales.

4.1.4.1 / Organisation de la sous-traitance

L'entreprise travaille depuis sa création, comme fournisseur sous-traitant de services pour la grande industrie d'aluminium. Les services offerts par la ***Compagnie C4*** sont à 100% des services sous-traités et ils visent principalement à refondre les différents intrants[7] afin d'en récupérer l'aluminium présent. L'entrepreneur nous a indiqué, que son travail est difficile à réaliser par le donneur d'ordres, c'est un procédé qui ne fait pas partie de ses opérations étant donné qu'il ne peut s'exécuter qu'à l'extérieur de ses usines. C'est ainsi que nous considérons la ***Compagnie C4*** comme un sous-traitant de spécialité.

[7] Matériaux contenant de l'aluminium

Le fait d'être proche de ses marchés a permis à l'entreprise de développer des liens privilégiés avec des entreprises d'alumineries de la région Bécancour. Cet avantage a permis au preneur d'ordres d'établir des relations fiables et durables avec ses donneurs d'ordres. En fait, l'établissement de ces relations qui sont à majorité à long terme, dépend, en particulier, du type de client et du service qui lui est offert. Nous avons noté également que la découverte graduelle de l'entreprise de nouvelles technologies et l'innovation permanente de ses services lui ont permis d'établir des relations de confiance avec ses clients.

4.1.4.2 / Analyse de la demande du Donneur d'ordres

Au Québec, la ***Compagnie C4*** est considérée comme une manufacturière qui a le monopole des services qu'elle offre sur son marché. Cette situation avantageuse pour l'entrepreneur, a incité fortement ses clients qui sont en nombre très limité, de se déplacer vers sa compagnie afin de lui exprimer leurs besoins. C'est ainsi que nous trouvons une tendance très nette pour les donneurs d'ordres de venir chez l'entreprise pour la plupart de leurs projets. Nous avons noté également que l'entreprise peut identifier les besoins de ses donneurs d'ordres à travers des rencontres et congrès qui s'organisent plusieurs fois au cours de l'année, et qui se rapportent généralement des différents sujets relatifs au domaine de l'aluminium.

Le fait d'établir des relations de confiance et à long terme avec ses donneurs d'ordres, constitue un élément positif et avantageux à l'entreprise afin d'analyser convenablement leur demande. Cette situation permet en fait à l'entrepreneur, d'avoir suffisamment d'informations sur chacun de ses clients, de connaître mieux leur système de travail, d'identifier clairement leurs exigences et de répondre parfaitement à leurs besoins.

4.1.4.3 / Élaboration de l'offre industrielle

Le processus de l'élaboration de l'offre définit habituellement par le président et le Directeur général, débute dans une première étape, par le test d'un échantillon de produits que le donneur d'ordres devrait présenter lors de sa demande. Cette analyse permettra, en second lieu, au département technique de formuler une fiche technique dans la quelle sont inscrites les procédures de système de travail, les exigences techniques et les coûts de production. Sur la base de ces données techniques, le président pourra établir, en troisième lieu, son plan de devis qui comprend généralement le processus de production suggéré, les prix et les conditions commerciales fixées par l'entreprise. Ce plan sera ensuite communiqué au donneur d'ordres avec le manuel qualité afin d'envisager la signature de contrat.

4.1.4.4 / Analyse des exigences spécifiques

Chez la ***Compagnie C4***, il est important de définir et d'enregistrer les exigences spécifiques du donneur d'ordres afin de les communiquer, dans un second lieu, au département technique. Ces exigences qui sont de nature technique plus qu'administrative, sont reliées particulièrement à la récupération de l'aluminium. Nous avons noté dans ce contexte, que l'entrepreneur reçoit rarement des exigences irréalistes[8], qui portent notamment sur le rendement maximum d'en retirer de l'aluminium des différents résidus. Après l'identification des spécificités du client, le Directeur technique procède, en second lieu, à les analyser de façon rigoureuse afin de s'assurer d'une adéquation parfaite entre les attentes du donneur d'ordres et la capacité de l'entreprise.

[8] Le donneur d'ordres peut exiger parfois des rendements dépassant le taux maximum d'aluminium présent dans le produit.

4.1.4.5 / Adaptation de l'offre industrielle

> *« Nous devons modifier et adapter notre ligne de conduite selon le service attendu par le donneur d'ordres, mais à condition que les exigences de ce dernier soient raisonnables ».*
>
> Président Directeur Général de l'entreprise C4

Afin d'assurer une meilleure satisfaction de sa clientèle, nous avons retenu qu'il important de rétablir l'offre industrielle selon les exigences primaires et secondaires du donneur d'ordres. C'est dans ce contexte que l'entrepreneur tient à ce que l'identification de son produit fini répond parfaitement aux exigences particulières édictées par ses clients.

4.1.4.6 / Phase de la négociation

Vu l'intérêt que porte cette phase sur le processus de l'élaboration de l'offre, le président de l'entreprise veille lui-même à ce que la négociation se déroule de façon plus pertinente avec son client. Dans ce contexte, l'entrepreneur nous a souligné qu'il est très conscient de l'importance de la négociation dans le processus de vente. Le fait de signer des contrats de sous-traitance de cinq ans et plus, incite fortement l'entreprise à faire l'effort nécessaire qui lui permettra de mieux négocier ses engagements avec ses donneurs d'ordres. Il est à noter également, que la complexité du service et le faible nombre de soumissionnaires, constituent un élément avantageux au niveau de la position de négociation pour l'entrepreneur face à son client.

Nous avons retenu d'autre part, que le prix et le rendement du recyclage de l'aluminium sont les éléments les plus discutés et les plus importants au cours de la phase de négociation. C'est ainsi que ses variables suscitent un intérêt capital chez le preneur d'ordres. Mais pour être plus performant en négociation devant son client, l'entrepreneur procède à une préparation à l'avance, de toutes les documentations et argumentations que les représentants du client auraient besoin. Il établit en plus, une liste de toutes les informations nécessaires que le donneur d'ordres puisse demander.

4.1.4.7 / Conclusion de l'offre et évaluation de la performance du système de vente

Le fait d'être toujours à l'affût de la technologie de pointe, permet en fait à l'entrepreneur d'être en mesure de conclure plusieurs mandats de sous-traitance tout en s'appuyant sur le système de vente décrit en haut. Ceci peut s'expliquer encore, par le fait que l'entrepreneur tient toujours à établir ses approches de vente selon le besoin de chaque donneur d'ordres, selon son système de travail et selon la nature du service qu'il demande.

Au niveau de l'évaluation de la performance du système de vente, nous avons remarqué qu'elle peut être reliée directement à l'évolution de la productivité de l'usine. L'entrepreneur nous a démontré dans ce contexte, que plus sa productivité augmente en terme de capacité, plus ses approches de vente sont performantes.

4.1.4.8 / Réaction de l'équipe de vente et mesures correctives apportées à l'offre

Le fait de conclure des mandats de sous-traitance, ne signifie réellement pas pour l'entrepreneur que ses approches de vente sont efficaces et performantes. Mais par contre, il convient à l'équipe de vente de diagnostiquer régulièrement son processus de vente, et ce afin de s'assurer de la satisfaction de sa clientèle. Elle devrait réagir après la conclusion de chaque offre industrielle afin de cerner ses lacunes, surtout si le donneur d'ordres démontre certaines critiques sur son système de travail. Le président nous a expliqué de plus, que l'efficacité de ses approches de vente dépend aussi de l'application de certaines mesures correctives ou encore mesures préventives. Ces mesures peuvent être déterminées ainsi à partir des sources :

- Internes : avis de non-conformité, audits qualité internes, etc. ;

- Externes : client non satisfait, travail non apprécié, audits qualité externes, etc.

4.1.5 / Cas 5 : Compagnie C5

Fondée en 1990 dans la municipalité de Ste-Sophie, la **Compagnie C5** œuvre dans les domaines de la fabrication de produits métalliques, d'usinage, de soudage et d'installation mécanique. Elle compte aujourd'hui 25 employés au sein de son organisation et elle a fait une percée majeure sur le marché de la métallurgie en réalisant un chiffre d'affaires de plus d'un million et demi de dollars. L'entrepreneur qui a une formation collégiale en métallurgie, possède une solide expérience dans le domaine de la soudure.

Au cours des trois dernières années, la ***Compagnie C5*** commence à opérer sous la norme ISO-9002 accréditée par le Bureau canadien de la soudure. Des entreprises de calibre international, notamment du domaine de l'aluminerie, ont fait appel à ses services avec succès. Elle est passée aujourd'hui d'une clientèle dite «locale» à une clientèle régionale.

4.1.5.1 / Organisation de la sous-traitance

L'activité de l'entreprise se base en bonne partie sur la sous-traitance des contrats conclus avec des clients professionnels. Les produits et services sous-traités, représentent ainsi plus de 90% de la fabrication totale de l'entreprise. Dans ce même registre, nous avons noté que la ***Compagnie C5*** possède un type de sous-traitance qui intègre les deux formes suivantes :

- Sous-traitance de fourniture dans le domaine de la fabrication de produits métalliques;

- Sous-traitance de spécialité grâce aux services offerts aux grandes entreprises industrielles notamment dans le domaine d'alumineries (soudage et installation mécanique).

Pour favoriser des relations à long terme avec ses donneurs d'ordres, la ***Compagnie C5*** s'est donnée comme mission la satisfaction de sa clientèle en s'appuyant sur une qualité exceptionnelle de ses produits et services, même si ceci peut impliquer des profits moins

élevés. D'ailleurs, l'entrepreneur a réussi à évoluer des relations de confiance avec ses clients grâce à l'épreuve d'un bon produit et d'un bon service et grâce aussi à la formation continue de son personnel.

4.1.5.2 / Analyse de la demande du Donneur d'ordres

Pour identifier les besoins de ses donneurs d'ordres, la ***Compagnie C5*** se contente fréquemment de la lecture des appels d'offres qu'elle reçoit habituellement de ses clients. En fait, le faible nombre de ses concurrents, incite fortement le donneur d'ordres à lui envoyer son appel d'offre afin de lui exprimer ses demandes. D'ailleurs, et quand il s'agit d'un nouveau client, nous avons remarqué que l'entreprise préfère faire appel à la prospection qui lui permet de mieux exposer sa technologie de produits et de présenter les différents types de services qu'elle peut offrir sur le marché.

4.1.5.3 / Élaboration de l'offre industrielle

Chez la ***Compagnie C5,*** le processus de l'élaboration de l'offre industrielle est une tâche qui est assignée normalement au Directeur général et à l'ingénieur de production. Il peut s'établir ainsi selon deux types de recherches : une recherche qui s'effectue notamment au niveau de l'approvisionnement et l'autre au niveau de la production. La première consiste en effet à faire l'évaluation des fournisseurs de la matière première afin d'obtenir les meilleurs prix et les meilleurs délais de livraison possibles. Tandis que la deuxième, consiste à établir l'estimation du projet de façon plus détaillée, notamment au niveau des risques, des coûts de production et du temps nécessaire pour la fabrication du produit ou service demandé. L'ensemble des variables fournies par ces deux recherches, permettent toutefois à l'entrepreneur d'établir le plan de devis qui va être communiqué par la suite au donneur d'ordres.

4.1.5.4 / Analyse des exigences spécifiques

Depuis quelques années passées, et afin de satisfaire encore mieux sa clientèle, la ***Compagnie C5*** a installé au sein de son organisation, un bureau d'ingénierie et de contrôle de qualité qui se charge, en priorité, d'analyser les exigences spécifiques du donneur d'ordres (le suivi sur l'application du système qualité ISO-9002 est aussi à la charge du bureau d'ingénierie). Ces exigences qui sont à majorité d'ordres techniques, ne sont pas complexes et se traitent généralement de façon formelle et structurée afin d'établir un rapport technique comprenant toutes les solutions envisagées.

4.1.5.5 / Adaptation de l'offre industrielle

Même s'il s'agit d'un environnement non concurrentiel, l'entrepreneur tient à ce que son offre industrielle soit constamment bien adapter et conforme aux exigences de ses donneurs d'ordres. Le président nous a expliqué dans ce contexte, que ses clients ajoutent souvent des exigences techniques, et qu'il devrait les prendre en considération afin de mieux développer des relations de confiance avec eux. Pour ce faire, il convient à l'entreprise de porter des modifications qui portent notamment sur les prix et les délais de livraison. Ces modifications devraient être en effet déterminées sur la base des solutions envisagées et proposées par le bureau d'ingénierie sous forme de rapport technique.

