

CHAPITRE II

LE CADRE D'APPUI

Introduction

Avant de développer plus à fond les phénomènes inhérents aux relations de sous-traitances, un tour d'horizon de la littérature spécialisée et l'élaboration d'un cadre d'appui s'avèrent à propos. Ceci permet au lecteur de posséder une base commune au niveau du vocabulaire employé tout au long du mémoire. Pour commencer, une analyse du département d'approvisionnement et de la dynamique de cette fonction de l'organisation, ainsi que de la compréhension du concept d'impartition, soit la décision de faire ou de faire-faire un travail pour le donneur d'ordres, font partie des premières étapes de cette division. Afin d'apporter un peu de lumière au concept, une présentation de la littérature se rattachant à la définition et aux différents types de la sous-traitance (réduction de coûts, capacité ou spécialité), aux critères de sélection du sous-traitant (délai, qualité, prix, etc), aux incidences entre le preneur et le donneur d'ordres ainsi que les éléments de contrôle s'y rattachant représente la suite de cet ouvrage. Les relations en sous-traitance et la représentation dans un cadre conceptuel d'exploration forment les dernières parties de ce chapitre.

2.1. Les approvisionnements

Avant de définir le concept de sous-traitance, il est important de situer le fonctionnement du département d'approvisionnement chez le donneur d'ordres. Les relations avec les sous-traitants sont souvent la responsabilité des approvisionnements (en collaboration avec les autres départements) chez le donneur d'ordres. Dans cette section, nous analyserons la fonction et les politiques supportant le système d'approvisionnement.

2.1.1. La fonction approvisionnement

La fonction approvisionnement englobe une structure de coordination en vue d'améliorer les performances de l'entreprise qui reposent sur:

- une meilleure information sur les marchés;
- un pouvoir de négociation plus fort lorsque divers départements de la firme ne se présentent pas en ordre dispersé en face des fournisseurs;
- la normalisation et la rationalisation des produits;
- le savoir-faire de personnes compétentes aux niveaux de la préparation et de la conduite de la négociation;
- des économies d'échelles dues au groupement d'achat;
- la gestion rationnelle des stocks.

Voici les trois concepts fondamentaux³⁰ de la fonction approvisionnement:

- la fonction achats et approvisionnement traite une demande dérivée de celle qui s'exerce en aval de l'entreprise;
- elle prend des décisions à risque commercial élevé qui nécessitent une approche marketing du marché des fournisseurs afin de diminuer le risque perçu;
- elle sert des besoins internes exprimés par d'autres fonctions qui influencent les décisions d'achat et leur confèrent un caractère conflictuel, ce qui exige une coordination au niveau des directions générales.

En économie de pénurie, les produits et services offerts sur le marché trouvent facilement preneur. L'approvisionnement est alors subordonné à la production. En économie d'abondance, il importe avant tout de vendre en développant ses compétences dans le domaine des technologies de consommation des produits ou services offerts. Il s'agit de gérer, à court terme, la demande dérivée des ventes qui ne pouvait pas être satisfaite par production interne. Dans les deux cas, l'approvisionnement apparaît comme dépendante et relativement mineure. En économie de concurrence, l'entreprise

³⁰Tarondeau Jean-Claude, Comment définir une politique d'approvisionnement, Direction et gestion des entreprises, 17, no.3, mai-juin 1981, pp. 39-51.

doit se spécialiser tant au niveau des technologies utilisées, qu'au niveau de la gamme des produits fabriqués. Les interrelations entre l'entreprise et les fournisseurs sont de plus en plus intenses (just-in-time). L'usine à tout faire devient l'usine focalisée, c'est la clé de la production. Tout cela engendre des demandes qui seraient irréconciliables sans l'existence d'une fonction approvisionnement majeure, structurée, le plus souvent centralisée et active.

2.1.2. Les politiques d'approvisionnement

Une politique d'approvisionnement intègre un ensemble de directives, de règles de conduite en vue d'harmoniser les décisions et leur mise en oeuvre avec les autres orientations fondamentales de l'entreprise. Il faut faire attention à ce que ces décisions aient comme conséquence le non respect d'un contrat ou mettent en péril grave le fournisseur, qui plus tard redeviendra indispensable. La politique définit parfois des normes quant à la dispersion des commandes entre plusieurs fournisseurs de manière à réduire les risques. Elle donne le cadre de coopération ainsi que les conditions de suivi et de contrôle. Le concept de sous-traitance et plus encore celui d'impartition³¹ évoque deux idées: l'idée de partage et l'idée de confiance. Il importe en principe que cette confiance soit réciproque. Une politique

³¹Le concept est expliqué un peu plus loin dans le texte. Il y a impartition à chaque fois qu'une entreprise est placée devant le choix de faire ou faire-faire et qu'elle choisit la deuxième option.

d'approvisionnement doit contribuer à la recherche d'un juste équilibre entre le laissez-aller et la rigidité administrative.

Voici une liste des différentes politiques d'approvisionnement élaborées par Barreyre³².

- le choix des cadences de réapprovisionnement;
- les modalités et délais de règlement des fournisseurs;
- l'achat des matières spéculatives;
- la répartition des risques entre plusieurs sources d'approvisionnement;
- les choix de logistiques;
- la normalisation des composantes;
- les relations de réciprocité;
- les lignes de conduite de l'entreprise face aux ententes et au refus de vente;
- etc.

Selon Monsieur Marcel Faucher, directeur de l'ingénierie et des achats, la politique d'achat chez Minéral Noranda inc. a comme objectif de donner préférence aux fournisseurs et aux entrepreneurs basés en région qui sont concurrentiels, compte tenu des objectifs de qualité, de sécurité et, bien

³²Barreyre P.-Y., Analyse des conditions pouvant expliquer l'introduction de la sous-traitance dans la stratégie d'une entreprise, Revue française de gestion, no.14, janv. 1978, pp. 70-83.

entendu, de livraison. L'objectif à atteindre repose sur les principes de base suivants:

- dans la mesure du possible, utiliser les services d'entrepreneurs et sources de main-d'oeuvre régionaux;
- obtenir les biens et services sur une base équitable et concurrentielle en donnant préférence aux fournisseurs régionaux;
- tenir compte dans l'analyse des soumissions, de la qualité des ressources internes du soumissionnaire et de sa capacité à donner du service tant avant qu'après la vente;
- tenir compte dans l'évaluation des soumissionnaires, de la proximité de celui-ci, de sa connaissance de notre usine et de notre procédé, du respect des directives et normes environnementales, de ses inventaires en région ainsi que de sa facilité à accepter des changements au contrat.

Selon une étude sur les politiques de sélection des fournisseurs et de sous-traitants de Davis, Eppen et Matson³³, il ressort que, parmi les critères stratégiques de sélection retenus (prix fiabilité/qualité, fiabilité/délai de livraison, etc.) le prix n'est qu'un facteur et pas toujours le plus déterminant.

³³Davis H., Eppen G. et Mattson L.G., Critical factors in worldwide purchasing, Havard Business Review, nov.-déc. 1974, p. 81.

La distance sera par contre un facteur de choix, non seulement pour des raisons de coût et de durée, mais aussi de la notion de service. Il est plus difficile pour une entreprise de faire affaire avec un sous-traitant éloigné, spécialement quand l'acheteur est à la recherche de solutions pour l'amélioration de performances techniques. Le concept de "Just-in-time" débattu un peu plus loin met en évidence les difficultés reliées au facteur de distance.

