

CHAPITRE IV

LE CAS DE DEUX PME

Introduction

Suite à l'analyse de l'ensemble de la problématique de la relation de sous-traitance, de son cadre d'appui et de la méthodologie de la recherche, il s'avère opportun d'adapter les différents écrits à la réalité de la petite et moyenne entreprise performante de l'Abitibi-Témiscamingue.

Pour ce faire, deux sous-traitants sont analysés: "Logicon inc." et "Produits Miniers Stewart inc.". Les systèmes donneur d'ordres et sous-traitant font l'objet d'une attention plus particulière. Par la suite, un modèle synthèse de relations est élaboré pour chacune des deux entreprises.

4.1. La compagnie "Logicon inc."

Monsieur Vianney Turcotte, président de "Logicon inc.", est interviewé à son bureau en qualité de propriétaire-dirigeant de l'entreprise.

4.1.1. Le système donneur d'ordres

Chez "Logicon inc.", il existe plusieurs catégories de donneurs d'ordres. Elles se distinguent par rapport aux types de produits ou services qu'elles offrent. Le tableau de la page suivante en présente les principales catégories. I.S.T. et Dynabec, en plus d'être des partenaires, sont aussi des donneurs d'ordres. L'entente qui régit I.S.T. et "Logicon inc." se définit comme suit:

- "Logicon inc." représente I.S.T. en Abitibi-Témiscamingue;
- "Logicon inc." s'occupe du service technique et de la maintenance dans les hôpitaux en Abitibi-Témiscamingue, Montréal et Québec. C'est un service de première ligne;
- "Logicon inc." forme le personnel hospitalier pour tout ce qui a trait aux équipements informatiques pour les régions de l'Abitibi-Témiscamingue, Montréal et Québec;
- "Logicon inc." vend et installe les équipements informatiques;

Tableau 20: Catégories de client chez "Logicon inc."

Catégories de client	Produits ou services
Secteur de la santé	<ul style="list-style-type: none"> • Association I.S.T., système clef en main; • Logiciels d'I.S.T.; • Équipement (hardware) par Logicon; • Service technique par Logicon; • Formation par Logicon ou I.S.T.; • Conseil, IST et Logicon.
Secteur municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Association Dynabec, système clef en main; • Logiciels de Dynabec; • Équipement (hardware) par Logicon; • Service technique par Logicon; • Formation par Logicon ou Dynabec; • Conseil, Dynabec et Logicon.
Secteur minier	<ul style="list-style-type: none"> • Logiciels de "Logicon inc." et autres; • Équipement (boîte), • Service technique; • Conseil, Logicon.
IBM	<ul style="list-style-type: none"> • Service technique.
Autres secteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Logiciels généraux; • Équipement (boîte); • Service technique; • Conseil, Logicon.

- I.S.T. vend et installe les logiciels;
- I.S.T. forme le personnel hospitalier pour tout ce qui a trait aux logiciels;

- L'évaluation des besoins s'effectue conjointement entre I.S.T. et "Logicon inc."

Il y a une tendance très nette pour les donneurs d'ordres d'aller vers la sous-traitance pour la plupart des projets en informatique. Les plus gros donneurs disposent d'une équipe réduite de personnes à l'interne pour assurer le bon fonctionnement du système informatique. Cette tendance s'explique par la complexité et les changements nombreux des systèmes informatiques actuels. IBM demande occasionnellement à "Logicon inc." de s'occuper de ses propres clients afin d'assurer un service technique plus adéquat. Le fait d'être proche de ces marchés a permis à "Logicon inc." de développer des liens privilégiés avec des entreprises de l'extérieur de la région, qui autrement auraient été des concurrentes directes. Cet avantage a rendu possible au preneur d'ordres le développement d'une expertise qui s'avère exportable (extérieur de l'Abitibi-Témiscamingue). Il s'agit de la formation du personnel hospitalier, par leur service technique (pour IST et IBM) et cela un peu partout au Québec. Cette tendance à la sous-traitance amène "Logicon inc." à revoir son rôle et à le percevoir de plus en plus comme un gestionnaire de sous-traitance. Le gestionnaire se définit comme une compagnie qui gère des projets informatiques complexes et voit à la bonne marche entre des preneurs d'ordres (ex: IST) et des donneurs d'ordres (ex: centres hospitaliers).