4.1.5.6 / Phase de la négociation

Chez la ***Compagnie C5***, la négociation n'est pas réellement une phase importante dans le processus de l'élaboration de l'offre industrielle. En effet, la majorité des donneurs d'ordres de l'entreprise sont des clients à long terme, leurs besoins et leurs exigences sont bien définies et bien identifiés, surtout quand nous parlons d'un donneur d'ordres qui renouvelle constamment ses contrats de sous-traitance avec l'entrepreneur. Par contre, nous avons retenu que la négociation peut devenir une étape fondamentale dans le processus, surtout quand on se trouve dans l'une des situations suivantes :

- Le donneur d'ordres n'accepte pas les conditions qui lui ont été formulées dans le contrat de sous-traitance;

- Le donneur d'ordres est un nouveau client;

- Le donneur d'ordres est un client à moyen ou à long terme, mais le produit ou service qu'il demande exige une technologie très spécifique ou encore ses exigences particulières sont très complexes.

Dans ces cas, c'est le président qui est chargé d'entrer en négociation avec le donneur d'ordres. Il se contente uniquement d'une préparation verbale concernant le type d'informations et messages dont il aura besoin pour convaincre le client. Nous avons noté également, que l'analyse de la situation concurrentielle n'a pas de grande importance pour l'entrepreneur étant donné que le nombre de ses concurrents sont très minime.

4.1.5.7 / Conclusion de l'offre et évaluation de la performance du système de vente

Au cours de notre entrevue, l'entrepreneur n'a pas cessé de nous exprimer sa pleine satisfaction envers ses approches de vente puisqu'elles lui permettent fréquemment de décrocher des contrats de sous-traitance. Il nous a indiqué également, que le fait de remarquer le chiffre d'affaires et le nombre de ses employés ont quasiment doublé leur valeur au cours des trois dernières années, prouve bien que son système de vente soit plus efficace. D'ailleurs, la fidélité et la satisfaction de la clientèle de l'entreprise témoignent fortement de cette performance.

4.1.5.8 / Réaction de l'équipe de vente et mesures correctives apportées à l'offre

La ***Compagnie C5*** ne procède pas fréquemment à un diagnostique de ses approches de vente ce qu'il lui permet d'identifier les mesures correctives et nécessaires à leur performance. Nous avons remarqué par ailleurs, que l'équipe de vente ne réagit que lorsque l'offre industrielle de l'entreprise n'est pas retenue par le donneur d'ordres afin de

devenir comme fournisseur sous-traitant ou si ce dernier commence à se plaindre du système du travail qui lui était présenté. Lorsqu'il s'agit de ces cas, il convient à l'entrepreneur de porter certaines mesures correctives à son système de vente qui se traduit notamment par la révision des prix et le respect des engagements pour la réalisation du projet.

4.1.6 / Cas 6 : Compagnie 6

Fondée en 1989, la ***Compagnie C6*** est une entreprise manufacturière de construction industrielle. Elle œuvre principalement dans les secteurs de pâtes et papiers, métallurgie, produits chimiques et combustibles. Dès ses débuts, la ***Compagnie C6*** a entrepris une stratégie de diversification avec des entreprises ayant une grande expertise dans le secteur industriel. Cette diversification a permit, par la suite, à l'entrepreneur d'obtenir plusieurs mandats de réparation et d'entretien tels que : la reconstruction des cuves, la réparation des cuves à l'électrolyse, la réparation des montées positives et différents travaux spéciaux dans des alumineries.

Nous avons noté cependant que la fonction commerciale est reliée directement à la direction générale et ses tâches sont assignées à trois représentants qui forment l'équipe de vente de l'entreprise. Nous avons retenu également que le président Directeur Général qui fait partie de l'équipe de vente, est la seule personne qui a l'habilité de la prise des décisions commerciales.

Avec l'implantation d'ISO-9002 depuis le 1er avril 1998, la ***Compagnie C6*** est accréditée comme entrepreneur qualifié par plusieurs firmes d'ingénieurs-conseils, ce qui l'a permit de participer à leurs différents mandats de construction à titre d'entrepreneur général. Nous avons noté aussi que l'expertise acquise depuis 1991, permet à l'entreprise d'analyser de façon plus efficace les besoins spécifiques de chaque donneur d'ordres.

4.1.6.1 / Organisation de la sous-traitance

Au cours des dernières années, la ***Compagnie C6*** a augmenté son chiffre d'affaires avec l'obtention de plusieurs mandats de sous-traitance. Tous les produits et services fabriqués sont sous-traités et destinés à des entreprises industrielles. Selon notre entrevue avec le président, nous pouvons considérer la ***Compagnie C6*** comme un sous-traitant de fourniture dans les industries chimiques et un sous-traitant de spécialité dans les secteurs métallurgiques, plus particulièrement dans le domaine des alumineries.

Pour établir des relations à long terme avec ses clients, l'entreprise s'est donnée comme mission, de développer un lien de confiance avec ses donneurs d'ordres et de mettre un point d'honneur sur la qualité des travaux effectués. Le chargé de projet nous a mentionné dans ce contexte, que les contacts sont très étroits avec les clients de l'entreprise, et ses relations qui se basent notamment sur la confiance sont en général excellentes avec eux. Nous avons retenu aussi qu'après quelques années de son existence, la ***Compagnie C6*** s'est vite créée une clientèle solide et fidèle notamment dans le secteur industriel.

4.1.6.2 / Analyse de la demande du Donneur d'ordres

La ***Compagnie C6*** peut connaître les besoins de son donneur d'ordres soit à travers les appels d'offres si ce dernier est un client régulier (il s'agit du moyen le plus utilisé), ou par le biais de la prospection lorsqu'il s'agit d'un nouveau client. Le chargé de projet nous a confirmé toutefois que l'analyse de la demande du donneur d'ordres, s'effectue selon une procédure bien définie par l'équipe de vente.

Lorsqu'il s'agit d'un nouveau client, l'entrepreneur devrait rencontrer le donneur d'ordres plusieurs fois, lui présenter ses services, identifier ses besoins et attentes et tenter de le convaincre de la qualité de son système de travail qui répond parfaitement aux exigences de la norme ISO-9002. Par contre, quand il s'agit d'un client régulier ou à long terme, l'analyse de la demande devient plus simple que dans le premier cas, puisque l'entreprise

possède suffisamment d'informations sur son système de travail et sur ses exigences primaires et secondaires via des opérations qu'elle avait déjà réalisé avec ce dernier.

4.1.6.3 / Élaboration de l'offre industrielle

Le processus de l'élaboration de l'offre industrielle est très simple chez la ***Compagnie C6***, et s'effectue habituellement sous la responsabilité d'un chargé de projet, appelé encore Estimateur. Il vise principalement à satisfaire les attentes de la clientèle et à prolonger des relations de confiance avec les donneurs d'ordres de l'entreprise. Il est à noter également que le processus de l'élaboration de l'offre commence habituellement par la soumission du marché.

Après avoir identifier et analyser les besoins et les exigences du donneur d'ordres, le chargé de projet passe au deuxième stade du processus, qui consiste à calculer les prix de revient et établir le programme de fabrication afin de prévoir les délais de livraison possibles. Ce travail qui se fait généralement en collaboration avec le contre-maître du chantier et le Directeur technique, permet à l'Estimateur d'établir le rapport des prix qui va être présenté par la suite au centre décisionnel d'achat du client.

4.1.6.4 / Analyse des exigences spécifiques

Le donneur d'ordres ajoute souvent de nouvelles exigences à son appel d'offre qui peuvent être dans certains cas difficile à réalisées. Nous avons retenu ainsi que la sécurité du travail et l'implantation de l'assurance qualité ISO-9002 sont les variables les plus fréquemment exigées par le donneur d'ordres. Pour le chargé de projet, l'analyse des spécificités secondaires du client est un élément fondamental dans la performance du système de vente. Il convient alors à l'entreprise de satisfaire ses clients par la recherche des solutions possibles et adéquates à leurs exigences, de proposer des alternatifs si les exigences rencontrées par sa fabrication sont difficiles à réalisées.

4.1.6.5 / Adaptation de l'offre industrielle

Chez la ***Compagnie C6***, l'adaptation de l'offre industrielle qui s'effectue régulièrement après l'analyse des spécificités du donneur d'ordres, porte un intérêt capital sur le processus de l'élaboration de l'offre. Par ailleurs, et vue les coûts supplémentaires qu'elles pourraient engendrer, nous avons constaté que les solutions suggérées aux exigences du client nécessitent habituellement des révisions de prix ou des modifications des conditions commerciales indiquées sur le contrat original. L'estimateur nous a expliqué ainsi que les prix révisés demeurent variables et peuvent être calculés en fonction de la dimension des spécifictés du client. Ce qui ramène alors l'entreprise a entamé la phase de négociation avec son donneur d'ordres.

4.1.6.6 / Phase de la négociation

La négociation est considérée pour l'entrepreneur comme une étape importante qui fait partie du processus du système de vente. C'est une phase décisive pour la conclusion de l'offre industrielle, surtout lorsqu'il s'agit d'un nouveau client ou d'une négociation à court terme. Elle commence habituellement par la définition des responsabilités et des autorités des personnes[9] compétentes à convaincre le centre décisionnel d'achat du donneur d'ordres. Le prix, la qualité et la sécurité du travail sont souvent les éléments les plus discutées au cours de cette phase.

Vu l'influence de la négociation sur la performance du système de vente, il convient cependant à l'entrepreneur de faire des préparations à l'avance sur le type d'informations et la nature des messages que le donneur d'ordres en aurait besoin. L'analyse de la situation concurrentielle est aussi un élément fondamental qu'il faut en tenir compte afin d'être en meilleure position de négociation.

[9] Les personnes désignées pour entamer la phase de la négociation sont le directeur général et l'estimateur des travaux.

4.1.6.7 / Conclusion de l'offre et évaluation de la performance du système de vente

Vu le nombre élevé de mandats de sous-traitance que l'entreprise a réussi à obtenir au cours des dernières années, le chargé de projet nous a exprimé sa grande satisfaction envers la performance de son système de vente. Pour lui, le processus de l'élaboration de l'offre décrit ci-dessus, permet fréquemment à l'entreprise de conclure plusieurs opérations commerciales avec ses donneurs d'ordres, notamment au niveau des secteurs métallurgiques et chimiques.

D'autre part, et afin de mieux répondre aux exigences de ses clients, l'entrepreneur juge très opportun de spécifier ses approches de vente pour chaque mandat de sous-traitance qu'il souhaite en avoir. Dans ce même registre, l'estimateur des projets nous a souligné que le processus de l'élaboration de l'offre industrielle se défini, en particulier, sur la base des spécificités du produit ou du service demandé, de la nature des exigences du client et du mode de son système de travail. Il est à noter également que la croissance du nombre des clients et la satisfaction de la clientèle sont les principaux indicateurs qui permettent à l'entreprise d'évaluer la performance de ses approches de vente.

4.1.6.8 / Réaction de l'équipe de vente et mesures correctives apportées à l'offre

Afin de s'assurer de la satisfaction du client et d'être même réinviter à d'autres projets d'avenir, l'entrepreneur doit procéder à un suivi du client lui permettant de vérifier que les activités seront effectuées conformément aux exigences prescrites dans le contrat de sous-traitance. Autrement dit, une fois le mandat est confié à l'entreprise, il convient à l'équipe de vente de mener des actions de contrôle permettant de prévenir l'apparition de ''non-conformité'' relative à son produit, son service et son système de qualité.

Nous avons noté également que la conclusion de l'offre industrielle peut ramener l'entrepreneur à diagnostiquer son système de vente. Le chargé de projet nous a expliqué dans ce contexte, que le fait de faire des diagnostiques permanentes à ses approches de

vente, lui permet en effet une amélioration continue de ses services et d'avoir par conséquent plus de relation de confiance avec ses clients.