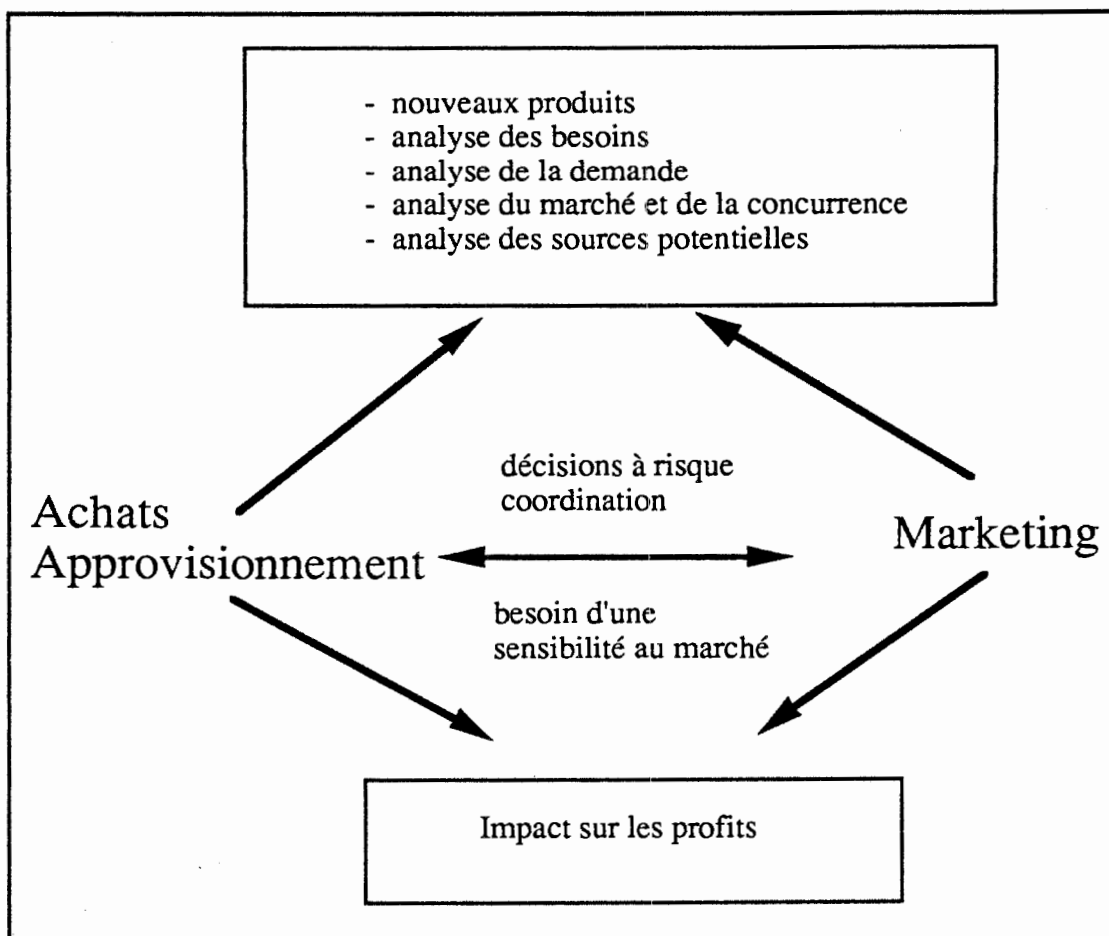
Une analogie³⁴ intéressante subsiste entre achats-approvisionnement et marketing-ventes. L'approche systémique nous permet de voir l'entreprise jouer le rôle de transformateur entre deux marchés, la fonction approvisionnement apparaît comme symétrique des fonctions marketing et ventes où selon Tarondeau:

"Achats et ventes constituent les actes commerciaux nécessités par les échanges amont et aval, tandis que, marketing et approvisionnement ont vocation à la maintenance et au développement des flux entre l'entreprise et ses deux marchés amont et aval."

On peut positionner la fonction approvisionnement comme étant le miroir de la fonction marketing. La figure suivante nous en représente l'analogie.

³⁴Tarondeau Jean-Claude, Comment définir une politique d'approvisionnement, Direction et gestion des entreprises, 17, no.3, mai-juin 1981, pp. 39-51.

Figure I: Analogie entre achats-approvisionnement et marketing³⁵.



2.2. L'impartition

³⁵Davis H., Eppen G. et Mattson L.G., Ibidem, page 81.

Nous pouvons dire qu'il y a impartition, chaque fois qu'une entreprise est placée devant le choix de faire ou faire faire et qu'elle choisit la deuxième option.

"Il en va ainsi lorsqu'elle délègue, confie, impartit à une autre (la firme partenaire) une opération, une tâche ou un rôle qui s'incorpore dans son activité globale et qu'elle renonce à assumer elle-même de manière à affecter des ressources financières et son potentiel humain ou technique à ses activités plus rentables pour elle, correspondant mieux à son potentiel de compétence et à sa vocation, ou pour toute autre raison³⁶."

La décision de produire ou d'acheter a fait l'objet de nombreux travaux. Barreyre (1968) donne un compte rendu des principaux points:

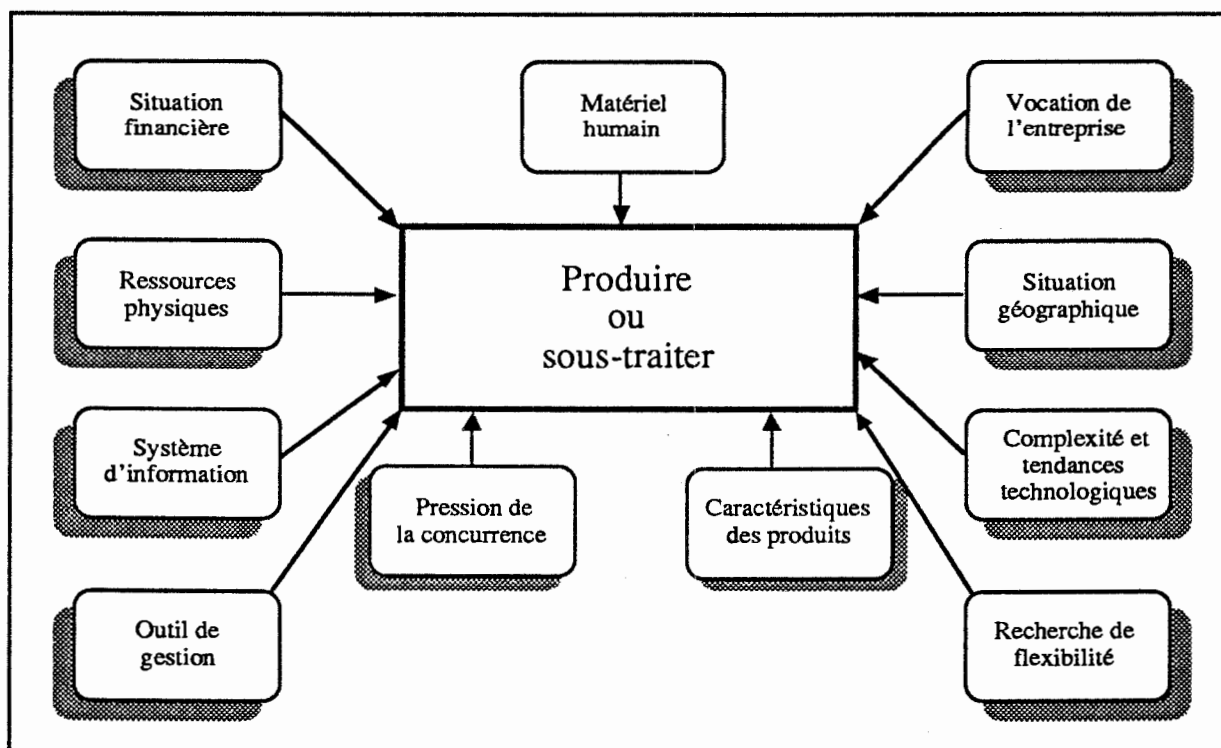
- acheter, c'est tirer bénéfice de la spécialisation par l'économie d'échelle et la rationalisation des processus productifs, c'est mobiliser ses ressources sur l'essentiel en évitant dispersion et gaspillage, c'est, bien souvent, réaliser de sérieuses économies en faisant des évaluations comparatives des coûts de production et d'achat;
- lorsque la décision de produire entraîne l'acquisition de nouveaux équipements, ce sont les méthodes de calcul de rentabilité d'investissement qui permettront de comparer les différentes solutions;
- le risque associé à la production est généralement plus important que celui qui résulte de l'achat;

³⁶Barreyre P.-Y., Analyse des conditions pouvant expliquer l'introduction de la sous-traitance dans la stratégie d'une entreprise, Revue française de gestion, no.14, janv. 1978, pp. 70-83.