4.1.1.1. Les exigences

Selon Monsieur Turcotte, les donneurs d'ordres ont une multitude d'exigences. Elles varient par rapport au type de client que la compagnie rencontre. Le tableau de la page suivante en présente les principales exigences. Il ne se veut pas une liste exhaustive des exigences des donneurs d'ordres, mais tente plutôt à mettre en valeur les plus importantes ou celles qui distinguent davantage une catégorie.

Les secteurs de la santé et des municipalités exigent un service beaucoup plus personnalisé. La complexité technologique des produits offerts explique en partie cet état de faits. Le prix n'est pas considéré comme une variable importante pour ce type de clientèle. L'esprit de professionnalisme, la compréhension des besoins et le service sont d'un intérêt capital pour le donneur d'ordres. Par contre, le secteur minier et autres clients demandent des prix très compétitifs avec les autres entreprises informatiques de la région et même du reste du Québec et de l'Ontario. La standardisation des produits (boîtes) et le grand nombre d'intervenants expliquent en bonne partie l'importance de la variable "prix". Le donneur utilise quotidiennement le chantage (ex: moins dispendieux à Montréal ou Toronto) comme argument de pression sur le preneur. Les marges de profit réduites obligent les entreprises en informatique à miser sur un grand volume de ventes pour rentabiliser leurs opérations. Cependant, à cause du faible potentiel du marché, les firmes régionales concurrencent difficilement celles des grands centres et doivent donc diversifier leurs activités (ex. Logicon avec IST) dans d'autre secteur que la vente de boîtes.

Tableau 21: Exigences des clients chez "Logicon inc."

Catégorie de client	Exigences
Secteur de la santé	<ul style="list-style-type: none"> • Image de professionnalisme; • Expertise; • Communication continue; • Compréhension des besoins; • Processus de résolution de problème; • Service clef en main; • Spécification technique; • Support et service après-vente.
Secteur municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Image de professionnalisme; • Expertise; • Communication continue; • Compréhension des besoins; • Processus de résolution de problème; • Service clef en main; • Spécification technique; • Support et service après-vente.
Secteur minier	<ul style="list-style-type: none"> • Être proche des centres de décision; • Prix; • Spécification technique; • Service après-vente.
IBM	<ul style="list-style-type: none"> • Image de professionnalisme; • Expertise, service technique; • Proximité.
Autres secteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Prix; • Grand choix de logiciels et d'équipements; • Proximité.

Certaines entreprises minières, dont le siège social est à l'extérieur de la région, n'invitent même pas les firmes locales à soumissionner sur des projets. Elles n'ont pas l'habitude de faire affaire en région. Leurs exigences sont parfois irréalistes, comme le fait d'exiger des rendements dépassant la capacité du système informatique. Leur frustration engendre parfois des représailles qui peuvent aller jusqu'à couper leurs liens avec "Logicon inc." pour une période plus ou moins prolongée (5 à 6 mois). Par contre, les arguments techniques avancés par le preneur suffisent habituellement à convaincre le donneur des exigences irréalistes.

4.1.1.2. La sélection des sous-traitants

Lors d'un premier contrat, le processus de sélection dans les secteurs municipal et de la santé est onéreux. La liste des exigences en dit long quant à la complexité du processus. Toutefois, lorsque le risque perçu par le donneur d'ordres est faible, le processus de sélection est de beaucoup simplifié. Le sous-traitant se doit de démontrer qu'il peut répondre adéquatement aux besoins de la grande entreprise.

4.1.1.3. Les politiques d'approvisionnement

Les politiques d'approvisionnement sont plus sévères au Québec qu'en Ontario. Une entreprise québécoise, soumissionnant en Ontario, doit coter au moins 5% plus bas que les entreprises ontariennes afin d'espérer avoir le contrat. Cependant, une entreprise ontarienne qui transige avec un donneur d'ordres québécois (ex: Hydro-Québec, Télébec) doit coter au moins 10% plus bas que l'entreprise québécoise. Les politiques d'approvisionnement sont plus rigoureuses aux niveaux municipal et de la santé que minier et dans les autres secteurs.