4.1.7 / Cas 7 : Compagnie C7

Établie dans la ville de Bécancour, la ***Compagnie C7*** effectue des travaux de génie civil et de réfections pour les industries et organismes de travaux publics. L'entreprise dispose aujourd'hui d'un bureau administratif à Laval simplifiant ainsi l'acquisition des contrats et le ravitaillement en matériaux. Avec l'implantation de l'assurance qualité ISO-9002 et l'embauche des ingénieurs et chefs de chantiers expérimentés et qualifiés, la ***Compagnie C7*** a réalisé divers projets de réfection et installation mécanique, de bétonnage et sous-marins, tant au niveau de l'industrie qu'au niveau des travaux publics. L'exécution de ces travaux a parmi à l'entreprise de concrétiser un volume de production annuelle qui dépasse plus de 15 millions de dollars.

Pour mieux activer ses opérations commerciales avec ses donneurs d'ordres, l'entreprise dispose d'un département de soumission qui s'occupe de la planification, l'organisation et le contrôle de l'ensemble des activités reliées à la vente et à la représentation. Au sein de ce département, on trouve deux responsables de vente et trois attachés commerciaux qui s'occupent principalement à la prospection des contrats. Le président et l'administrateur directeur général sont les seules personnes dans l'entreprise qui ont l'habilité à la prise des décisions commerciales.

4.1.7.1 / Organisation de la sous-traitance

Plusieurs catégories de donneurs d'ordres existent chez la ***Compagnie C7***. Elles se distinguent notamment par la nature des exigences spécifiques des clients, par le type de produit et service qu'ils demandent. Le bâtiment, les constructions en ligne et les travaux publics sont les principales catégories où l'entreprise a pu obtenir des grands contrats d'entretien et de travaux.

Dans un autre coté, nous avons noté que les activités de la sous-traitance dépendent plus particulièrement de l'importance et de la nature des projets. Si nous prenons comme exemple le secteur des travaux publiques, nous allons trouver la fonction de la sous-traitance représente environ 75% de l'activité totale de l'entreprise, tandis qu'elle n'occupe que 10% dans la construction de ligne et moins de 10% dans la construction des travaux. Cependant, la ***Compagnie C7*** est considérée comme un sous-traitant de spécialité dans le domaine de l'industrie, alors qu'elle prend la forme d'un sous-traitant de capacité plus qu'un sous-traitant de fourniture dans le secteur des travaux publics.

Malgré que la plupart des contrats de soumission sont à court terme dans le secteur public, les relations entre la ***Compagnie C7*** et ses donneurs d'ordres sont simples, à long terme et elles se basent généralement sur la confiance. Ceci peut s'expliquer, d'une part, par le fait que la majorité des clients se contentent fréquemment de renouveler leur contrat avec l'entreprise, et d'autre part, par le développement continu d'un lien d'amitié au moment de l'exécution du contrat entre le preneur d'ordres et le client.

4.1.7.2 / Analyse de la demande du Donneur d'ordres

Le secteur des travaux publiques est considéré comme le marché le plus important permettant à l'entreprise de réaliser plus de 50% de son chiffre d'affaires. Pour identifier le besoin de ce premier marché, la ***Compagnie C7*** se concentre surtout sur la lecture des appels d'offres qu'elle reçoive fréquemment de ses clients ou qu'elle trouve encadrés sur des revues professionnelles. Pour les donneurs d'ordres du secteur de l'industrie, deuxième marché de l'entreprise, l'entrepreneur identifie généralement leurs besoins moyennant des rencontres socio-économiques organisées par les chambres de commerce et les corporations du développement économique, ou encore à travers la prospection des contrats. Il est à noter également que l'entreprise peut compter encore sur ces organismes pour s'orienter vers de nouveaux clients des secteurs travaux publiques et constructions de ligne.

Afin de faciliter l'analyser de la demande de son donneur d'ordres, le département de soumission devrait obtenir suffisamment d'informations sur les personnes responsables à l'approvisionnement chez le client, soit à travers l'organisation des rencontres et contacts téléphoniques ou moyennant l'analyse des dossiers antérieurs des clients.

4.1.7.3 / Élaboration de l'offre industrielle

Chez la ***Compagnie C7***, nous pouvons considérer le processus de l'élaboration de l'offre industrielle comme un processus simple et cohérent. Il s'établit généralement par les trois départements à savoir le département de soumission, technique et approvisionnement. C'est un processus global qui peut être utilisé au niveau de plusieurs marchés de l'entreprise notamment dans les secteurs de l'industrie et travaux publiques. Nous avons noté cependant qu'il peut devenir, dans certains cas, complexe et long surtout lorsqu'il s'agit du domaine de l'industrie ou le donneur d'ordres souligne souvent des changements techniques et administratifs même au cours de l'exécution du contrat.

Le processus de l'élaboration de l'offre industrielle commence habituellement par l'analyse du type du produit et service qui sont exprimés sous formes des dessins et plans. Les dessins décrivent généralement la nature du produit et ses clauses techniques, tandis que les plans comprennent les bordereaux des prix et les conditions commerciales proposées par le donneur d'ordres (délai de livraison, services après vente, etc.). Après la soumission du marché, le service des achats procède, en second lieu, à la consultation et l'évaluation des différents fournisseurs afin de permettre à l'équipe technique d'établir une estimation globale du projet. Sur la base des éléments fournis par le département technique, le responsable du projet passe, en troisième lieu, à l'écriture des plans et devis et à la définition des clauses administratives.

4.1.7.4 / Analyse des exigences spécifiques

Les exigences des donneurs d'ordres sont nombreuses et se diffèrent généralement d'un secteur à un autre. Elles varient selon le type de client et la nature du produit ou service demandé. Dans le secteur des travaux publics, nous avons noté que chaque mandat de sous-traitance a ses particularités et ses difficultés. Les exigences spécifiques rencontrées par l'entreprise sont cependant rattachées à la nature des risques et à la sécurité du travail. L'entrepreneur doit en fait fournir un plan de sécurité adéquat et conforme aux conditions de travail de son client. Les donneurs d'ordres veulent ainsi s'assurer que l'entreprise a pris toutes les mesures nécessaires leurs permettants toutefois de minimiser les accidents de travail. Dans le secteur de l'industrie, les exigences exprimées par le donneur d'ordres sont plus complexes. Certains clients comme Hydro-Québec par exemple, connaissent plusieurs fois des interruptions au niveau de leur production. Il convient alors à l'entreprise de prévoir et planifier des interventions permettantes d'assurer une meilleure continuité de la production de ses clients.

Afin de garder de bonne relation avec sa clientèle, l'entreprise accorde constamment un intérêt capital à l'analyse de ses exigences spécifiques, même si ceci peut lui causer des frais occasionnels. Dans le cas ou ces spécificités engendrent des coûts supplémentaires élevés, l'entrepreneur peut procéder à une seconde réévaluation du projet.

4.1.7.5 / Adaptation de l'offre industrielle

En tenant compte de l'évolution de l'environnement concurrentiel, l'adaptation de l'offre industrielle devient de plus en plus un élément fondamental au niveau de la performance du système de vente de l'entreprise. C'est une étape qui pourrait s'effectuer selon les mesures possibles prises par l'entrepreneur comme étant des solutions adéquates aux exigences spécifiques du donneur d'ordres. D'ailleurs, dans le cas ou les travaux additionnels ont comme conséquence des augmentations importantes au niveau des coûts de production, l'étape de l'adaptation de l'offre industrielle peut nécessiter une révision de prix ou une redéfinition des clauses administratives décrites sur le contrat initial.

4.1.7.6 / Phase de la négociation

Nous avons constaté que le recours à la négociation ne suscite pas d'intérêt capital chez l'entrepreneur et peut être même considéré comme un facteur facultatif à la conclusion de l'offre industrielle, surtout lorsqu'il s'agit d'une soumission de petite dimension. D'ailleurs, et quand il s'agit d'un besoin du marché industriel dans lequel le donneur d'ordres exprime souvent de multiples exigences complexes, la négociation peut devenir ainsi un moyen évident et fondamental au processus de l'élaboration de l'offre industrielle. Elle pourrait être également nécessaire voir même décisive à l'exécution du contrat de sous-traitance, dans le cas ou le preneur d'ordres rencontre de véritables changements indiqués par le client. Non seulement au niveau du volume de production mais aussi au niveau de la méthode et système du travail.

4.1.7.7 / Conclusion de l'offre et évaluation de la performance du système de vente

En rapport avec la dimension du marché et son évolution rapide, il nous semble que le processus du système de vente est plus performant et plus satisfaisant puisqu'il permet à l'entrepreneur de conclure souvent des contrats de sous-traitance. Mais ce constat, peut être considéré dans certains cas moins justificatif et non valable, surtout lorsqu'il s'agit d'une soumissionne de marché ou la concurrence est très acharnée.

Nous avons retenu d'un autre coté, que le processus de vente s'applique de façon globale et peut être généralisée à plusieurs donneurs d'ordres du secteur des travaux publiques. Par contre, dans le domaine de l'industrie, et en tenant compte de la multitude des exigences des clients, il convient alors à l'entrepreneur de spécifier ses approches de vente selon les particularités de chaque donneur d'ordres.

4.1.7.8 / Réaction de l'équipe de vente et mesures correctives apportées à l'offre

Pour se permettre d'être plus performant par rapport à ses concurrents au cours des prochains mandats de sous-traitance, l'entrepreneur procède fréquemment après la conclusion de son offre industrielle, à une réévaluation et un diagnostique de son système de vente. Cette action de contrôle qui vise particulièrement l'amélioration de ses approches de vente, lui permet en fait de réajuster ses variables commerciales et techniques, et de réadapter par la suite son système de travail selon les évolutions rapides du marché. Elle permet en conséquence, la définition des mesures correctives (réévaluation des fournisseurs, amélioration de la négociation, etc.) qu'il faut porter au niveau du processus de l'élaboration de l'offre industrielle.

4.1.8 / Cas 8 : Compagnie C8

Fondée en 1905, la ***Compagnie C8*** est une entreprise familiale qui œuvre dans le domaine de la maçonnerie. Grâce à son initiative et à sa capacité de s'adapter aux différents changements technologiques, l'entreprise a donné naissance, en 1990, à une autre compagnie manufacturière de sous-traitance qui se spécialise dans la fabrication de pièces réfractaires. Afin d'augmenter sa croissance sur le marché, la ***Compagnie C8*** a entrepris une stratégie de diversification lui permettant ainsi de devenir une entreprise multidisciplinaire qui assure en même temps la conception, la fabrication et l'installation des pièces réfractaires.

L'entreprise est reconnue sur son marché par sa flexibilité, son service à la clientèle et la qualité de son travail. Avec l'implantation de la norme ISO-9002 en 1994, la ***Compagnie C8*** a développé de façon plus intensive une technologie de produit qui lui permet de s'assurer de la qualité de son béton réfractaire et de garantir par la suite une meilleure satisfaction de sa clientèle.

4.1.8.1 / Organisation de la sous-traitance

Suite aux demandes particulières d'un certain nombre de compagnies manufacturières œuvrant dans le domaine de l'aluminerie sur la région de Bécancour, la ***Compagnie C8*** commence de plus en plus à s'intéresser à l'activité de la sous-traitance. Cette décision permet ainsi d'augmenter graduellement le volume de production, et incite grandement l'entrepreneur à orienter notamment sa stratégie de fabrication vers deux formes de sous-traitance : il s'agit d'une sous-traitance de capacité et d'une sous-traitance de spécialité.

Les relations de l'entreprise avec ses clients sont simples et sont à majorité à long terme (des relations de trois ans et plus). En accordant beaucoup d'intérêts aux exigences spécifiques des clients et en développant avec eux des liens d'amitiés solides, au cours et après l'exécution du mandat, l'entrepreneur s'est permis par conséquent d'établir des relations de confiance avec ses donneurs d'ordres.

4.1.8.2 / Analyse de la demande du Donneur d'ordres

La ***Compagnie C8*** identifie habituellement les besoins de ses donneurs d'ordres soit à travers la lecture des appels d'offres soit moyennant la prospection des contrats ou en passant par la recherche directe sur Internet. Le contact régulier des clients et des fournisseurs est aussi un autre moyen pour connaître les besoins du marché.