- produire, c'est augmenter la complexité de la gamme des produits dans les ateliers qui deviennent vite non "gérables" et dont les coûts croissent plus rapidement qu'il n'a été envisagé;
- produire , conduit à n'avoir qu'un seul client;
- produire, conduit à immobiliser des capitaux et à augmenter la main-d'oeuvre.

La figure suivante présente les principaux éléments intervenant dans le choix de produire ou d'acheter.

Figure II: Éléments intervenant dans le choix de produire ou d'acheter³⁷.



Les éléments de prix interviennent de façon importante dans la prise de décision. Bernard Chaillou³⁸ (1980) nous rappelle que la comparaison n'est pas si facile que cela laisse présupposer.

- la première difficulté de comparaison entre un prix de sous-traitance et un prix de revient de fabrication intégré est d'analyser leur structure de comparaison;

³⁷Barreyre, P.-Y., *La décision de produire ou d'acheter*, Grenoble, 1976, réf. no.2, p. 43.

³⁸Chaillou Bernard, Faire ou faire-faire: les prix, élément de décision, *Direction et gestion des entreprises*, 16, no.4, juil.-août 1980, pp. 39-44.

- la comparaison des prix doit se faire au même stade du processus de fabrication.

A la fin de son article Chaillou (1980) nous fait la remarque suivante.

"On peut donc conclure qu'étant donné la difficulté d'apprécier tous les éléments des prix et leur exactitude, les prix comparatifs donneurs d'ordres/sous-traitants doivent être seulement considérés comme indicatifs.(...) La comparaison du prix de sous-traitance et du prix de revient du donneur d'ordres est délicate."

2.3. La sous-traitance

L'étude du département d'approvisionnement ayant permis une meilleure compréhension des opérations d'achat du donneur d'ordres, celle de l'impartition, compréhension de la dynamique entourant la décision de faire ou faire faire, nous allons maintenant étudier plus à fond le concept de sous-traitance. Cette section englobe les différents types que l'on retrouve, les incidences entre le donneur d'ordres et le sous-traitant ainsi que les éléments de contrôle s'y rattachant.

2.3.1. Les différents types de sous-traitance

Avant d'aller plus loin, il est bon de rappeler la définition de la sous-traitance qui a été retenue. Chaillou (1978)³⁹ 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 à proprement parler (en produisant la pièce ou le service), cette intervention se faisant jusqu'à l'aboutissement complet du travail.

Moisson (1972)⁴⁰ propose trois formes de sous-traitance:

- sous-traitance économique ou de réduction de coût s'effectue lorsque le donneur d'ordres sous-traite parce que le revenu marginal, c'est-à-dire la différence entre le prix de vente et le montant des frais variables est insuffisant pour absorber l'intégralité des frais fixes et même les dépasser pour réaliser un bénéfice.
- sous-traitance de spécialité s'effectue lorsque le donneur d'ordres passe des commandes au sous-traitant qui possède la technologie et le savoir-faire qui lui permettent d'exécuter un travail que le donneur d'ordre aurait de la difficulté à concevoir.

³⁹Chaillou Bernard, La sous-traitance: élément intégré de la politique de l'entreprise, Université de Lyon II, France, septembre 1978, page 12.

⁴⁰Moisson Marcel, Pratique de la rentabilité de la sous-traitance, D'organisation, Paris, 1972, page 101.

- sous-traitance pour insuffisance de capacité s'effectue lorsque le donneur d'ordres, par manque de temps ou de capacité de production, doit sous-traiter une partie de sa production.

Il est presque impossible de trancher au couteau la forme de sous-traitance utilisée par la PME. Des entreprises rencontrées, aucune d'entre elles ne répondent à une seule catégorie. Comme vous le remarquerez au chapitre sur les cas des deux sous-traitants, ils se retrouvent dans plusieurs types de sous-traitance en même temps.

L'ONU⁴¹ rajoute le concept de sous-traitance marginale. Cela se présente lorsque le volume ne justifie pas la mobilisation des ressources chez le donneur d'ordres.

Il existe différents cas de sous-traitance selon Capet et Hoflack (1978):⁴²:

- sous-traitance et co-traitance quand il y a plusieurs sous-traitants qui se regroupent (maillage);
- fourniture;
- commission;
- concession, franchise;
- travail à domicile

⁴¹Nations Unies, La sous-traitance et la modernisation de l'économie, ONU, New York, 1975, page 7.

⁴²Capet Marcel et Hoflack Jean, Gestion de l'entreprise de sous-traitance, Economica, 1978, Paris, page 8.

- transfert de technologie, licence, procédé, etc.

Ces auteurs proposent plusieurs catégories qui distinguent les entreprises de sous-traitance:

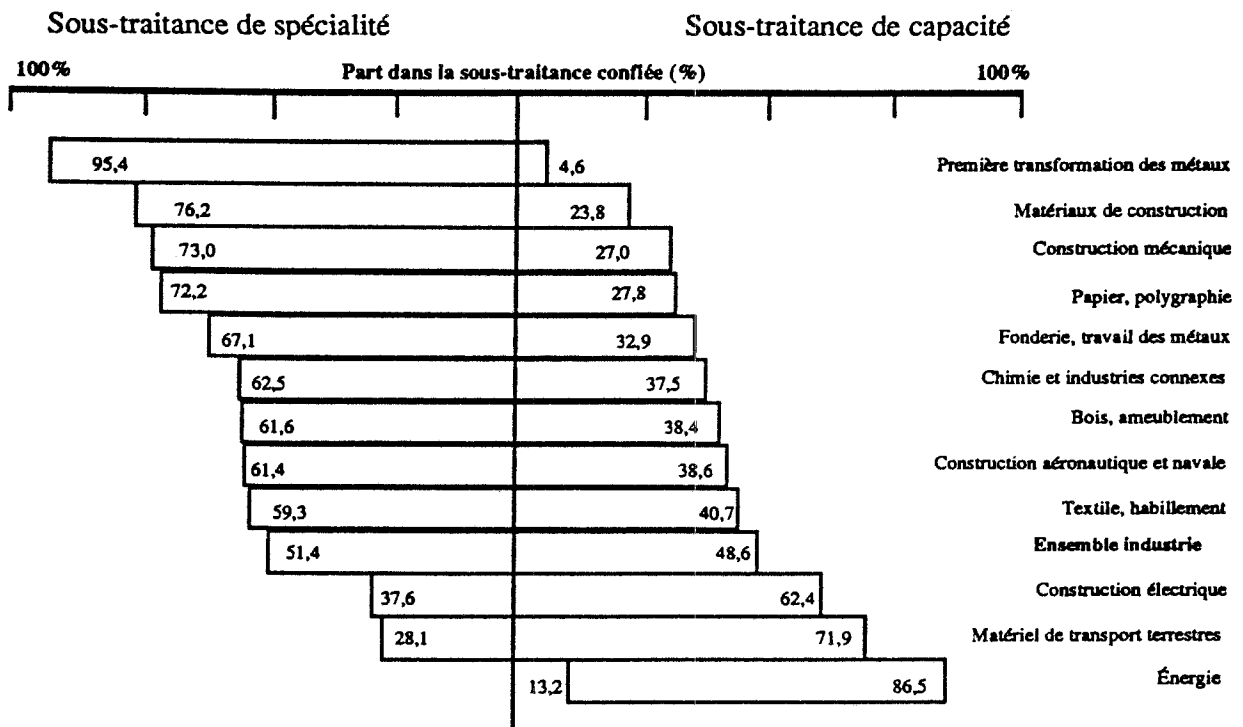
- 1° Spécialisation technique ou régionale;
- 2° Grande série et standardisation;
- 3° Complexité des opérations;
- 4° Technicité;
- 5° Taille;
- 6° Direction.