4.1.1.4. Les systèmes de contrôle

Le contrôle d'un projet informatique est généralement sous la responsabilité d'une personne au sein de la grande organisation. Le contrôle est différent d'une entreprise à l'autre. Étant donné la complexité souvent rencontrée, "Logicon inc." s'oriente de plus en plus vers la gestion des projets. Par le fait même, l'entreprise remplace de plus en plus le spécialiste en informatique du donneur d'ordres et devient gestionnaire de sous-traitance. Ce rôle suit une tendance observée qui consiste à gérer le nombre d'intervenants sur l'ensemble des travaux à effectuer tout en s'assurant de rencontrer les objectifs et les besoins identifiés.

Il est fréquent de constater que le donneur d'ordres sous-estime régulièrement ses propres besoins et exige beaucoup du système qu'il veut installer. Cette situation amène généralement des dépassements de coûts, des retards et même certaines surprises (coûts élevés). De plus, les contrats sont plutôt imprécis et le donneur d'ordres hésite ou ne veut tout simplement pas signer de contrat lorsque celui-ci est relativement complet ou important.

4.1.2. Le système sous-traitant

"Logicon inc." connaît assez bien son prix de revient quant à la vente d'équipements informatiques et de services techniques. Par contre, l'entreprise a des problèmes pour calculer son prix de revient sur le développement et la vente de ses propres logiciels. Selon Monsieur Turcotte, il est presque impossible d'établir des coûts à cause du nombre important de variables incontrôlables. Le prix de vente des boîtes (équipements) poursuit sa tendance à la baisse. Pourtant il n'en est pas de même pour le service technique dont le prix demeure stable. Toutefois, on observe que le prix du service conseil varie selon l'expertise interne et celle de la concurrence dans le domaine.

La formation du personnel est une priorité pour le preneur d'ordres. "Logicon inc." investit chaque année près de 100 000\$ en formation et la Commission de formation professionnelle, presque autant. Le changement technologique oblige l'entreprise, si elle veut rester compétitive, à prioriser la formation.

Comme nous l'avons remarqué, "Logicon inc." s'oriente vers un rôle de gestionnaire de la sous-traitance. Au lieu d'engager du personnel pour des projets spécifiques, l'entreprise préfère aller en sous-traitance avec des compagnies comme IBM, IST, etc.. Les rôles sont de cette façon inversés: "Logicon inc." devient à la fois preneur et donneur d'ordres.

4.1.2.1. Le type de sous-traitance

On peut considérer "Logicon inc." comme un sous-traitant de spécialité. L'entreprise a des contrats de sous-traitance parce qu'elle possède la technologie, le savoir-faire et l'information qui lui permettent d'exécuter un travail que le donneur d'ordres aurait de la difficulté à concevoir.

4.1.2.2 Les principaux problèmes

"Logicon inc." est étroitement associée au processus de résolution de problèmes du donneur d'ordres. Ce dernier a besoin de conseils afin de bien définir son problème, d'en trouver les causes, de proposer et d'implanter les solutions. La compagnie sous-traitante se doit de bien comprendre la dynamique entourant ce processus afin d'optimiser son intervention.

Le contrôle de la qualité lors d'une intervention ou d'un développement d'un nouveau logiciel est un problème auquel est confronté le preneur. Selon Monsieur Turcotte, les difficultés se situent quant à la façon de mesurer et de gérer ces coûts de non-qualité de façon productive. Les erreurs peuvent avoir des conséquences graves pour le client, car il n'a pas d'autre système en parallèle. Le donneur ne tolère aucune erreur et se lasse de payer. Le client cherche des solutions et non des problèmes. Ces erreurs surviennent surtout lors de l'arrivée d'un nouveau programmeur.

Certains donneurs d'ordres (ex: Hydro-Québec) recrutent leur personnel en informatique chez "Logicon inc." et les meilleurs sujets sont leur choix. Le preneur ne peut offrir les mêmes salaires ni les mêmes conditions de travail que le donneur. Ce problème est moins important aujourd'hui, mais toujours présent.

Les clients additionnent souvent de nouvelles spécifications aux systèmes informatiques (surtout logiciels). Cela a comme conséquence des délais de livraison difficile à respecter. Le preneur n'a pas d'échéancier précis sur l'avancement des travaux, mais propose aux clients un calendrier général de planification.

4.1.2.3. Le système de gestion de qualité

Les principaux problèmes rencontrés ont permis de cerner des lacunes quant au contrôle de la qualité au niveau de la consultation et du développement de logiciel. "Logicon inc." n'a pas de système d'assurance-qualité; Monsieur Turcotte en est très conscient et tente actuellement de jeter les bases d'un modèle. Néanmoins, l'entreprise a une procédure de contrôle sur les équipements informatiques (boîtes).