Afin de réussir ses opérations commerciales avec ses donneurs d'ordres, la ***Compagnie C8*** propose, dans un premier temps, de recueillir l'information nécessaire lui permettant ainsi de mieux analyser la demande de son client. Cette information peut se rapporter notamment sur le comportement des personnes responsables de l'approvisionnement ainsi que sur le processus décisionnel d'achat chez le client. Il convient cependant à l'entreprise de justifier, dans un second lieu, si elle possède réellement l'expertise et la capacité technologique qui lui permettra de répondre adéquatement aux besoins du client.

4.1.8.3 / Élaboration de l'offre industrielle

Le processus de l'élaboration de l'offre industrielle est simple et s'établit généralement sur quatre étapes, parfois même jusqu'à cinq (selon la dimension et la nature du mandat). Il commence habituellement par l'évaluation et l'estimation des quantités et des coûts de production. Dans un second étape du processus, l'entrepreneur tient à souligner les variables[10] (le prix, la qualité, etc.) les plus importantes pour le donneur d'ordres, dans lesquelles ce dernier se base pour faire évaluer ses sous-traitants. L'ensemble de ces éléments permette toutefois à l'entrepreneur d'établir, dans un troisième lieu, un plan de devis qui comprend généralement les propositions des prix et les conditions commerciales fixées par l'entreprise. La dernière phase du processus est réserver habituellement à l'étape de la négociation avec le client.

4.1.8.4 / Analyse des exigences spécifiques

En tenant compte de la spécialisation et la complexité technologique des produits et services demandés, les exigences spécifiques exprimées par le donneur d'ordres sont considérées comme complexes et multiples pour l'entrepreneur. Elles se différent généralement d'un projet à l'autre, même s'il s'agit dans certain cas d'un même client. Leur identification et leur analyse suscitent un intérêt capital chez le preneur d'ordre, puisqu'elles lui permettent ainsi une amélioration continue au niveau de ses services et une progression constante au niveau de ses relations avec ses donneurs d'ordres. Nous avons noté cependant que le client peut exprimer deux sortes d'exigences :

- Exigences techniques : se sont des changements que l'entrepreneur peut recevoir habituellement au niveau de son système de travail et son programme de fabrication. Ce type d'exigences est complexe[11] et généralement analysé par le département de production en collaboration avec le chef de projet;

[10] L'entrepreneur peut se référer à des informations secondaires pour établir les variables par ordre d'importance.
[11] Le client peut exiger par exemple un produit durable, difficile à garantir ou à réaliser par l'entreprise.

- Exigences administratives : se sont des spécificités que le donneur d'ordres peut imposer au niveau des délais de livraison, délais de paiement, prix, etc. Nous avons noté ainsi que 90% de ce type d'exigences sont simples et rarement irréalistes.

4.1.8.5 / Adaptation de l'offre industrielle

L'analyse des exigences secondaires[12] du donneur d'ordres implique souvent des modifications au niveau du contenu du contrat initial. Nous avons constaté ainsi que les modifications qui peuvent avoir lieu, s'établissent généralement selon la difficulté et la complexité des particularités exprimées par le client. La technologie du produit, le service et le prix sont les variables les plus utilisées pour l'adaptation de l'offre industrielle.

4.1.8.6 / Phase de la négociation

Chez la ***Compagnie C8***, la négociation constitue le stade le plus important du processus de l'élaboration de l'offre industrielle. Son efficacité et son évolution ont ainsi une forte influence sur la pertinence et la performance du système de vente. C'est un moyen qui permet toutefois à l'entrepreneur de mieux répondre aux questions et interrogations non-éclaircies pour le client, et d'avoir à l'occasion plus de discutions et plus de réflexions sur la nature et la forme des clauses techniques et administratives suggérées par les deux parties. C'est ainsi que l'entrepreneur considère la négociation comme une fonction décisive et déterminante à la conclusion de l'offre industrielle.

Par ailleurs, et afin d'entamer une meilleure négociation avec le client, il sera plus utile à l'entrepreneur de tenir des préparations à l'avance qui portent, notamment sur le type et la nature des messages et des informations. Ces préparations permettent souvent à l'entreprise d'être en bonne position pour conclure le contrat en sa faveur. Nous avons noté également que la réussite de la négociation dépend aussi de la compétence des représentants du client durant cette phase. En effet, la négociation peut devenir plus simple si les représentants du

[12] Exigences que le donneur d'ordres peut additionner au cours ou avant l'exécution du mandat.

donneur d'ordres ont bien démontré leurs capacités techniques et administratives, et plus complexe dans le cas contraire.

4.1.8.7 / Conclusion de l'offre et évaluation de la performance du système de vente

La conclusion de l'offre industrielle est un concept décisif qui dépend notamment de la nature et du type de relations que l'entrepreneur peut établir avec son client. En effet, et quand il s'agit notamment d'une relation de confiance, il serait plus évident et plus simple à l'entrepreneur de conclure des contrats de sous-traitance avec son donneur d'ordres. Par contre, cette conclusion peut devenir complexe et moins évident, lorsqu'il s'agit en principe d'un nouveau client ou un mandat à court terme. Nous avons noté également que l'évaluation de la performance des approches de vente se fait généralement à travers la réévaluation annuelle de l'ensemble des paramètres de vente tels que : le prix, le service, les délais de livraison, etc.

4.1.8.8 / Réaction de l'équipe de vente et mesures correctives apportées à l'offre

Après la conclusion de l'offre industrielle, nous n'avons pas constaté de réelle réaction de l'équipe de vente de la ***Compagnie C8.*** Pour l'entrepreneur, la conclusion de contrat indique que son système de vente est performant. Par contre, quand le preneur d'ordres ne réussit pas à conclure le contrat de sous-traitance en sa faveur, ceci peut signifier qu'il s'adresse à un client très fidèle pour un autre fournisseur, ou qu'il devait tout simplement revoir ses variables techniques et administratives (technologie de produit, qualité, prix, etc.).

4.2 / INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS :

Comme la présentation des cas nous le montre, la majorité des entrepreneurs interviewés ne disposent ni de département commercial ni de service de vente. Nous constatons l'existence d'un département de vente ou de soumission, mais uniquement chez les compagnies C4 et C7. Dans la plupart des cas, les tâches de la fonction commerciale sont assignées au Directeur général. Chez certaines entreprises, en particulier, les compagnies (C2, C4 et C7), les tâches commerciales sont réparties entre le président et le Directeur général. Toutefois, nous remarquons que c'est le président et le Directeur général qui sont les seules personnes qui sont habilitées à prendre des décisions commerciales dans l'entreprise.

Afin de mieux comprendre les approches de vente choisies par l'ensemble des entrepreneurs sous étude, nous avons jugé pertinent d'analyser, dans un premier temps, la façon dont ces compagnies manufacturières procèdent pour mieux structurer et organiser leurs activités de sous-traitance. Dans ce contexte, notre analyse nous permet de constater que les cas étudiés effectuent de la **sous-traitance de spécialité**. En plus de la nature de cette sous-traitance, certaines compagnies telles que la compagnie C2, C7 et C8 décrochent en même temps d'autres types de contrats grâce à leur grande capacité de production et peuvent être considérées des **sous-traitants de capacité**. Tandis que, d'autres entreprises comme C5 et C6 qui possèdent, au niveau de leurs activités partielles, le statut de quasi-fournisseur leur permettant de participer à la conception et au développement du produit, sont considérées comme des **sous-traitants de fourniture**.

D'autre part, et afin de mieux rentabiliser leurs opérations commerciales dans leur secteur d'activités, nous avons remarqué que l'ensemble des entrepreneurs consultés tentent, depuis la création de leur entreprise, de créer des relations de confiance avec leurs donneurs d'ordres. Cette stratégie prometteuse selon eux leur permet fréquemment (à l'exception de la compagnie C2 qui considère que 80% de ses relations avec ses clients sont à court terme), de décrocher des contrats de sous-traitance à long terme. Cependant,

cette constatation ne signifie pas en fait que les entreprises consultées jouissent du même type de relation. D'ailleurs, on reconnaît chez les compagnies C1 et C2 deux types de relations : Celle de **confiance** et celle de **tutoring**[13]. Cette variation de relation s'explique notamment par la complexité et la spécialité des produits demandés par les donneurs d'ordres, par les services offerts par l'entreprise et par les rapports commerciaux entre les deux parties.

Chez l'ensemble des cas consultés, le processus de l'élaboration de l'offre industrielle est traité habituellement par le président ou la direction générale, en collaboration avec la direction technique ou de production. Ce processus s'établit généralement sur quatre phases bien définies, parfois même sur cinq stades (selon la nature du produit et du service demandé). Malgré qu'il diffère d'une entreprise à une autre, il est considéré chez 62.50% des cas étudiés, comme un processus simple. L'identification du besoin du donneur d'ordres et la désignation d'un chef de projet qui se charge de l'estimation du contrat constituent en fait la phase préliminaire du processus de l'élaboration de l'offre. Cette phase qui s'effectue habituellement moyennant la lecture des appels d'offres et la prospection des contrats consiste toutefois à déterminer la nature du produit et le type du service demandé, en plus de souligner les exigences spécifiques exprimées par le client. Notons cependant que la majorité des entrepreneurs contactés affirment que le contact régulier avec leurs donneurs d'ordres constitue le moyen le plus privilégié et le plus simple permettant une meilleure identification du besoin du marché. Cette constatation peut s'expliquer notamment par le fait que la plupart des donneurs d'ordres, qui sont généralement des clients à long terme, décident fréquemment de renouveler leurs mandats de sous-traitance. Par conséquent, ceci permet aux preneurs d'ordres d'être encore plus familiers avec le système de travail de leurs clients via des opérations commerciales réalisées auparavant.

[13] Voir définition pages : 57 et 58.

L'analyse de la demande du donneur d'ordres constitue dans la plupart des cas une seconde[14] étape du processus de l'élaboration de l'offre. Elle consiste toutefois à s'assurer que le preneur d'ordres possède les capacités technologiques et productives lui permettant de mieux répondre à la demande de son client. Par ailleurs, et afin de mieux analyser la demande du donneur d'ordres, nous avons remarqué que cette phase nécessite chez 75% des compagnies consultées le regroupement des informations[15] de base, par opposition à 25% des cas qui négligent généralement l'utilité de ces informations. Cette situation peut devenir encore plus remarquable lorsqu'on s'adresse à des clients moins potentiels ou à un donneur d'ordres qui espère uniquement sous-traiter ses produits et services à court terme, ou encore quand on se retrouve dans un environnement moins concurrentiel (comme les cas C4 et C5). Notons ainsi que le calcul du prix de revient et l'écriture du plan de devis forment la troisième étape du processus chez l'ensemble des cas contactés.

Afin de répondre plus convenablement à la demande de son client et dans le but de nouer des relations à long terme avec ce dernier, il revient cependant au preneur d'ordres de tenir compte des exigences primaires[16] exprimées par son donneur d'ordres. Cependant, 37.5% des entrepreneurs interviewés affirment qu'ils rencontrent des exigences plus simples, à l'opposition de 25% des cas qui les déclarent plus simples à réaliser tandis que 37.5% d'entre eux les considèrent entre simples et complexes. Notons cependant que la complexité et la simplicité des spécificités des clients sont reliées directement à la complexité technologique du produit et du service demandé. Nous avons retenu que chez la majorité des cas, l'application du système d'assurance qualité est considéré l'élément le plus fréquemment exigé par le donneur d'ordres. C'est la raison pour laquelle nous avons constaté que l'assurance qualité ISO9002 est implantée chez toutes les entreprises consultées. Il est à noter également que le professionnalisme, le conseil, l'expérience et le respect des délais de livraison sont d'autres types d'exigences qui ont un intérêt capital pour le donneur d'ordres.

---

[14] Il est très rare qu'on trouve que l'analyse de la demande du client fasse partie de la phase préliminaire du processus

[15] Qui portent notamment sur le centre décisionnel d'achat, sur les membres qui forment ce centre ainsi que sur le processus décisionnel du client.