Cependant, Guichard (1983), cité par Berthomieu et al.⁴³, invoque ces façons de traiter la sous-traitance. Il la trouve unilatérale en ce sens qu'elle privilégie, d'une part, le donneur d'ordres en distinguant les différentes raisons qui peuvent pousser celui-ci à sous-traiter et d'autre part, elle revêt un caractère purement technique s'interdisant par là-même d'appréhender la dimension sociale de la relation de sous-traitance; c'est justement de celle-ci qu'il faut traiter en premier lieu.

La figure suivante nous donne un aperçu de l'importance de la sous-traitance de spécialité par rapport à la sous-traitance de capacité dans l'économie française.

⁴³Berthomieu C., Chanel-Reynaud G., Guichard J.P., Hanault A. et Longhi A., Structure industrielle et sous-traitance, Presses universitaires de France, Paris, 1983, page 20.

Figure III: Types de sous-traitance selon les secteurs en France, 1985⁴⁴.



Les types de sous-traitance peuvent dépendre de multiples facteurs. Chaillou⁴⁵ (1978) en énumère les trois principaux :

- la façon dont est fait le travail;
- la situation du marché;
- la position des partenaires face au travail à exécuter.

⁴⁴Office de planification et de développement du Québec, *La sous-traitance industrielle: nouveaux chantiers de développement régional*, Gouvernement du Québec, Octobre 1990, page 17.

⁴⁵Chaillou Bernard., *La sous-traitance: élément intégré de la politique de l'entreprise*, Université de Lyon II, France, septembre 1978, page 20.

Les types de sous-traitances dépendent avant tout du donneur d'ordres. On peut préciser les types de sous-traitances en considérant l'élément temps et la nature des rapports entre les sous-traitants et le donneur d'ordres. Toujours selon Chaillou (1978), la durée d'une opération de sous-traitance peut provoquer plus ou moins d'évolution dans les branches industrielles concernées par cette opération. Les opérations de courte durée sont considérées comme un dépannage pour le donneur d'ordres. Il s'agit de sous-traitance occasionnelle et de sous-traitance conjoncturelle. Lorsque la réalisation des opérations de sous-traitance s'étend sur une plus longue période ou porte sur un chiffre d'affaire relativement élevé, le sous-traitant a besoin de garanties permettant d'adapter ses structures aux travaux demandés. On parle à ce moment de sous-traitance permanente (quasi-intégration) et de sous-traitance de structure.

Le nombre de sous-traitants ainsi que les liaisons qu'ils peuvent avoir entre eux donnent un caractère particulier à la sous-traitance. Chaillou (1978) en énumère deux cas:

- chaque sous-traitant traite directement avec le donneur d'ordres;
- les sous-traitants traitent ensemble avec le donneur d'ordres.

Le premier cas est le plus courant. Il y a un ou plusieurs sous-traitants travaillant alors en concurrence. Le deuxième cas amène les entreprises à se regrouper en fonction de leurs spécialités (concept de maillage). Les objectifs

poursuivis sont de faciliter l'obtention d'un marché de l'état ou d'un marché d'une grande firme et l'implantation de ces entreprises à l'étranger. Il s'agit alors d'une sous-traitance communautaire. Le prochain tableau de Chaillou⁴⁶ résume en partie la pensée de Moisson⁴⁷ sur les trois principaux types de sous-traitance.

Tableau 9: Types de sous-traitance.

Éléments			
De première ordre	De deuxième ordre		De troisième ordre
Travail	<ul style="list-style-type: none"> • Marché • Attitude du donneur d'ordres 		Temps Relations entre sous-traitants
Sous-traitance	de capacité: <ul style="list-style-type: none"> • pure • par rapport au donneur d'ordres de spécialité: <ul style="list-style-type: none"> • pure • par rapport au donneur d'ordres fourniture: <ul style="list-style-type: none"> • pure • par rapport au donneur d'ordres 		Conjoncturelle (occasionnelle) Structurelle, dont la quasi-intégration (permanente)
			Classique Communautaire

⁴⁶Chaillou Bernard., La sous-traitance: élément intégré de la politique de l'entreprise, Université de Lyon II, France, septembre 1978, page 24.

⁴⁷Moisson Marcel, Pratique de la rentabilité de la sous-traitance, D'organisation, Paris, 1972, page 101.

Il y a une différence importante entre les formes antérieures de sous-traitance et la sous-traitance moderne. Guichard⁴⁸ (1983) nous fait mention, qu'à une certaine époque, un travail plus à domicile mettait en rapport un capitaliste et un producteur (paysan ou artisan). Par la suite, la sous-traitance contemporaine implique une relation capitaliste à capitaliste.

Cependant, les années 90 apporteront des relations plus étroites entre le donneur d'ordres et le sous-traitant. Les systèmes de gestion auront un niveau d'intégration considérable où la notion de capitaliste pur se transformera en notion de coopération ("partenariat", maillage) dans un contexte de mondialisation des marchés.

2.3.1.1. *Le juste à temps*

L'introduction de la philosophie de "zéro-stock", du Kanban/juste à temps, dans les entreprises rend l'aspect approvisionnement encore plus critique. Joseph Kélada⁴⁹ (1990) nous explique ce concept.

"Cette approche est basée sur la livraison des pièces et des matières diverses au moment où elles sont requises pour la production. Si elles sont livrées à temps mais ne sont pas du niveau de qualité exigé, l'appareil de production s'immobilise. Un autre aspect concernant la

⁴⁸Berthomieu C., Chanel-Reynaud G., Guichard J.P., Hanault A. et Longhi A., Structure industrielle et sous-traitance, Presses universitaires de France, Paris, 1983, page 17.

⁴⁹Kélada Joseph, La gestion intégrale de la qualité: pour une qualité totale, Quafec, Montréal, 1990, page 24.

qualité dans le domaine des approvisionnements est la tendance actuelle des donneurs d'ordres. Ceux-ci, voulant réduire les coûts d'inspection à la réception, exigent que leurs fournisseurs introduisent des systèmes adéquats de contrôle et d'assurance de la qualité."

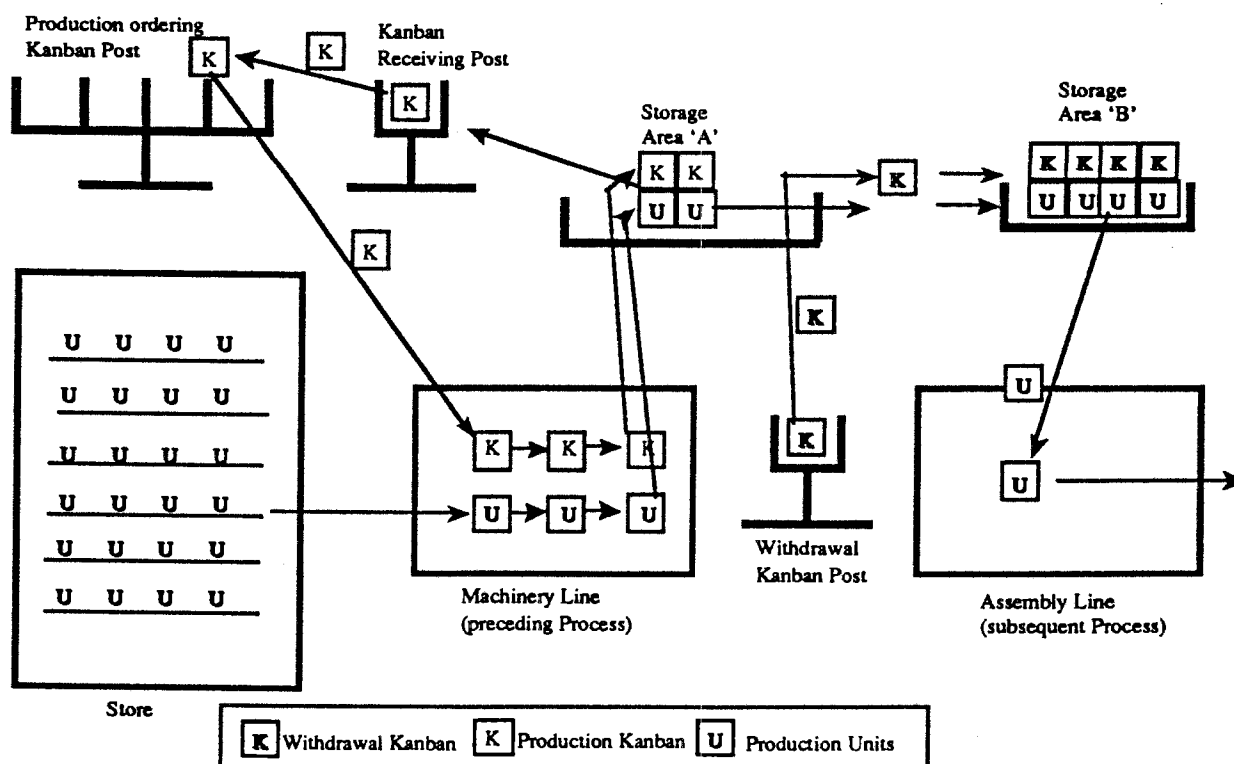
L'Office de planification en donne un bon exemple dans son ouvrage sur la sous-traitance industrielle⁵⁰ qui illustre très bien l'activité du juste-à temps. Dans la course à la compétitivité, les entreprises rationalisent leurs opérations. Dans l'industrie américaine, le montant des stocks s'éleve à 512 milliards de dollars en 1982, soit 1,75 fois les ventes du mois de décembre: une telle immobilisation comporte des coûts de gestion et d'opportunité très élevés. Aussi, les manufacturiers de machines, d'équipement électrique, d'instruments et surtout de véhicules à moteur ont entrepris de mettre en place un système d'approvisionnement mis au point par Toyota. Le système Kanban, dit aussi just-in-time ou à flux tendus, vise à la compression draconienne des stocks (24 ou 48 heures de production, parfois une heure seulement) et aboutit à une redéfinition totale au réseau d'approvisionnement et de sous-traitance:

- la réduction du nombre de partenaires: le système suppose des relations simples avec des interlocuteurs peu nombreux. Autour de 1980, G.M. avait 3500 fournisseurs contre 225 à Toyota. La simplicité engendre des économies de transaction;

⁵⁰Office de planification et de développement du Québec, La sous-traitance industrielle: nouveaux chantiers de développement régional, Gouvernement du Québec, Octobre 1990, page 32.

- une sélection sévère des partenaires au niveau du contrôle de la qualité et de la fiabilité nécessaires pour contrer la fragilité potentielle du système (grèves, intempéries, etc.);
- une recomposition spatiale: pour éviter tout accident, toute rupture du système, il importe que les fournisseurs et sous-traitants soient proches du donneur d'ordres; selon un relevé du Financial Times (26 mai 1983) les sous-traitants doivent être localisés à moins de 150 km de leurs clients. La réduction de l'incertitude et la maximisation de l'interaction sont ici deux composantes essentielles des économies de proximité.

Figure IV: Visualisation d'une simulation interactive du Kanban⁵¹.

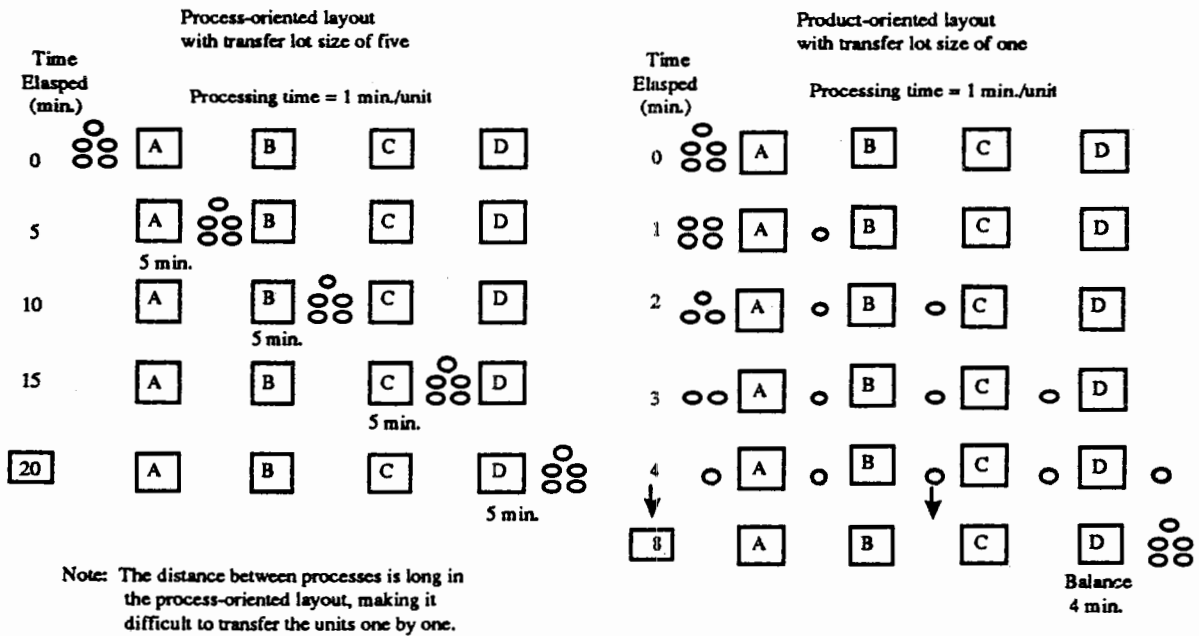


Les économies rattachées sont importantes. De 1981 à 1984, G.M. a réduit ses inventaires de 20%. Engagée dans un plan de cinq ans, Chrysler a économisé un milliard dès la première année. Suzuki⁵² (1987) présente à la figure suivante une comparaison entre un système traditionnel de production (plan orienté processus) et le nouveau système (plan orienté produit). On remarque une économie substantielle de temps. Cependant, le système juste-à-temps doit être efficace pour le plan produit fonctionne.

⁵¹Gravel Marc, Price Wilson L., Visual interactive simulation shows how to use the Kanban method in small business, The Institute of management sciences, Interfaces 21, septembre - octobre, 1991 pp. 22-33.

⁵²Suzuki Kiyoshi, The manufacturing challenge: techniques for continuous improvement, The free Press, New York, 1987, page 50.

Figure V: Comparaison entre un plan orienté processus et produit .



L'impact de la sous-traitance sur l'organisation de l'espace n'est pas négligeable. Il n'est pas simple non plus. À l'heure actuelle, des tendances très contradictoires, mais compréhensibles, se dessinent en replaçant la sous-traitance dans l'évolution du système productif.