4.1.2.4. Le système de rapports commerciaux

Logicon inc., par ses alliances, est en meilleure position de négociation pour des systèmes spécialisés dans les domaines de la santé et des municipalités. La complexité du service et le faible nombre d'intervenants avantagent le preneur. Toutefois dans la vente de boîtes ou de logiciels à consommation courante, la compagnie rencontre plusieurs concurrents sur son chemin. Le preneur est alors en moins bonne position de négociation.

4.1.2.5. Le type de relations

Les relations entre "Logicon inc " et ses donneurs d'ordres dépendent en bonne partie du type de client et des services offerts. Le tableau suivant en établit une brève description.

Tableau 22: Type de relations chez "Logicon inc."

Catégorie de client	Exigences
Secteur de la santé et municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Relation de confiance; • Relation de "tutoring"; • Image de professionnalisme; • Communication continue; • Expertise;
Secteur minier	<ul style="list-style-type: none"> • Relation de représailles; • Prix.
IBM	<ul style="list-style-type: none"> • Relation de confiance; • Image de professionnalisme; • Expertise, service technique.
Autres secteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Relation de représailles.

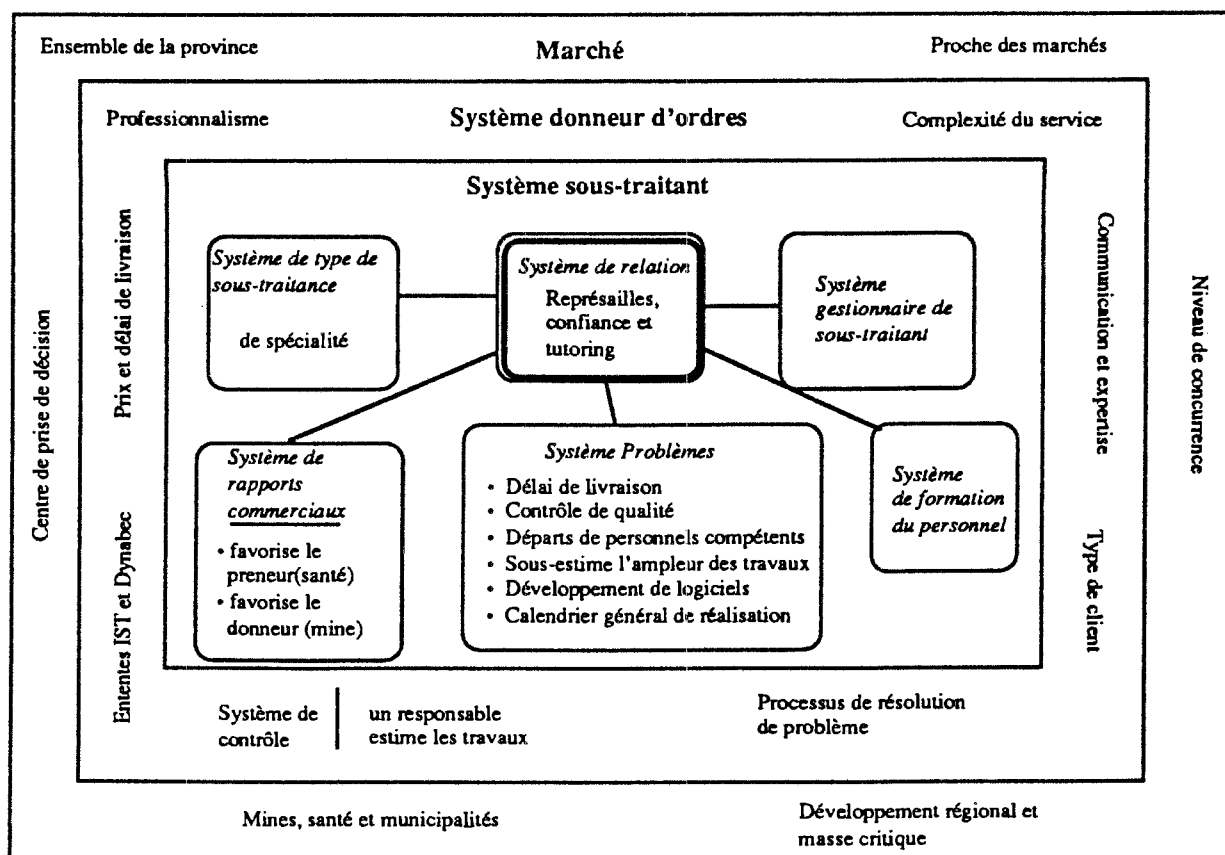
Étant donné la spécialisation et la complexité technologique du service demandé dans les secteurs de la santé et municipal, on remarque surtout une relation basée sur la confiance entre le donneur et le preneur d'ordres. Les contacts sont très étroits aux niveaux de la planification générale, de la conception et non seulement aux niveaux des achats et de la vente. À quelques occasions, une relation de "tutoring" se développe; le donneur d'ordres aide le sous-traitant mais aussi il contrôle la qualité et l'avancement des travaux.