D'autre part, nous avons constaté que dans 62.5% des cas étudiés, le donneur d'ordres additionne souvent de nouvelles exigences que nous appelons «exigences secondaires». Ces exigences peuvent se traduire notamment par l'établissement d'un plan de livraison proportionnel au programme de fabrication du client, par l'intervention permanente de l'entreprise afin de résoudre des éventuels problèmes techniques ainsi que par l'élaboration d'un plan de sécurité adéquat et conforme aux conditions du travail du client. D'ailleurs, le fait de tenir compte des exigences secondaires exprimées par le donneur d'ordres, engendre fréquemment des coûts supplémentaires chez les entreprises consultées. Par conséquent, une adaptation de son offre industrielle doit s'établir selon les nouvelles données techniques et administratives du donneur d'ordres. 62.5% des entrepreneurs confirment ainsi que l'adaptation de l'offre industrielle joue un rôle capital dans la conclusion du mandat de sous-traitance. Cette adaptation se fait en particulier au niveau de la révision des prix, du rétablissement d'un programme de livraison et de l'application des mesures de sécurité plus efficaces au niveau du système de travail.

Ainsi, comme nous l'avions signalé précédemment, la négociation constitue généralement le dernier stade du processus de l'élaboration de l'offre industrielle. Elle consiste en un moyen qui permet toutefois à l'entrepreneur d'avoir plus de réflexions et plus de discussions sur la nature et la forme des clauses techniques et administratives suggérées par les deux parties. D'ailleurs, 62.5% des entreprises consultées affirment que la négociation est la phase la plus importante dans le processus de l'élaboration de l'offre puisqu'elle joue un rôle décisif dans la conclusion du mandat de sous-traitance. D'autres compagnies (37.5% des cas), avouent quant à elles que la négociation n'est cependant qu'un facteur facultatif à la conclusion de l'offre industrielle, surtout lorsque le donneur d'ordres est un client à long terme (qui cherche continuellement à renouveler ses contrats de sous-traitance avec l'entreprise). Pour ces entrepreneurs, la performance de l'offre industrielle dépend notamment de leur image professionnelle et de leur compétitivité en matière de prix.

---

[16] Ce sont les exigences que le donneur d'ordres exprime en premier lieu dans son appel d'offres.

Néanmoins, l'ensemble des entrepreneurs interviewés[17] affirme que la négociation peut devenir une étape fondamentale dans le processus de l'élaboration de l'offre, notamment lorsqu'il s'agit des cas suivants :

- ***Premier cas :*** le donneur d'ordres est un nouveau client ;
- ***Deuxième cas :*** le donneur d'ordres demande un produit ou un service qui exige une technologie particulière ;
- ***Troisième cas :*** les prix du preneur d'ordres ne sont pas compétitifs ;
- ***Quatrième cas :*** les exigences secondaires du donneur d'ordres sont très complexes ;
- ***Cinquième cas :*** les clauses administratives formulées dans le contrat initial ne sont pas convaincantes pour le donneur d'ordres.

Par ailleurs, lorsqu'on demande aux entrepreneurs sur quoi ils se basent pour mieux entamer la phase de négociation avec leurs clients, cinq sur huit répondent avoir procédé fréquemment à des préparations formelles au niveau du type d'informations et la nature des messages dont ont besoin leurs donneurs d'ordres, de même que de toutes les documentations et argumentations qui leurs permettent d'être en bonne position de négociation. Par contre, trois personnes interviewées sur huit affirment qu'elles se contentent uniquement de préparations verbales.

Il importe de signaler également que même si la majorité des entreprises contactées affirment qu'elles mènent souvent, avant d'entrer en négociation avec leurs clients, une analyse[18] de la situation concurrentielle, 50 % des cas indiquent que cette analyse se fait de façon informelle et non planifiée. Il est à noter cependant que l'étude de la situation concurrentielle ne suscite toujours pas un grand intérêt chez les preneurs d'ordres. Tel est le cas dans 25 % des entrepreneurs consultés. Ceci peut s'expliquer notamment par le fait que ces entrepreneurs ont très peu de concurrents dans leur marché.

---

[17] Même pour les entrepreneurs qui négligent l'utilité de la négociation lorsqu'ils s'adressent à des clients à long terme ou qui renouvellent constamment leur contrat de sous-traitance.

[18] Analyse qui permet de mieux connaître la position des concurrents, leurs réactions et leur technologie suggérée à l'appel d'offre en question.

Ainsi, comme nous l'avons remarqué dans la première partie de notre analyse, il semble que la plupart des entrepreneurs interviewés sont satisfaits de la pertinence et de l'efficacité de leurs approches de vente. 87.5 % des entrepreneurs affirment toutefois que leurs systèmes de vente leur permettent fréquemment de conclure des mandats de sous-traitance avec leurs clients. Pour expliquer cet état de faits, nous constatons que les preneurs d'ordres établissent toutefois leurs approches de vente selon le besoin de chaque client, selon le système de travail et selon la nature du service que ce dernier exige. Autrement dit, la définition du système de vente devrait se faire selon les spécificités de chaque donneur d'ordres.

Pour évaluer la performance des approches de vente, nous avons remarqué que plus de 50% des entreprises procèdent à des analyses[19] rigoureuses portant sur la satisfaction des clients. L'évolution du chiffre d'affaires et la productivité, l'augmentation du nombre des contrats et de clients sont d'autres principaux indicateurs de mesure de la performance du système de vente. Il est à noter également que certaines entreprises préfèrent faire appel à la réévaluation annuelle de l'ensemble des paramètres de vente tels que le prix, le service, et le délai de livraison.

Cependant, la conclusion des contrats de sous-traitance ne signifie pas que les approches de vente utilisées par l'entreprise sont plus performantes. Certains entrepreneurs soulignent en effet qu'il serait plus pertinent de procéder à des suivis constants afin de vérifier que leurs activités soient exécutées conformément aux exigences prescrites dans le contrat de sous-traitance. D'autres pensent, quant à eux, que la communication permanente avec le client, avant et au cours de l'exécution du mandat, peut rendre leur système de vente plus performant. Mais la majorité des entrepreneurs consultés confirment qu'un diagnostic serait très utile à leur système de vente après conclusion de chaque offre industrielle afin d'améliorer davantage leur performance. Ce diagnostic permet en fait d'identifier les mesures correctives qu'il faut porter à chaque stade du processus de l'élaboration de l'offre industrielle afin de perfectionner les approches de vente choisies par l'entreprise.

[19] Moins de 50% des entrepreneurs interviewés mènent ces analyses de façon formelle

Malgré le fait que la plupart des entrepreneurs contactés ne peuvent expliquer le type de mesures qu'ils pourraient porter à leurs approches de vente, nous avons constaté toutefois que c'est le prix et le délai de livraison qui sont les variables qu'il faut souvent réajuster. D'ailleurs, certains affirment que les mesures correctives sont déterminées selon l'évolution du marché et selon la nature du contrat du donneur d'ordres. D'autres les identifiaient à partir des sources internes (audits qualité internes à titre d'exemple) et externes (client non satisfait par exemple) de l'entreprise.

Afin d'établir un modèle synthèse pratique de notre étude pratique, nous avons jugé opportun d'identifier sous forme de tableaux les différents points de convergences et de divergences qui distinguent les différentes entreprises consultées.

4.2.1 / Points de convergence

Notre analyse nous a permis d'identifier plusieurs points communs entre les différents cas étudiés. Les tableaux des pages 108 et 109 présentent les principaux éléments de convergence que nous avons jugés les plus pertinents à notre sujet de recherche.

Nous remarquons en premier lieu, que l'ensemble des entreprises de notre échantillon effectuent souvent de la sous-traitance de spécialité malgré le fait que certaines d'entre elles pratiquent en même temps de la sous-traitance de capacité ou de fourniture. Cependant, et vu la complexité et la spécificité des produits et services qu'elles offrent à leurs marchés, nous avons constaté que les entrepreneurs tentent souvent de développer des relations de confiance avec leurs donneurs d'ordres. Ces relations sont souvent considérées comme des relations à long terme.

Nous remarquons dans un second lieu, que le contact régulier avec le client ou le fait de travailler avec des donneurs d'ordres qui préfèrent renouveler continuellement leurs mandats de sous-traitance, constitue le moyen privilégié pour l'entreprise de mieux identifier les besoins de ses marchés. Il est à noter que la lecture des appels d'offres est aussi un moyen souvent utilisé. Une troisième remarque touche l'analyse des exigences spécifiques (primaires et secondaires) exprimées par le client. Ainsi, vu son impact sur la performance du système de vente, nous avons retenu que l'étude des spécificités du donneur d'ordres suscite un intérêt capital chez l'ensemble des entrepreneurs interviewés.

Le quatrième point commun observé concerne l'adaptation de l'offre industrielle. En effet, et comme nous l'avons souligné précédemment, le donneur d'ordres tient toujours à ce que son offre industrielle soit bien adaptée aux exigences particulières du donneur d'ordres, et ceci quelle que soit la nature et la dimension du mandat à sous-traiter. Nous avons constaté également que le processus de l'élaboration de l'offre industrielle défini par chaque entreprise est un processus global qui doit être spécifié pour chaque situation de vente. Ce qui incite alors le preneur d'ordres à spécifier ses approches de vente pour chaque client.

Nous avons remarqué aussi que les entrepreneurs interviewés procèdent ensemble à des diagnostics de leur système de vente.

Une dernière observation s'applique au niveau de la définition des mesures correctives. Malgré le diagnostic des approches de vente qui permettent d'identifier des mesures correctives à leur performance, nous avons constaté que ces mesures restent mal définies et mal formulées chez l'ensemble des cas étudiés.

Tableau 5 : Points de convergence entre les différentes approches de vente des P.M.E.

Éléments d'analyse	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4
Type de sous-traitance plus rencontré	Spécialité	Spécialité	Spécialité	Spécialité
Relation plus rencontrée	- Confiance - À long terme	- Confiance - À court terme	- Confiance - À long terme	- Confiance - À long terme
Moyens plus utilisés pour identifier le besoin du marché	Appel d'offres/ Client contacté régulièrement	Appel d'offres/ Client contacté régulièrement	Appel d'offres/ Client contacté régulièrement	Appel d'offres/ Client contacté régulièrement
Exigences spécifiques du donneur d'ordres	Souvent analysées	Souvent analysées	Souvent analysées	Souvent analysées
Adaptation de l'offre industrielle	Souvent établie	Souvent établie	Souvent établie	Souvent établie
Approches de vente	- Spécifiques à chaque client	- Spécifiques à chaque client	- Spécifiques à chaque client	- Spécifiques à chaque client
	- Souvent diagnostiquées	- Souvent diagnostiquées	- Souvent diagnostiquées	- Souvent diagnostiquées
Mesures correctives apportées aux approches de vente	Mal définies	Mal définies	Mal définies	Mal définies

Tableau 5 (suite) : Points de convergence entre les différentes approches de vente des P.M.E.

Éléments d'analyse	Cas 5	Cas 6	Cas 7	Cas 8
Type de sous-traitance plus rencontré	Spécialité	Spécialité	Spécialité	Spécialité
Relation plus rencontrée	- Confiance - À long terme	- Confiance - À long terme	- Confiance - À long terme	- Confiance - À long terme
Moyens plus utilisés pour identifier le besoin du marché	Appel d'offres / Client contacté régulièrement	Appel d'offres / Client contacté régulièrement	Appel d'offres / Client contacté régulièrement	Appel d'offres / Client contacté régulièrement
Exigences spécifiques du donneur d'ordres	Souvent analysées	Souvent analysées	Souvent analysées	Souvent analysées
Adaptation de l'offre industrielle	Souvent établie	Souvent établie	Souvent établie	Souvent établie
Approches de vente	- Spécifiques à chaque client	- Spécifiques à chaque client	- Spécifiques à chaque client	- Spécifiques à chaque client
	- Souvent diagnostiquées	- Souvent diagnostiquées	- Souvent diagnostiquées	- Souvent diagnostiquées
Mesures correctives apportées aux approches de vente	Mal définies	Mal définies	Mal définies	Mal définies

4.2.2 / Points de divergence

Suite à l'analyse présentée ci-dessus nous remarquons plusieurs points de différences entre les différents cas étudiés. Les tableaux qui suivent présentent les principaux éléments de divergence que nous avons jugés comme étant les plus pertinents à notre sujet de recherche.