2.3.1.2. Le transfert technologique

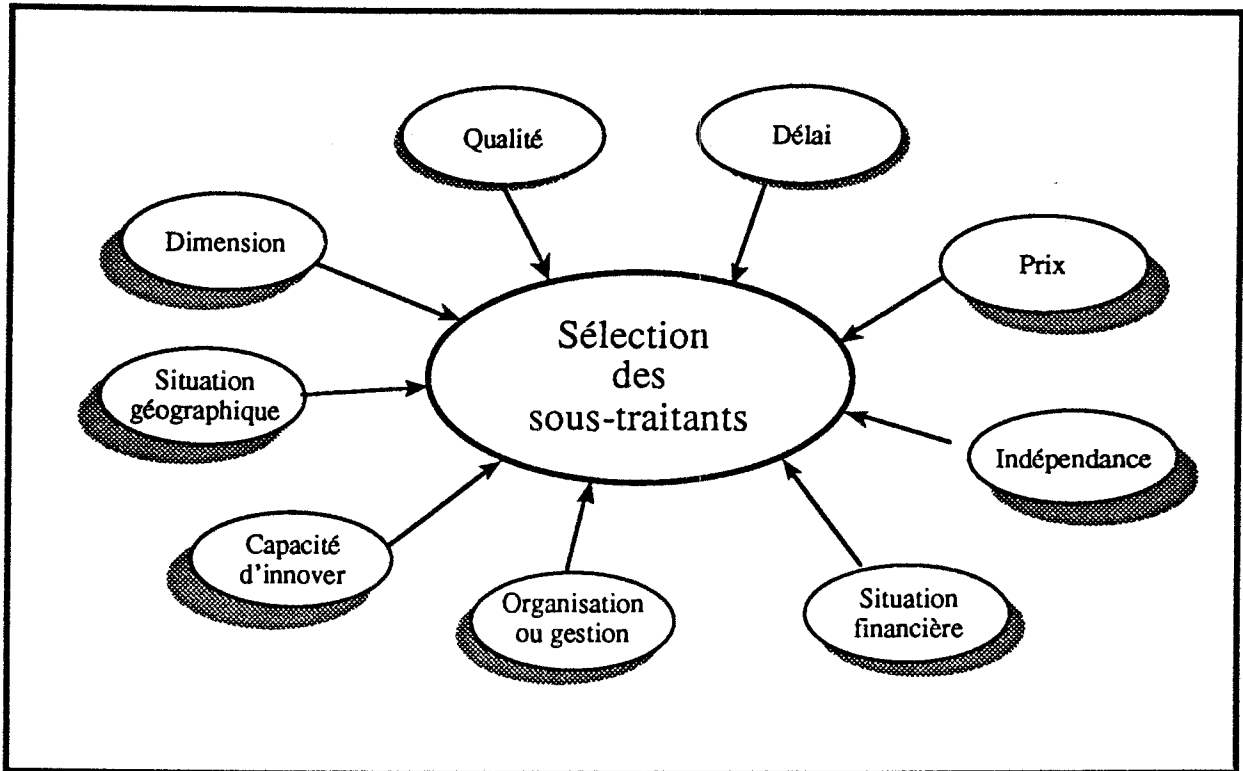
Le transfert est une autre forme de sous-traitance. On le définit comme le déplacement de quelque chose d'un point à un autre. Le transfert⁵³ (par une vente) d'une technique permettant la fabrication d'un produit ne fait pas perdre au vendeur l'usage de cette technique. La vente peut lui faire perdre éventuellement la rente de monopole que lui assurait la disposition exclusive de cette technique. Elle peut être un facteur d'accélération de l'apparition d'une innovation entraînant son obsolescence. En aucun cas, elle n'entraîne la perte (par le vendeur) de l'information cumulative que constitue le procédé de fabrication. Le transfert technologique exprime donc une transmission d'informations techniques. Il s'agit soit de connaissances nécessaires à la fabrication d'un objet de structure technique connue ou nouvelle, soit de connaissances concernant la création, le développement et/ou l'extension d'installations de productions nouvelles ou existantes, soit enfin de connaissances relatives à la conception et à l'exploitation d'installations de production, à l'amélioration de procédés de fabrication. Selon Longhi (1983), toutes ces informations peuvent être l'objet de transferts dans le cadre d'une relation de sous-traitance.

2.3.2. Le choix du sous-traitant

⁵³Berthomieu C., Chanel-Reynaud G., Guichard J.P., Hanault A. et Longhi A., Structure industrielle et sous-traitance, Presses universitaires de France, Paris, 1983, page 187.

Le tableau suivant énumère les éléments intervenant pour le donneur d'ordres quant au choix du sous-traitant.

Figure VI: Éléments intervenant dans le choix du sous-traitant⁵⁴.



Il existe des critères économiques à la sous-traitance. Le tableau suivant résume assez bien les grands champs en ce domaine.

⁵⁴Barreyre P.-Y., Analyse des conditions pouvant expliquer l'introduction de la sous-traitance dans la stratégie d'une entreprise, *Revue française de gestion*, no.14, janv. 1978, pp. 70-83. et Moh Constance, *Élaboration d'un mécanisme de promotion de la sous-traitance en Côte d'Ivoire*, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi, fév. 1988, page 61.

Tableau 10: Critères économiques à la sous-traitance⁵⁵.

Nature de l'investissement	Raisons de politique industrielle	Caractéristiques de ces investissements	Incidences sur la sous-traitance, en fonction de la nature de l'investissement réalisé par le donneur d'ordres
<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de moyens à caractère social 	<ul style="list-style-type: none"> Contexte macro-économique 	<ul style="list-style-type: none"> Montants variables Motivations: <ul style="list-style-type: none"> - respect de la législation, - actions syndicales, - actions pour limiter le "turn over", - amélioration des conditions de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité de sous-traitance si par cascade les investisseurs sociaux et les coûts d'exploitation, qui en découlent, deviennent trop importants. En effet, dans ce cas, le donneur d'ordres peut préférer rechercher l'appui de sous-traitants pour développer certaines activités afin de limiter la part des investissements à caractère social, surtout dans les industries utilisant beaucoup de main-d'oeuvre.
<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de matériel existant 	<ul style="list-style-type: none"> Technique Marché 	<ul style="list-style-type: none"> Montants limités Motivations: <ul style="list-style-type: none"> - respect de la législation, - améliorations des conditions de travail, - améliorations de la productivité, - actions syndicales... Remarques: <ul style="list-style-type: none"> Ces améliorations se font surtout: <ul style="list-style-type: none"> • sur du matériel de nature capacitaire nécessitant de gros investissements • sur du matériel spécifique quand il s'agit également de réduire des goulots d'étranglement. 	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser le maintien de la répartition existante pour plusieurs années car on s'efforce de maintenir en état le matériel. Incidence à la réintégration si la modernisation accroît sensiblement la productivité. Possibilité de sous-traitance temporaire pendant les travaux.

⁵⁵Chaillou Bernard, Investir ou sous-traiter, *Direction et gestion des entreprises*, 16, no.3, mai-juin 1980, pp. 59-63.

Tableau 10 suite: Critères économiques à la sous-traitance⁵⁶.

Nature de l'investissement	Raisons de politique industrielle	Caractéristiques de ces investissements	Incidences sur la sous-traitance, en fonction de la nature de l'investissement réalisé par le donneur d'ordres
<ul style="list-style-type: none"> Renouvellement de matériel existant 	<ul style="list-style-type: none"> [Conception] Technique Marché [Contexte macro-économique] 	<ul style="list-style-type: none"> Montants élevés Cause: <ul style="list-style-type: none"> - renouvellement pour réaliser un produit substituable à l'existant. 	<ul style="list-style-type: none"> Il peut y avoir changement dans la structure des répartitions dans la mesure où le donneur d'ordres désire profiter du renouvellement de son matériel pour l'adapter à l'évolution de sa politique industrielle. Concurrence de la sous-traitance à bien étudier si le matériel à renouveler n'est pas "stratégique".
<ul style="list-style-type: none"> Nouveaux matériels 	<ul style="list-style-type: none"> Conception Technique Marché Contexte macro-économique Sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> Montants élevés Motivations: <ul style="list-style-type: none"> - nécessité d'accroissement de capacité, - nécessité de diversification d'activité, - nécessité d'adaptation des technologies et des services utilisés, - impératifs dus au développement des produits vendus. 	<ul style="list-style-type: none"> Principale possibilité de développement de sa sous-traitance si les investissements ne revêtent pas un caractère stratégique. Modification profonde possible de toutes les formes de sous-traitances permanentes. Possibilité de sous-traitance temporaire pendant la mise en place et la montée en cadence du nouveau matériel.

Parmi les investissements à caractère social⁵⁷, certains sont directement imputables aux investissements nouveaux lorsqu'ils concernent la part de main-d'oeuvre nécessaire à l'exploitation du matériel. Dans une grande entreprise, les investissements sociaux par homme sont beaucoup plus élevés que dans l'entreprise de taille plus modeste, surtout si l'entreprise considérée est leader social dans son secteur industriel, ou dans sa zone géographique d'embauche.

⁵⁶Chaillou Bernard, *Investir ou sous-traiter*, *Direction et gestion des entreprises*, 16, no.3, mai-juin 1980, pp. 59-63.

⁵⁷Chaillou Bernard., *La sous-traitance: élément intégré de la politique de l'entreprise*, Université de Lyon II, France, septembre 1978, page 174.