Une relation de représailles est souvent observée aux niveaux du secteur minier et des autres secteurs (marché de masse). Les produits vendus se composent notamment des boîtes et des logiciels standards (sauf quelques logiciels spécialisés développés par "Logicon inc."). C'est le principe du bâton et de la carotte. Le système de sanction est appliqué et le sous-traitant est abandonné de manière temporaire ou définitive. Selon les donneurs, cet abandon est nécessaire puisque les sous-traitants sont en nombre limité ou de compétence égale. Cette attitude s'explique par la conformité des équipements, les centres de décisions extérieurs à la région, l'importance de la variable prix et une concurrence plus importante.

4.1.3. Le modèle synthèse de relations de "Logicon inc."

Après cette analyse de l'entreprise, la figure de la page suivante visualise les différentes composantes influençant le type de relations rencontré chez "Logicon inc."

Figure XVI: Modèle synthèse de relations "Logicon inc."



4.2. La compagnie "Les Produits Miniers Stewart inc."

Monsieur Michel Bradley, vice-président de "Les Produits Miniers Stewart inc.", est interviewé à son bureau. Il est l'un des principaux dirigeants de l'entreprise.

4.2.1. Le système donneur d'ordres

Le donneur d'ordres ne fabrique jamais lui-même ses boulons d'ancrage tant au Canada qu'aux États-Unis. Les économies d'échelle ne sont pas présentes et les difficultés d'adaptation du matériel de production pour ce type de fabrication sont très sérieuses. Les mines font exécuter en sous-traitance la majorité des opérations courantes, sauf peut-être l'extraction du minerai. Ce n'est pas dans leur mentalité d'assurer tout le processus de traitement du minerai.

4.2.1.1. Les exigences

Selon M. Bradley, les exigences des donneurs d'ordres ne sont pas complexes. La fabrication du produit requiert peu d'étapes de fabrication, le nombre de pièces est faible et la technologie utilisée conventionnelle. Les revendications portent surtout sur une plus grande souplesse du produit avec un délai de livraison moindre et cela au plus bas coût possible. Le tableau suivant résume assez bien les principales exigences des donneurs d'ordres. Elles ne sont pas disposées en ordre d'importance.

Tableau 23: Exigences des donneurs de "Produits Miniers Stewart inc."

Exigences des donneurs d'ordres
<ul style="list-style-type: none">• plus grande précision des filets;• plus grand choix d'emballages;• délai de livraison très court, moins de 24 heures pour 15% de la clientèle;• souplesse dans la composition (gamme) de produits;• souplesse sur les quantités à commander;• prix le plus bas possible.

Les exigences exprimées par les donneurs d'ordres se révèlent normales dans le milieu minier. Le sous-traitant reçoit rarement des exigences particulières irréalistes, sauf au niveau des délais de livraison qui peuvent occasionnellement être difficilement respectés. Par exemple, le client commande 10 000 boulons le matin pour livraison l'après-midi. Malgré cette contrainte, l'entreprise répond à la demande dans la majorité des cas.

4.2.1.2. La sélection des sous-traitants

Lors d'une première commande de boulons, le prix est presque la seule variable qui est prise en considération. Il arrive occasionnellement que certaines politiques d'approvisionnement puissent modifier les règles du jeu. Cependant, le donneur d'ordres est très fidèle à son sous-traitant après qu'une première commande ait été livrée selon ses spécifications. À ce moment, d'autres exigences rentrent en considération telles que spécifiées dans le tableau précédent.