La première remarque que nous pouvons faire se rapporte au niveau de l'élaboration de l'offre industrielle. Comme nous l'avons indiqué précédemment, le processus de l'élaboration de l'offre industrielle s'établit dans l'ensemble des cas étudiés, sur quatre stades bien identifiés. Pourtant, et comme l'indique le tableau 7, la définition de ces phases est différente d'une entreprise à une autre. Chez certaines entreprises, nous remarquons que le premier stade du processus vise surtout à identifier le besoin du client ou de faire le test d'un échantillon de produit. Alors que chez d'autres, il sert essentiellement à désigner un chef de projet qui se charge de l'évaluation et de l'estimation du marché. Dans d'autres cas, le premier stade consiste surtout à enregistrer l'entreprise sur la liste des soumissionnaires.

Au niveau du deuxième stade du processus, nous constatons que la plupart des entrepreneurs interviewés tentent d'analyser la demande de leur marché. Cependant, certains cas étudiés, établissent à ce niveau un programme de fabrication conforme aux exigences du client. Tandis que d'autres, préfèrent évaluer et sélectionner leurs fournisseurs afin de garantir de meilleurs coûts de production. Notons cependant que le troisième stade consiste dans la plupart des cas à établir le rapport des prix, alors que le quatrième stade vise essentiellement à entrer en négociation avec le donneur d'ordres.

L'étape de la négociation est un autre élément de divergence existant entre les différentes compagnies consultées. Comme le montre le tableau 8, trois entrepreneurs sur huit avaient déclaré que la négociation est une phase importante dans le processus de l'élaboration de l'offre industrielle, alors que cinq sur huit confirment que son importance dépend

essentiellement de la dimension et la nature du mandat à sous-traiter. Pour ces derniers, et lorsqu'ils rencontrent une situation de vente où le client désire uniquement renouveler son mandat, nous remarquons que c'est l'image professionnelle et la compétitivité en matière de prix qui comptent pour eux afin de décrocher des contrats de sous-traitance. D'ailleurs, 60 % de ces derniers cas affirment que la négociation peut devenir une phase fondamentale dans le processus de vente quand il s'agit d'un mandat où les exigences exprimées par le donneur d'ordres sont complexes ou lorsque les clauses administratives ne sont pas convaincantes pour ce dernier ou encore quand les prix de l'entreprise ne sont pas compétitifs. Cependant, dans 40 % des cas restants, on trouve que la phase de la négociation est importante surtout lorsqu'ils s'adressent à un nouveau client ou à un donneur d'ordres qui a des mandats à court terme.

Tableau 6 : Points de divergences entre les différentes approches de vente des P.M.E.

	Processus de l'élaboration de l'offre industrielle			
	Premier stade	***Deuxième stade***	***Troisième stade***	***Quatrième Stade***
Cas 1	Identification du besoin du client et regroupement des informations	Analyse de la demande du client Analyse des exigences spécifiques	Calcul des prix de revient et écriture du plan de devis	Négociation
Cas 2	Enregistrement de l'entreprise dans la liste des soumissionnaires	Analyse des caractéristiques du produit Analyse des exigences spécifiques	Programmation des délais de livraison et écriture du plan de devis	Négociation
Cas 3	Désignation d'un chef de projet qui va se charger à l'estimation du projet	Analyse de la demande du client Analyse des exigences spécifiques	Estimation des coûts de production et écriture du plan de devis	Négociation (***)
Cas 4	Teste d'un échantillon de produit	Formulation de la fiche technique (exigences techniques, système de travail)	Écriture du plan de devis (prix, conditions commerciales)	Négociation (***)
Cas 5	Estimation du projet et évaluation des fournisseurs	Établissement d'un programme de fabrication selon les spécificités du client	Écriture du plan de devis	Négociation (***)
Cas 6	Identification et analyse des besoins et exigences du donneur d'ordres	Calcul des prix de revient et établissement d'un programme de fabrication	Établissement du rapport des prix	Négociation
Cas 7	Soumission du marché	Consultation et évaluation des fournisseurs Estimation globale du projet	Écriture des plans de devis et définition des clauses administratives	Négociation (***)
Cas 8	Évaluation et estimation des quantités et des coûts de production	Définition des variables sur lesquelles le client se base pour sélectionner ses fournisseurs	Écriture du plan de devis	Négociation (***)

(***) : La phase de la négociation peut avoir lieu selon la nature et le type du mandat (voir tableau 7).

Tableau 7 : Points de divergences entre les différentes approches de vente des P.M.E.

Importance de la négociation dans le processus de l'élaboration de l'offre industrielle

Éléments d'analyse	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4
Mandat à renouveler continuellement	Importante	Importante	Moins importante (*)	Moins importante (*)
Nouveau client / Mandat à court terme	Importante	Importante	Moins importante (*)	Ne s'applique pas (**)
Exigence d'une technologie particulière	Importante	Importante	Ne s'applique pas (**)	Ne s'applique pas (**)
Prix non compétitifs	Importante	Importante	Importante	Ne s'applique pas (**)
Exigences secondaires complexes	Importante	Importante	Importante	Importante
Clauses administratives non convaincantes	Importante	Importante	Importante	Ne s'applique pas (**)

(*) : C'est l'image professionnelle et la compétitivité en matière des prix qui content dans la conclusion de de l'offre industrielle.

(**) : L'entrepreneur ne rencontre pas cette situation – L'entrepreneur n'a pas répondu pour cette situation.

Tableau 7 (suite) : Points de divergences entre les différentes approches de vente des P.M.E.

Importance de la négociation dans le processus de l'élaboration de l'offre industrielle

Éléments d'analyse	Cas 5	Cas 6	Cas 7	Cas 8
Mandat à renouveler continuellement	Moins importante (*)	Importante	Moins importante (*)	Moins importante (*)
Nouveau client / Mandat à court terme	Importante	Importante	Moins importante (*)	Importante
Exigence d'une technologie particulière	Importante	Importante	Importante	Importante
Prix non compétitifs	Ne s'applique pas (**)	Importante	Importante	Importante
Exigences secondaires complexes	Importante	Importante	Ne s'applique pas (**)	Ne s'applique pas (**)
Clauses administratives non convaincantes	Ne s'applique pas (**)	Importante	Importante	Importante

(*) : C'est l'image professionnelle et la compétitivité en matière des prix qui content dans la conclusion de de l'offre industrielle.

(**) : L'entrepreneur ne rencontre pas cette situation – L'entrepreneur n'a pas répondu pour cette situation.

Après cette analyse, il s'avère opportun d'adapter notre cadre de recherche à la réalité de la petite et moyenne entreprise sous-traitante et ce afin d'en déduire un modèle pratique qui va être considéré comme un outil d'aides aux preneurs d'ordres pour la définition et l'élaboration de leur système de vente.

Pour ce faire, une comparaison entre les huit cas étudiés et notre modèle de recherche s'impose. Cette comparaison va nous permettre par la suite de présenter un modèle synthèse qui va faire l'objet de la prochaine partie.

4.2.3/ COMPARAISON ENTRE LE CADRE THÉORIQUE ET LA SYNTHÈSE DES CAS ÉTUDIÉS

Nous remarquons plusieurs différences entre le cadre de recherche et les huit cas étudiés. La première différence concerne le degré d'importance de la négociation dans le processus de l'élaboration de l'offre industrielle. Dans ce contexte, notre cadre théorique indique que la négociation est une phase qui est toujours fondamentale pour la conclusion de l'offre industrielle. Tandis que l'étude de cas montre que l'importance de la négociation est reliée particulièrement à la nature et le type du mandat à sous-traiter. Or, en pratique la négociation est considérée comme un outil d'aide au preneur d'ordres pour la conclusion de son offre lorsque ce dernier se trouve, en particulier, devant l'une des cinq situations de vente suivantes :

1. Le donneur d'ordres est un nouveau client ou son mandat à sous-traiter est à court terme;
2. La demande du client exige une technologie particulière;
3. Les prix qu'il a proposé dans le contrat initial ne sont pas compétitifs;
4. Le donneur d'ordres exprime des exigences spécifiques complexes;
5. Le donneur d'ordres n'est pas convaincu des clauses administratives fixées dans le contrat initial.

Par contre, lorsqu'il s'agit d'une situation de vente où le donneur d'ordres est un client régulier ou qui désire renouveler le mandat de sous-traitance, la négociation devient moins importante dans le processus de l'élaboration de l'offre industrielle. La synthèse des cas indique que c'est l'image professionnelle de l'entreprise et sa compétitivité en matière des prix qui jouent un rôle décisif dans la conclusion de l'offre. Le cadre initial de la recherche ne fait pas mention de ce constat.

La deuxième différence se rapporte au niveau de l'analyse du comportement du centre décisionnel d'achat du client. Le cadre théorique insiste sur la collecte des informations portant sur le comportement du centre décisionnel d'achat du client afin de mener à bien la phase de la négociation avec ce dernier. Or, en fait, nous avons constaté que le preneur d'ordres procède rarement au regroupement des informations qui lui permettent ainsi de mieux analyser le comportement du centre décisionnel d'achat de son client. Deux raisons principales peuvent expliquer cet état de faits :

- Le preneur d'ordres trouve souvent la difficulté à collecter l'information nécessaire qui porte sur le processus et les mécanismes généraux utilisés par le client pour la prise de décision d'achat;

- Le preneur d'ordres semble plus intéressé par la collecte des informations qui portent sur le système de travail du client que celle portant sur le centre décisionnel d'achat de ce dernier.

La troisième différence concerne l'évaluation de la performance du système de vente. Le cadre théorique propose dans ce contexte deux principaux critères d'évaluation, à savoir la mesure du degré de satisfaction du donneur d'ordres et l'analyse du comportement de ce dernier après la conclusion de l'offre industrielle. Alors que la synthèse des cas montre qu'il est très opportun de se référer, en plus de la mesure de la satisfaction du client, à l'évolution du chiffre d'affaires et de la productivité ainsi que l'augmentation du nombre de contrats et de clients.

Une dernière remarque touche l'application des diagnostics du système de vente. La synthèse des cas considère que le diagnostic des approches de vente, après la conclusion de l'offre industrielle, constitue un outil d'aide à l'entreprise sous-traitante par lequel elle peut être en mesure d'établir des stratégies de vente plus adaptées aux changements du marché. Le diagnostic du processus de l'élaboration de l'offre industrielle permet toutefois au preneur d'ordres d'identifier des mesures correctives sur lesquelles il peut se baser pour

améliorer la performance de ses approches de vente. Le cadre de recherche n'a pas fait mention de ce constat.

Suite à l'analyse comparative entre les huit cas pratiques et le cadre théorique, il devient opportun de présenter un nouveau modèle synthèse du processus de l'élaboration de l'offre industrielle, lequel représente plus fidèlement la réalité observée dans les huit P.M.E. étudiées. Les parties hachurées du modèle proposé à la figure 7 correspondent aux propositions pour un cadre théorique plus adapté à la réalité des P.M.E.

Figure 7 : Modèle synthèse du processus de l'élaboration de l'offre industrielle

Chapitre 5 :
Contributions et limites de l'étude

5.1 / DESCRIPTION ET UTILITÉ DU MODÈLE

Le modèle de synthèse illustré ci-dessus tente d'expliquer la façon dont les entrepreneurs sous-traitants procèdent pour définir et établir un système de vente qui leur permet de conclure des mandats de sous-traitance dans leur marché industriel. Il tente néanmoins de décrire l'image de la réalité des choses observée à partir de l'étude de huit compagnies manufacturières de petite et moyenne dimensions œuvrant dans la région de Bécancour.

Le modèle de synthèse qui explique le processus de l'élaboration de l'offre industrielle, s'inspire du cadre théorique (voir chapitre 4) et de l'analyse des résultats des différentes approches de vente des P.M.E. Il tente de comprendre le choix d'un système de vente en milieu industriel et par le fait même, d'aider les entrepreneurs sous-traitants à mieux diagnostiquer et réadapter leurs approches de vente selon les évolutions et les changements du marché. Il essaie toutefois de rappeler les mesures correctives que le preneur d'ordres devrait apporter à son système de vente afin de développer des rapports commerciaux à long terme avec ses donneurs d'ordres.