Les grandes entreprises sont mieux armées pour réaliser des travaux sophistiqués de grande série que la plupart des entreprises de taille sensiblement plus réduite. Par contre, une sous-traitance de spécialité a un intérêt économique, si les programmes de fabrication sont suffisamment réguliers. Chaillou (1979) positionne les petites entreprises de la façon suivante:

"(...) les petites entreprises ont des chances d'être mieux placées car, avec un investissement technique comparable, elles possèdent deux atouts: d'une part, une répercussion plus faible des investissements sociaux, ainsi qu'une part moins importante des frais de personnel au cours de l'exploitation, d'autre part, des frais généraux bien moins élevés que si on s'était adressé à une grande entreprise, étant donné leur structure mieux adaptée pour réaliser de tels travaux.

Les petites entreprises sont relativement bien armées pour réaliser des travaux pouvant nécessiter une sous-traitance de haute spécialité, tels que la réalisation de pièces prototypes. De même, la facilité d'adaptation de leurs matériels classiques les prédispose à réaliser des travaux en sous-traitance de capacité mais pour des volumes et une durée souvent limités.

⁵⁸C'est essentiellement lors du renouvellement de matériel ou lors de la mise en place de nouveaux matériels qu'une entreprise met en évidence les meilleures opportunités d'investissements sous-traitables. Les nouveaux choix de sous-traitance comme d'intégration qui en résultent peuvent s'inscrire dans le cadre d'une politique industrielle à moyen et long terme; la sous-traitance peut y prendre progressivement une place structurelle. L'appréhension des risques nouveaux consécutifs aux changements de partenaires industriels a, en réalité, pour effet de limiter les possibilités de sous-traitance au moment où le donneur d'ordres fait ses choix d'investissements."

⁵⁸Chaillou Bernard, Investir ou sous-traiter?, Direction et gestion des entreprises, 15, no.5 sept.-oct 1979, pp.61-67.

2.3.3. Les incidences de la sous-traitance

À cette étape, il est question des avantages et inconvénients en sous-traitance ainsi que des erreurs et des problèmes rencontrés.

2.3.3.1. Les avantages et inconvénients de la sous-traitance

Les deux tableaux suivants énumèrent les avantages et les inconvénients de la sous-traitance tant du côté du donneur que du preneur d'ordres.

Tableau 11: Avantages et inconvénients de la sous-traitance pour le donneur d'ordres⁵⁹.

	<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
Donneur d'ordres	<ul style="list-style-type: none"> • diminution des coûts de main-d'oeuvre; • les sous-traitants ont des ateliers moins complexes, donc leurs frais d'amortissement sont plus faibles; • les sous-traitants consacrent peu d'argent en recherche et développement, donc réduction des coûts; • flexibilité des structures de prise de décisions; • les sous-traitants spécialisés peuvent souvent produire plus efficacement et à meilleur prix; • aider les donneurs d'ordres à résoudre certains problèmes inhérents aux limitations que leur imposent leurs installations et leurs ressources; 	<ul style="list-style-type: none"> • insuffisance de PME dans le domaine de la technique et de la gestion; • déficience dans la formation du personnel de la PME; • erreur de prix de revient de la PME; • production non conforme aux spécifications; • non-respect des délais.

⁵⁹Nations Unies, *La sous-traitance et la modernisation de l'économie*, ONU, New York, 1975, page 24 à 33.

Tableau 12: Avantages et inconvénients de la sous-traitance pour le preneur d'ordres⁶⁰.

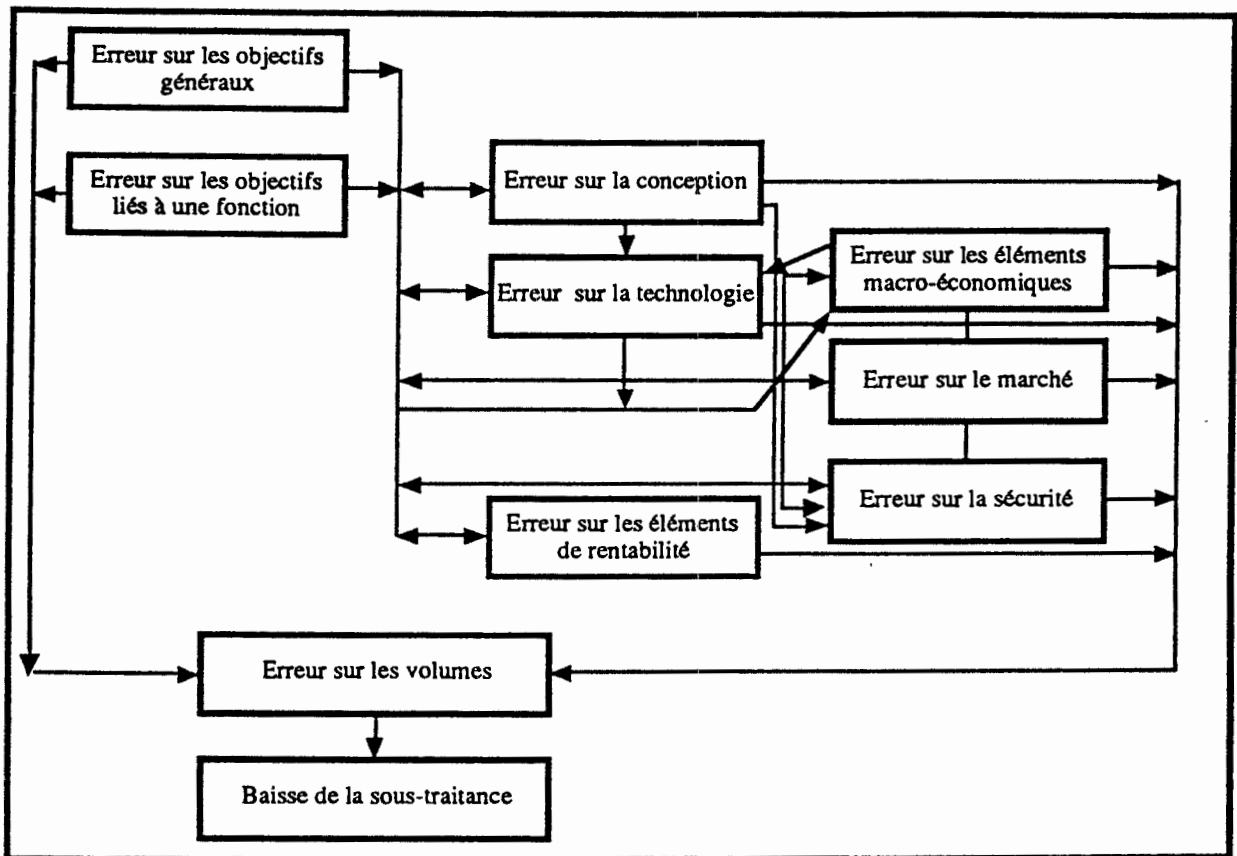
	<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
Sous-traitant	<ul style="list-style-type: none"> • régularité des commandes; • plus grand volume de commande; • apport technologique amélioré; • aide financière et technique possible du donneur d'ordres. 	<ul style="list-style-type: none"> • position de force du donneur d'ordres, dépendance du sous-traitant; • concurrence acharnée; • retard des paiements du donneur; • délai de livraison déraisonnable exigé par le donneur (inventaire); • difficulté technique au niveau des exigences; • modifications sans préavis par le donneur; • reproche aux donneurs d'ordres de ne pas toujours respecter les conditions de commande.

2.3.3.2. Les erreurs et les problèmes en sous-traitance

⁶⁰Nations Unies, La sous-traitance et la modernisation de l'économie, ONU, New York, 1975, page 24 à 33.

Une décision de sous-traitance n'est pas sans risque pour le donneur d'ordres et le sous-traitant. Chaillou (1979) nous présente les principales erreurs que l'on rencontre en relations de sous-traitance.

Figure VII: L'enchaînement des erreurs⁶¹.