4.2.1.3. Les politiques d'approvisionnement

Il arrive que le donneur d'ordres possède une politique de discrimination de ses sous-traitants. Certaines entreprises de l'Ontario favorisent leur sous-traitant, jusqu'à concurrence de 5% plus cher au niveau des soumissions. Au Québec, les donneurs d'ordres encouragent encore plus les sous-traitants de leur province. Dans la majorité des cas (85% des clients de "Produits Miniers Stewart inc."), le sous-traitant connaît à l'avance la cadence de réapprovisionnement et les modalités et délais de règlement des fournisseurs. Les départements d'approvisionnement sont de plus en plus intégrés aux autres départements du donneur d'ordres. L'acheteur s'intègre à la décision d'achat. Les conseillers techniques du sous-traitant sont autorisés par l'acheteur dans la majorité des cas à rencontrer les ingénieurs afin de répondre aux besoins spécifiques de ceux-ci.

4.2.1.4. Les systèmes de contrôle

Au cours de la dernière année, Monsieur Bradley a reçu, pour la première fois, la visite de deux (2) donneurs d'ordres importants. Cette pratique sera dorénavant de plus en plus populaire puisqu'elle permet aux grandes entreprises de s'assurer de la capacité de production du sous-traitant selon leurs exigences.

Les donneurs d'ordres rédigent peu de contrats avec "Les Produits Miniers Stewart inc." et ceux utilisés sont très sommaires. Ils ne précisent qu'une estimation des quantités basée sur les commandes de l'année précédente.

4.2.2. Le système sous-traitant

Il y a deux ans, la famille Bradley a commandé une étude élaborée sur "Produits Miniers Stewart inc.". Cette réflexion généra un plan d'entreprise qui débute par une modernisation de la production. D'ici 1992, cette entreprise de fabrication de boulon d'ancrage sera la plus moderne en Amérique du nord.

Le vice-président de cette PME nous a mentionné qu'il connaît bien son prix de revient. Le prix de vente au donneur d'ordres n'a augmenté que de 5% au

cours des cinq (5) dernières années. Le rapport qualité/prix s'est amélioré substantiellement. Cette entreprise de sous-traitance recourt rarement au temps supplémentaire et compense son manque d'effectifs par l'engagement occasionnel de personnel temporaire. On peut considérer cela comme du temps supplémentaire déguisé et la direction doit justement reviser cette politique.

Le directeur et le contremaître de production suivent, à l'aide de rapports et de tableaux, l'état de l'évolution quotidienne des commandes des clients. Leur travail est facilité par la simplicité du processus de production des boulons d'ancrage.

4.2.2.1. Le type de sous-traitance

L'entreprise possède un type de sous-traitance qui intègre les trois formes généralement définies, soit une sous-traitance de réduction de coûts, de spécialité et d'insuffisance de capacité. "Produits Miniers Stewart inc." a des contrat de sous-traitance parce que:

- la différence entre le prix de vente et le montant des frais variables du donneur d'ordres est insuffisante pour absorber l'intégralité des frais fixes et même les dépasser pour réaliser un bénéfice;

- le sous-traitant possède la technologie et le savoir-faire qui lui permettent d'exécuter un travail que le donneur d'ordres aurait de la difficulté à concevoir;
- le donneur d'ordres, par manque de capacité de production, doit sous-traiter une partie de sa production.

4.2.2.2. Les principaux problèmes

Les principaux problèmes pour "Les Produits Miniers Stewart inc." consistent à réduire les délais de livraison et à maintenir les prix des boulons d'ancrage à un bas niveau. Pour solutionner ses problèmes, l'entreprise a entrepris le virage technologique. L'automatisation de la production permet une diminution de temps de production pour une quantité donnée, une diminution de personnel dédié à la production et par le fait même une diminution des coûts de production (excellent retour sur investissement). L'automatisation a aussi comme conséquence une moins grande souplesse de la chaîne, une moins grande tolérance aux spécifications et une surcapacité de production. Pour remédier à ce problème, l'entreprise se garde une chaîne de production manuelle en cas de commande spéciale. Le sous-traitant a dû aussi construire un bâtiment afin d'entreposer son inventaire. L'augmentation des stocks permet de répondre plus adéquatement aux exigences de certains donneurs

d'ordres quant au délai de livraison. L'entreprise se doit d'être vigilante pour ne pas augmenter indûment ses frais d'entreposage.