Par ailleurs, et comme c'est indiqué sur la figure 6, le modèle de synthèse identifie quatre principaux stades du processus de l'élaboration de l'offre industrielle ayant le plus d'impacts sur la performance des approches de vente. Le modèle souligne ainsi que le processus de l'élaboration de l'offre industrielle débute ses étapes par l'identification de la demande globale[20] du donneur d'ordres qui s'effectue habituellement moyennant la lecture des appels d'offres et la prospection des contrats. Au niveau de ce premier stade, l'entrepreneur sous-traitant se doit de désigner un chef de projet [21]qui se charge de l'estimation et de l'évaluation du mandat à sous-traiter. D'ailleurs, et afin d'être sélectionné comme fournisseur privilégié, il convient au preneur d'ordres de procéder, dans une seconde étape du processus, à une analyse formelle et rigoureuse de la demande de son client. Cette analyse qui consiste toutefois à justifier que l'entreprise sous-traitante possède les capacités technologiques et productives nécessaires pour l'exécution du

[20] C'est l'ensemble des produits et services exprimés par le client.
[21] Le chef de projet peut être le directeur de projet ou le Directeur général ou encore le président de l'entreprise. Il participe habituellement à la définition du système de vente.

mandat, incite en fait le chef de projet à collecter l'information[22] suffisante lui permettant ainsi d'étudier les exigences spécifiques exprimées par ce dernier de façon plus convenable. Il arrive parfois que le donneur d'ordres additionne des exigences secondaires[23] qui peuvent engendrer des coûts supplémentaires. Ces exigences incitent souvent le preneur d'ordres à procéder à une adaptation de l'offre industrielle. Cette adaptation qui se rétablit notamment au niveau des prix et du programme de fabrication ainsi qu'au niveau des délais de livraison, permet toutefois à l'entrepreneur sous-traitant d'établir, dans un troisième stade du processus, le rapport global[24] des prix. L'établissement de ce rapport conduit toutefois l'entrepreneur à entrer en négociation avec le client, ce qui constitue en fait le quatrième stade du processus de l'élaboration de l'offre industrielle.

Par ailleurs, et comme c'est indiqué sur la figure 6, l'importance de la phase de la négociation dans le processus de l'élaboration de l'offre industrielle est reliée spécifiquement à la nature du mandat à sous-traiter. Le modèle de synthèse montre ainsi que la négociation est considérée comme un élément fondamental dans le système de vente notamment dans le cas où le preneur d'ordres se trouve devant l'une des situations de vente indiquée dans le bloc B, alors qu'elle n'est considérée qu'un facteur facultatif lorsqu'il s'agit des cas mentionnés dans le bloc A. Pour ces derniers cas, c'est l'image professionnelle de l'entrepreneur et sa compétitivité en matière de prix qui ont une importante influence dans la conclusion de l'offre industrielle.

Afin d'évaluer la performance des approches de vente choisies, le modèle indique que l'entrepreneur peut faire appel à trois principaux indicateurs de mesures. Il s'agit toutefois de la mesure du degré de satisfaction du donneur d'ordres, de l'évolution du chiffre d'affaires et de la productivité ainsi que de l'augmentation du nombre de contrats et de clients. D'ailleurs, et afin d'améliorer la performance du système de vente, le modèle suggère de diagnostiquer le processus de l'élaboration de l'offre industrielle afin

[22] Information qui porte notamment sur le système du travail du client.
[23] Modification du programme de fabrication selon les conditions de travail du client, changement du plan de livraison, intervention permanente du fournisseur afin de résoudre des éventuels problèmes techniques, élaboration d'un plan de sécurité adéquat et conforme aux conditions du travail du client, etc.

d'identifier des mesures correctives que le preneur d'ordres peut apporter à ses approches de vente.

[24] qui comprend le plan de devis et les clauses techniques et administratives suggérées par l'entreprise.

5.2 / LES LIMITES DE L'ÉTUDE :

Compte tenu de son caractère exploratoire et descriptif, cette recherche comporte, comme toute autre recherche, un certain nombre de limites. Ces limites sont généralement d'ordre méthodologique et conceptuel.

Sur le plan méthodologique, le multi-cas permet l'utilisation de données riches mais il comporte aussi certaines limites en ce qui a trait à la codification de ces données et à leur généralisation (Eisenhardt, 1989). Dans notre cas, et malgré le nombre important des informations que nous avons collectées auprès des entrepreneurs sous-traitants, les résultats de l'étude sont limités dans le sens où ils ne se basent que sur l'analyse de huit cas étudiés. Ils ne peuvent constituer une généralité applicable à l'ensemble des P.M.E. sous-traitantes.

Sur le plan conceptuel, notre recherche comporte des limites dues à la littérature peu abondante au niveau de la compréhension des approches de vente en contexte industriel. En effet, la revue de la littérature sur laquelle nous nous sommes basés, ne nous a pas permis de recenser un certain nombre de modèles qui pourraient nous aider à mieux établir notre cadre théorique. Nous mentionnons également des limites de notre modèle de recherche dû aux limites propres provenant du modèle établi par D. Michel et al. (1996).

Notons cependant que le modèle de l'offre industrielle sur lequel nous nous sommes référés, ne tient pas compte de certains facteurs de contingences spécifiques à l'élaboration des approches de vente en contexte de sous-traitance. Ajoutons également les limites relatives au choix des secteurs étudiés. En effet, cette étude n'a pas pour vocation de tenter de faire comprendre les systèmes de vente choisis par des entrepreneurs œuvrant dans d'autres secteurs industriels. Il serait alors moins pertinent d'appliquer le modèle à l'ensemble des secteurs industriels ou de l'utiliser comme étant un modèle général qui tient compte des évolutions et des changements du marché industriel.

5.3 / OPPORTUNITÉS DE L'ÉTUDE ET SUGGESTIONS POUR DES RECHERCHES FUTURES :

Compte tenu de son caractère exploratoire et descriptif, et malgré les limites qu'elle présente sur le plan méthodologique et sur le plan managérial, cette recherche offre des opportunités et ouvre la voie à d'autres pistes de recherches dans le domaine du marketing industriel.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à bâtir progressivement un cadre théorique qui tente d'expliquer le concept des approches de vente en contexte de sous-traitance et ce à partir d'une revue de littérature peu abondante sur le sujet. En se basant sur des recherches qui traitent des sujets relevant de l'évolution du processus d'achat et celle du comportement du centre décisionnel du donneur d'ordres, cette étude contribue à établir un modèle de recherche qui permet toutefois de faire comprendre le choix d'un système de vente plus adéquat avec les besoins spécifiques du marché convoité.

Sur le plan pratique, cette recherche contribue à bâtir un modèle descriptif servant d'outil d'aide aux entrepreneurs sous-traitants afin d'établir plus adéquatement leurs approches de vente. Il permet ainsi à l'équipe de vente d'établir un auto-diagnostic au niveau du processus de l'élaboration de l'offre industrielle afin d'identifier et de porter les mesures correctives permettant d'améliorer la performance de leurs compétences administratives. Cette recherche aura donc des retombées positives sur l'évolution des relations commerciales et par conséquent sur la croissance des ventes de l'entreprise.

Finalement, cette recherche permet de déboucher sur de nouvelles pistes de recherches. Le modèle de recherche que nous avons établi est un modèle de type évolutif et nous suggérons de le réutiliser dans le temps et dans d'autres secteurs industriels. Pour des recherches ultérieures, nous proposons dans un premier lieu, d'appliquer le modèle à des entrepreneurs sous-traitants qui œuvrent à travers toute la province du Québec afin de vérifier sa validité. Une seconde piste de recherche consiste à étudier l'évolution du modèle dans le temps. À cette fin, nous suggérons de reprendre le modèle et de l'appliquer

à des P.M.E. sous-traitantes qui se trouvent dans la région de Bécancour afin de voir si ces entrepreneurs tentent de développer leur système de vente selon les évolutions et les changements de leur marché.

Conclusion

Cette recherche a pour but de faciliter la compréhension des approches de vente choisies par les P.M.E. sous-traitantes. Suite à la recension de la littérature, trois construits théoriques ont été développés afin de répondre à la question de recherche suivante :

Comment les P.M.E. sous-traitantes s'y prennent-elles pour établir un système de vente plus adéquat afin d'être retenu comme fournisseurs privilégiés ?

Le premier construit théorique abordant le sujet de la sous-traitance a conclu, dans un premier lieu, que les changements du marché influencent profondément l'évolution du rapport reliant les P.M.E. sous-traitantes avec leurs donneurs d'ordres et placent ainsi les preneurs d'ordres devant un défi élevé en terme de flexibilité et de rapidité avec lesquelles, elles pourraient s'adapter aux exigences des clients. Il a démontré que la réorganisation de la sous-traitance exige l'émergence de certaines nouvelles méthodes de gestion et que les P.M.E. sous-traitantes sont appelées à acquérir certaines compétences techniques et administratives qui leur permettront d'établir des relations commerciales fiables et durables avec leurs clients. Le deuxième construit théorique, qui approfondit les différents concepts reliés à l'élaboration des approches de vente en milieu industriel, a permis de conclure que l'acheteur industriel se caractérise par certaines spécificités en terme de décision d'achat, et que l'évolution de son processus d'achat demande de plus en plus l'acquisition d'un certain professionnalisme et un certain managérialisme. Il a démontré également que la performance du système de vente exige l'adoption des approches de vente les plus adaptées aux exigences du marché cible. Le développement du dernier construit théorique sur la négociation a conclu finalement, que le processus de la négociation est complexe en milieu industriel et que le comportement du fournisseur influence fortement le comportement de la négociation et par conséquent les résultats de l'offre industrielle.

Les conclusions résultantes de l'approche du multi-cas menée auprès de huit P.M.E. sous-traitantes, indiquent que le processus de l'élaboration de l'offre industrielle est un processus simple qui peut s'établir sur quatre principaux stades ayant le plus d'impact sur la performance du système de vente de l'entreprise. Le premier stade consiste à identifier et à définir le besoin du donneur d'ordres tandis que le deuxième vise notamment une

analyse rigoureuse de la demande du client qui permet de justifier et mettre en évidence les moyens nécessaires pour l'exécution du mandat. L'écriture du rapport des prix et la définition du processus de la négociation avec le client constituent toutefois le troisième et le quatrième stade du processus de l'élaboration de l'offre industrielle. L'étude démontre également que l'analyse des exigences spécifiques du client a un impact très positif sur la performance du système de vente et que l'adaptation de l'offre industrielle selon ces exigences constitue un facteur déterminant pour la conclusion du mandat à sous-traiter.

La confrontation du modèle de recherche avec les huit cas étudiés a fait ressortir les conclusions suivantes :

- La négociation est la phase décisive pour la conclusion de l'offre industrielle.

- Elle constitue un outil d'aide au preneur d'ordres dans des cas bien précis, tel qu'il est indiqué dans le bloc B du modèle synthèse (voir page 117).

- Par contre, lorsqu'il s'agit d'une situation de vente où le donneur d'ordre est un client régulier ou encore un client désirant renouveler continuellement le mandat de sous-traitance, l'image professionnelle de l'entreprise et sa compétitivité en matière de prix constitue l'élément primordial dans la conclusion de l'offre industrielle.

- Le diagnostic des approches de vente, après la conclusion de l'offre industrielle, constitue un outil d'aide pour l'entreprise sous-traitante grâce auquel elle peut être en mesure d'établir des stratégies de vente plus adaptées aux changements du marché. Il permet toutefois au preneur d'ordres d'identifier des mesures correctives sur lesquelles il peut se baser pour améliorer la performance de ses approches de vente.

BIBLIOGRAPHIE

- BROUILLETTE P. (1992), « Vendre aux entreprises », Québec.

- Capet Marcel et Hoflack Jean (1978), « Gestion de l'entreprise de sous-traitance » Éditions Economica, Paris.

- Centre National de la Recherche Scientifique, « Problème de la sous-traitance », Paris, 1985, p.12

- Chaillou Bernard (1978), « La sous-traitance : élément intégré de la politique de l'entreprise », *université de Lyon 2, septembre;* France, page 12.

- Chaillou, B. sept.1978 « La sous-traitantce et le partage du risque industriel », *Direction et gestion*, Paris, France, 14N5, pp51-62.

- Choffray. J.M et G.L Lilien, « Assessing responses to industrial marketing strategy » *journal of marketing*, vol.42, 1978; P.22.