"Produits Miniers Stewart inc." n'a pas de plan de formation du personnel. Les employés sont formés à l'intérieur de l'entreprise. M. Bradley explique l'absence de plan de formation par la simplicité du produit et des procédés de fabrication.

4.2.2.3. Le système de gestion de la qualité

La qualité des boulons est, selon Monsieur Bradley, à un niveau plus élevé que ce qu'exigent les donneurs d'ordres. L'entreprise possède un système de contrôle de qualité. Le produit est vérifié avant l'expédition chez le client. Il y a très peu de rejets en cours de fabrication et pas de procédures d'assurance qualité. Cependant, la modernisation de la chaîne de production a comme conséquence d'accepter seulement des faibles tolérances à l'erreur. "Produits Miniers Stewart inc." prévoit instaurer un système de gestion de la qualité. Les dirigeants ont comme objectif la cote Z299.3 de l'ACNOR. Ce standard contient un système complet d'assurance qualité. L'entreprise dépasse rarement ses coûts de fabrication.

Monsieur Michel Bradley veille lui-même à ce que ses fournisseurs puissent répondre aux exigences de la compagnie. Pour ce faire, il va

systématiquement visiter les principaux fournisseurs et s'assure que leurs propres sous-traitants ont la capacité de produire.

4.2.2.4. Le système de rapports commerciaux

La dynamique entourant le rapport de forces entre le donneur et le preneur d'ordres est intéressante à examiner. Ici, le faible nombre de concurrents à "Produits Miniers Stewart inc." (à peine quelques-uns pour l'ensemble du Canada) amène une dépendance plus grande du donneur d'ordres envers le sous-traitant. Le preneur d'ordres est en position de force. Cette situation est plutôt inhabituelle en relation donneur - preneur. Le délai de livraison et le prix du boulon étant des éléments importants pour la grande entreprise, "Produits Miniers Stewart inc." n'a qu'à suivre les prix du marché pour garder sa clientèle. Cependant, elle se doit d'être à l'affût de nouveaux produits substitués (câble d'ancrage et de résine) afin de garder son marché captif. Quant au prix des boulons, il n'a augmenté que légèrement depuis cinq (5) ans. Une diminution de son prix de revient par la modernisation de la production, permet à la compagnie de rester concurrentielle.

4.2.2.5. *Le type de relations*

Les relations entre "Les Produits Miniers Stewart inc." et les donneurs d'ordres sont en général excellentes. La simplicité du produit facilite les relations entre les deux parties. Le conseiller technique du sous-traitant va directement chez le donneur d'ordres lors de problèmes demandant son intervention auprès des ingénieurs. Depuis six (6) ans, la petite et moyenne entreprise n'a perdu qu'un seul client. La perte a été causée par une qualité douteuse des produits livrées. Des mesures ont été prises depuis afin que ces événements ne se reproduisent plus.