- Claude Altersohn (1997), « La sous-traitance à l'aube du 21ème siècle » *Dynamiques d'entreprises*, Éditions l'Harmattan, Paris.

- Da Villa F. & Panizzolo R., « Buyer-subcontractor relationship in the Italian clothing industry An interpretive framework » *International journal of Operations & Production Management*, vol 16 issue 7 Date 1996 ISSN 0144-3577.

- David A. Lax et James K. Sebenius (1995), « Les gestionnaires et la négociation » Gaëtan morin, Édition française : Gilles Gauthier et Marie Thibault.

- De Toni Alberto, Nassimbeni Guide « Stratégic and operationnel choices for small subcontracting firms Empirical results and an interpretative model », *International Journal of Operations & Production Management*; ISSN : 0144-3577; 16 : 6 1996; pp. 41-55.

- Deslauriers, Jean-Pierre (1991), « Recherche qualitative : quide pratique », *Montréal McGraw-Hill*, 1991, pp. 123-133.

- Dupont Christophe (1994), « La négociation : conduite, théorie, applications », *Laboratoire d'études appliquées et de recherche sur la négociation*; 4ème édition Dalloz, Paris.

- Dzever Sam (1996), « Le comportement d'achat industriel » Édition *économica*, Paris.

- Eisenhardt K. (1989), « Building Theories from case study research » , *Academy of Management Review*, vol. 14 n°4, p : 532-550.

- El Jabiri A., « Sélection des sous-traitons de deuxième niveau par un sous-traitant de premier niveau en contexte réseau » *Mémoire de Maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières*, 1998, (Qc), Canada.

- Fisher R., Ury W. (1982), « Comment réussir une négociation », Seuil. Traduit de l'ouvrage en anglais : Getting to yes (1981). *Houghton Mifflin Co.*

- Gulbro Robert and Herbig Paul; *« Difference in cross-cultural negociation behavior between industrial product and consumer product firms» Journal of Business & Industrial Marketing, Vol 10 n°3, 1995, pp 18-28;.*

- HERMEL L., SCHOLAUSH A. (1996), « Le marketing Industriel », Éditions *Economica,* Paris.

- Jolibert Alain et Tixier Maud (1988), « La négociation commerciale » études de cas, préparation et stratégie. Édition ESF / Entreprises moderne d'édition.

- Journées d'etudes de la cégos (1960), « Vendre à l'industrie » *édition Hommes et techniques*.

- Julien P.A, Les P.M.E. (1994), « Bilan et Perpective », Édition *Économica,* , Paris.

- Julien P.A. & L. Raymond (1994), « L'entreprise partagée » : Contraintes et opportunités le cas Bombardier, *Cahier Bombardier Sea-Doo/ Ski-Doo, Cahier en gestion du changement technologique dans les P.M.E.*

- Julien P.A. et M.Marchesmay (1996), « L'entreprenariat » Editions *Economica,* Paris.

- Kissinger H. (1969), « The Vietnam negotiations », *Foreign Affairs* 47 : 211-234.

- KOTLER F. & DUBOIS (1992), « Marketing Management », *Publ-union*,7ème édition.

- Kozubska, Joanna; «The Role of Negotiation in the Selling of Industrial Products » *Journal of Sales Management*; Bradford; 1986;

- Manzagol C. (1990), « La sous-traitance industrielle : nouveaux chantiers du devellopement régional, Paris I », *office de la planification et développement du Québec*, ministère du conseil exécutif;

- MICHEL D., SALLE R., J-P. VALLA (1996), « Marketing industriel, Stratégies et mise en œuvre », Édition *Economica,*. Paris.

- Moh Constante : « Élaboration d'un mécanisme de promotion de la sous-traitance en Côte d'Ivoire », *Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi.,* (1988), p :56.

- Moisson Marcel (1972), « Pratique de la rentabilité de la sous-traitance, D'organisation », Paris page 15.

- Morel B. & P.A. Julien (1986), « La belle entreprise : la revanche des P.M.E en France et au Québec », avec la collaboration de Joseph Chiba; *Édition Borel Express.*

- Nepveu F. -Nivelle (1971), «Techniques d'expansion des ventes dans l'industrie » Le marketing industriel, *les éditions d'organisation*; paris 7e.

- Niget P. (1971), « Comment vendre les produits industriels » les éditions d'organisations,; Paris 7e.

- Office de planification et de développement du Québec, direction régionale, « La sous-traitance comme instrument de développement », *(Document préliminaire), gouvernement du québec*, 1990, page 10.

- Pras B., J.C Tarondeau, « les modèles d'achat industriel » *Gestion*- Avril (1982).

- Quivy, Raymond, Ruquoy D. & Campenhoudt (1989), « Malaise à l'école : les difficultés de l'action collective », *Publications des Facultés universitaires Saint-Luis. Travaux et recherches.*

- Selltiz C., Wrightsman I.S & Cook S.W. « Les méthodes de recherches en sciences sociales », *les éditions HRW*, Montréal, 1977, page 90.

- Stephen W. Clopton, « Seller and Buying Firm Factors Affecting Industrial Buyers Negotiation Behavior and Outcomes » *Journal of Marketing Research*, vol 19 – Février 1984, p. 39-53.

- Thierry M. Carabin (1997), « Réussir ses négociations » Édition de Vecchi S.A., Paris.

- Tod Rutherford, Rob Imri & Jonathan Morris, « Subcontracting Flexibility ? Recruitement, training and New production relations » International Journal of Manpower, vol 16 Issue 8 Date 1995 ISSN 0143-7720

- Wotruba, Thomas R. « The changing character of industrial selling », *European journal of marketing*, Bradford; vol. 14, 1980;

- Yin, Robert K. (1994), « Case study research : design and methods », *Thousand Oaks, Calif.*

- YOUNG, R.C., J.C. FRANCIS et C.H. YOUNG « Flexibility in small manufacturing firms and regional industrial formations » *Regional Studies*, (1994), vol. 28, p. 27-38.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

1/ Fiche d'identification

1-1 / Entreprise :

- Raison sociale : .....
- Forme juridique : .....
- Adresse : .....

  .....
- Secteur d'activité :.....
- Chiffre d'affaires en milliers de dollars :

  ( ) moins de 100 ( ) entre 250 et 500

  ( ) entre 100 et 250 ( ) plus 500

1-2 / Répondant :

- Nom du Répondant :.....
- Poste occupé :.....
- Depuis :.....
- Âge :.....
- Niveau de scolarité :.....

  ( ) Primaire

  ( ) Secondaire

  ( ) Universitaire (Certificat, Bac, Maîtrise)

  ( ) Formation Professionnelle
- Domaine de spécialisation :.....
- Nombre d'années d'expérience :.....

1-3 / Département Commercial :

( ) Direction

( ) Service

- Nombre d'agents commerciaux réguliers :.....
- Nombre d'agents commerciaux occasionnels :.....
- Personnes qui ont l'habilité à la prise des décisions :

( ) Propriétaire dirigeant

( ) Directeur Commercial

( ) Responsables Commerciaux

( ) Agents Commerciaux

( ) Autres

2/ Thème 1 : Organisation de la sous-traitance

2-1 / Pourcentage des produits sous-traités par rapport à la fabrication totale :

( ) Moins de 10%

( ) De 10 à 25%

( ) De 25 à 50%

( ) De 50 à 75%

( ) Plus que 75%

2-2 / Nature de la sous-traitance :

( ) Fourniture

( ) Capacité

( ) Spécialité

( ) Intelligence

2-3 / Type de relation à:

( ) Long terme

( ) Moyen terme

( ) Court terme

2-4 / Évolution de la relation :

.....

.....

.....

3/ Thème 2 : Connaissance du besoin du Donneur d'ordres

3-1/ Moyen de connaissance :

( ) Prospection

( ) Appels d'offres

( ) Revues professionnelles

( ) Marché

( ) Autres : Client régulier, etc.

3-2/ Informations relatives au Donneur d'ordres

	Informations		
	Suffisantes	Moyennes	Insuffisantes
Centre décisionnel d'achat du client			
Processus de décision d'achat			
Comportement des membres du centre décisionnel			

3-3/ Intervention de l'équipe de vente dans la situation de vente :

Comment intervenez-vous auprès de votre client avant et après avoir pu connaître ses besoins ? (Documentations, argumentations préparées à l'avance, etc.)

.....

.....

.....

.....

.....

4/ Thème 3 : Définition et élaboration de l'offre industrielle

4-1/Quels sont lés membres de l'équipe de vente désignés pour accomplir cette mission?

.....

.....

.....

.....

4-1 / Processus de l'élaboration de l'offre industrielle :

- Comment votre équipe de vente s'y prend-elle pour élaborer l'offre industrielle ?

.....

.....

.....

.....

.....

- Est-ce qu'elle travaille en collaboration avec d'autres personnes pour l'élaboration de l'offre ?

( ) Département Commercial

( ) Département technique

( ) Direction Générale

( ) Autres Départements

5/ Thème 4 : Analyse de la demande spécifique du donneur d'ordres

5-1 / Après avoir déterminé les exigences spécifiques de votre client, est ce que vous procédez à une étude rigoureuse ? Comment réalisez-vous cette étude ?

.....

.....

.....

.....

5-2/ Dans le cas où votre client demande des produits qui ont des caractéristiques complexes pour votre fabrication, comment votre équipe de vente s'y prend-elle pour faire face à cette situation ? . Autrement dit, est ce que votre équipe de vente arrive souvent à orienter les caractéristiques demandées en votre faveur ?

.....

.....

.....

.....

.....

6/ Thème 5 : Adaptation de l'offre industrielle

6-1 / Après avoir déterminé et analysé les exigences spécifiques de votre client, comment procédez-vous pour adapter votre offre industrielle selon les exigences secondaires du donneur d'ordres ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7/ Thème 6 : Phase de la négociation

7-1/ Est ce que vous spécifiez des agents particuliers pour entamer la phase de négociation ?

.....

.....

.....

.....

7-2/ Que représente cette phase pour vous ? (degré d'importance par rapport aux autres phases)

.....

.....

.....

7-3/ En général, comment se passe cette phase avec vos clients ?

.....

.....

.....

7-4/ Avant d'entamer cette phase :

- Est-ce que vous faites une analyse de la situation concurrentielle ?

.....

.....

.....

.....

.....

- Est-ce que vous analysez le comportement des membres du centre décisionnel qui vont entrer en négociation avec vous ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7-5/ Est ce que vous faites une préparation à l'avance au niveau :

- Du type d'informations que vous allez fournir durant cette phase ?

.....

.....

.....

.....

- De la nature des messages que vous allez envoyer au membre du centre décisionnel ?

.....

.....

.....

.....

8/ Thème 7 : Conclusion de l'offre industrielle

8-1 / Est-ce que vous arrivez souvent à conclure des achats avec cette stratégie de vente ?

.....

.....

.....

.....

8-2 / Est ce que vous préférez garder le même système de vente pour plusieurs clients ou spécifiez-vous plutôt vos approches de vente pour chaque situation de vente ?

.....

.....

.....

.....

.....

8-3 / Comment évaluez-vous la performance de votre système de vente :

Critères d'évaluation	*oui*	*non*	*Comment*
Chiffre d'affaires			
Satisfaction du Donneur d'ordres			
Autres indices de mesures (à préciser)			

9/ Thème 8 : Réaction de l'équipe de vente

9-1 / Comment votre équipe de vente réagit-elle ? :

- Après avoir conclu une situation d'achat avec le donneur d'ordres :

.....

.....

.....

.....

- Dans le cas où elle n'arriverait pas à conclure une situation de vente :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9-2 / Est-ce que vous diagnostiquez votre système de vente après chaque situation de vente? Comment ?

.....

.....

.....

.....

9-3 / Est-ce que vous apportez à l'occasion certaines mesures correctives à votre système de vente ? Si oui, lesquelles ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Conclusion et Commentaires :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Annexe 2 :
Le modèle de Sheth de comportement de l'acheteur industriel

Annexe 2 : Le modèle de Sheth de comportement de l'acheteur industriel

Source : J. N. Sheth, «Présentation d'un modèle de comportement des acheteurs industriels », article cité, 1976, pp. 1-8