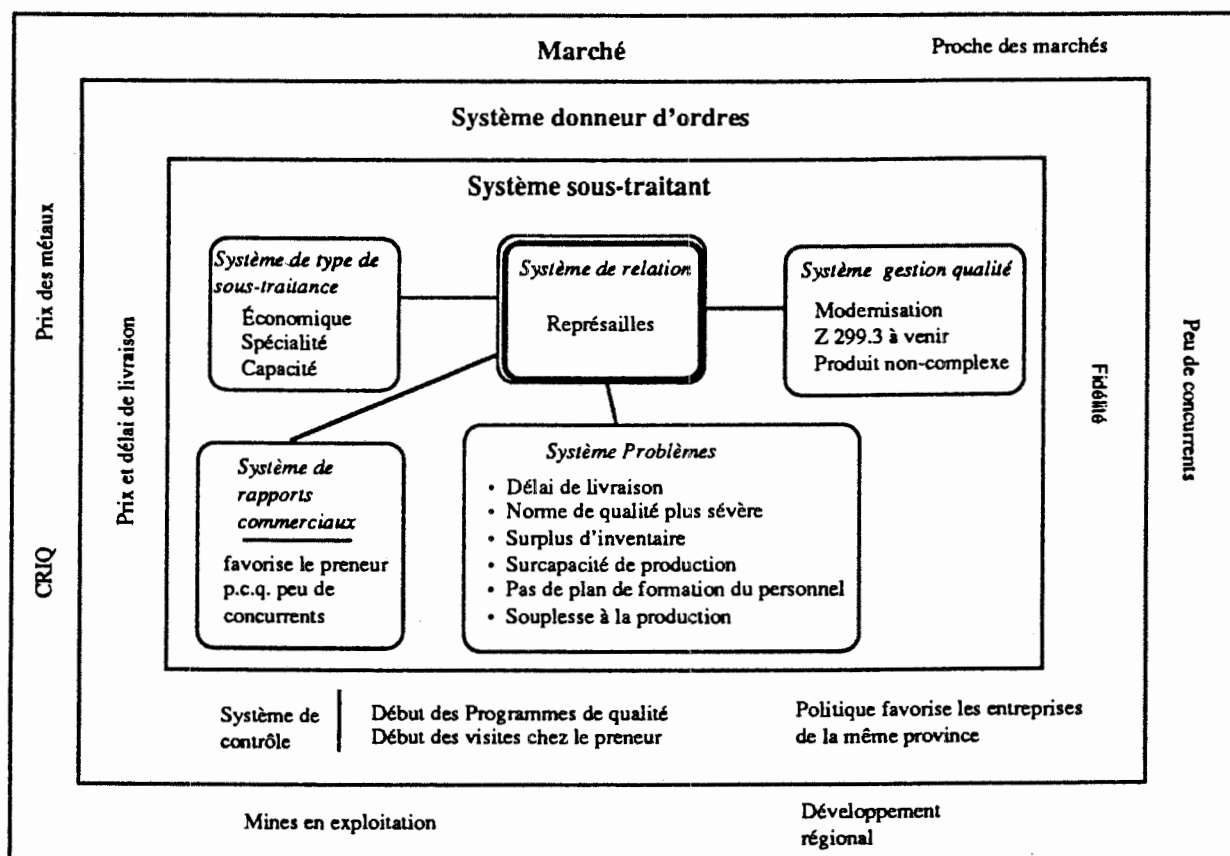
La distinction entre la relation de confiance, de "tutoring" et de représailles n'est pas aussi évidente que cela laisse paraître. Une étude plus poussée avec ses donneurs d'ordres permettrait de mieux cerner cette relation. Cependant, le mémoire s'est volontairement limité à la vision du sous-traitant. Le prix étant un facteur crucial pour ce type de produit, "Produits Miniers Stewart inc." ne peut se permettre d'être non concurrentiel à cet égard. De par ce constat, les relations entre le preneur et le donneur d'ordres sont plus du type relation de représailles que de confiance. Par contre, 85% des donneurs d'ordres sont plus conciliants et sont plus fidèles à "Produits Miniers Stewart inc.". Toutefois, les communications se restreignent surtout à une prévision des quantités à commander au cours de l'année. Le faible nombre de sous-traitants (2 pour l'Ontario, Québec et les Maritimes) explique en partie que les relations de représailles ne sont pas extrêmes mais se rapprochent plutôt à des relations de

confiance. Près de 15% des donneurs d'ordres ont une relation plus difficile avec le preneur d'ordres. Ces entreprises défient constamment le preneur d'ordres au niveau des prix et des délais de livraison. C'est la plupart du temps des entreprises de la région qui agissent de cette façon. Pour eux, c'est le principe du bâton et de la carotte.

4.2.3. Le modèle synthèse de relations de "Les Produits Miniers Stewart inc."

Après cette analyse de l'entreprise, la figure de la page suivante visualise les différentes composantes influençant le type de relations rencontré chez "Produits Miniers Stewart inc."

Figure XVII: Modèle synthèse de relations "Produits Miniers Stewart inc."



Conclusion

L'objectif de ce chapitre est d'adapter les différents écrits à la réalité de la petite et moyenne entreprise performante de l'Abitibi-Témiscamingue. Les entreprises, "Produits Miniers Stewart inc." et "Logicon inc." ont été choisies et analysées. Chez cette dernière, trois (3) types de relations au niveau du système sous-traitant sont remarqués: "tutoring", confiance et représailles. Les rapports commerciaux favorisent l'entreprise dans certains secteurs d'activités comme le conseil-technique. Chez "Produits Miniers Stewart inc.", la relation de représailles est surtout présente. De plus, l'implantation de la qualité et l'amélioration technologique semblent être sa priorité.

Ces informations permettent au chercheur de comparer le cadre d'appui avec les deux entreprises, de même que d'élaborer un modèle de relations en sous-traitance, dont les explications font l'objet du prochain chapitre.