Il y a peu d'entreprises qui se trompent sur les objectifs, car malheureusement, elles ne les expliquent pas souvent. Lorsque l'économie est en pleine

⁶¹Chaillou Bernard., *La sous-traitance: élément intégré de la politique de l'entreprise*, Université de Lyon II, France, septembre 1978, page 231.

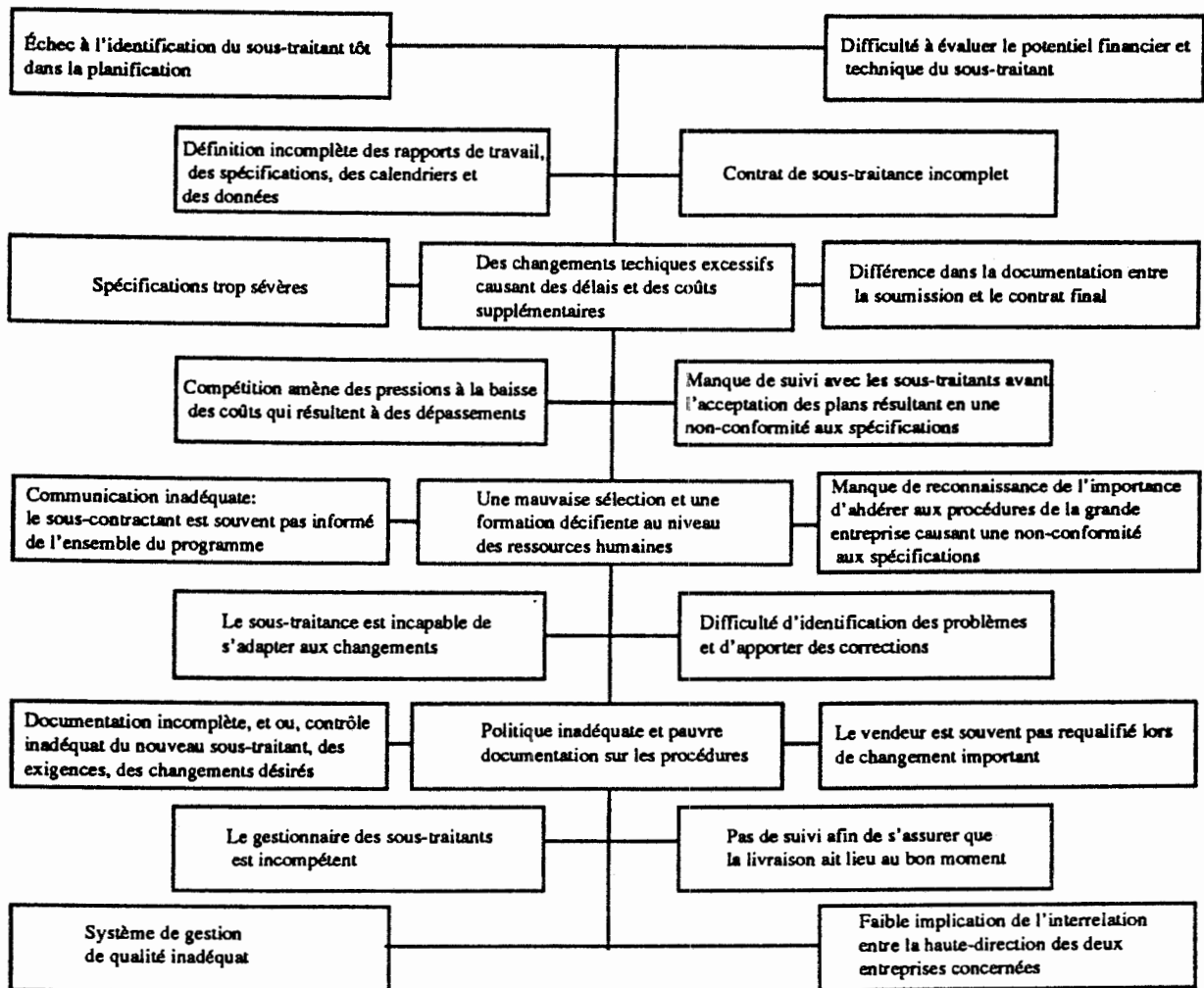
croissance, de nombreuses erreurs et carences sur la détermination des objectifs clairs et précis de l'entreprise se trouvent estompées et camouflées par les causes de l'expansion des entreprises. En période de récession économique, les erreurs surgissent au grand jour. Les actions à entreprendre pour respecter les objectifs fixés entraînent, à leur tour des erreurs sur les facteurs aux répercussions parfois sensibles sur la sous-traitance, ce qui modifie la nature des moyens utilisés. Capet et Hoflack⁶² (1978) expliquent que les méthodes de gestion sont souvent inadaptées aux entreprises sous-traitantes. Ceci tient à deux choses:

- l'entreprise de sous-traitance est souvent de petite taille. Le rôle du patron qui doit assurer la symbiose entre l'atelier de son client et le sien, y est encore plus important que partout ailleurs. Or, on ne peut demander à cet homme-orchestre d'être un technicien, un commerçant et de plus un gestionnaire;
- les méthodes de gestion proposées ne s'appliquent pas toujours. Par exemple, les techniques de marketing sont des techniques statistiques qui supposent un grand nombre de clients; or le nombre de donneurs d'ordres est limité en sous-traitance. À l'ère du juste-à-temps, la gestion des stocks contraint le sous-traitant à posséder un important inventaire afin de pallier le faible niveau du donneur d'ordres.

⁶² Capet Marcel et Hoflack Jean, Gestion de l'entreprise de sous-traitance, Economica, 1978, Paris, page 18.

Le tableau suivant est une traduction des écrits de Sammet et Kelley⁶³ (1981) sur une liste des principaux pièges, les problèmes les plus courants et les choses à éviter lorsqu'on est en relation preneur / donneur d'ordres.

Tableau 13: Problèmes courants en relations de sous-traitance.



⁶³Sammet George jr. and Kelley Clifton G., *Subcontract management handbook*, Amacom, New York, 1981, page 52.

Des mesures peuvent être prises afin de partager le risque entre le donneur d'ordres et le sous-traitant. Les mesures d'ordre général à prendre pour faire face aux fluctuations importantes de volume sont de trois types:

- chercher pour chaque entreprise la part de dépendance industrielle avec d'autres secteurs industriels;
- se donner les moyens de répartir le risque:
 - la répartition des outillages
 - la répartition du volume;
- donner des garanties aux partenaires économiques lorsque le risque est important pour ceux-ci:
 - les contrats
 - les engagements moraux
 - les nantissements

Malgré les liens économique-juridiques existant entre deux entreprises, une baisse d'activité brutale et prolongée provoque très souvent des réintégrations, occasionnant des différends importants. Dans la pratique, deux séries de mesures doivent permettre de trouver un compromis entre partenaires pour partager les conséquences d'un risque:

- le partage des conséquences industrielles
 - le taux d'engagement moyen

- les composantes du montant de l'indemnité

Cet ajustement va permettre une collaboration plus étroite entre le donneur d'ordres et le sous-traitant. Le rapport de force se rééquilibre et diminue par le fait même, les abus de pouvoir.

2.3.4. Les éléments de contrôle

Afin de s'assurer de bonnes relations avec les sous-traitants, le donneur d'ordres désigne un responsable à cet effet. Sammet et Kelley⁶⁴ (1981) nous présentent les principales qualités recherchées chez ce gestionnaire de la sous-traitance:

- préférer les détails à une représentation générale des opérations;
- quelqu'un de diplomate dégageant un sentiment de confiance auprès des sous-traitants;
- un gestionnaire avant tout qui est cependant capable de travailler sur des problèmes techniques;
- un analytique capable de prévoir les problèmes et les résoudre;
- capable de travailler sous pression.

⁶⁴Sammet George jr. and Kelley Clifton G., Subcontract management handbook, Amacom, New York, 1981, page 19.

Ce gestionnaire de la sous-traitance désigne, lorsque les risques sont importants, un gestionnaire résident chez le sous-traitant et travaillant pour le donneur d'ordres. Son rôle consiste à s'assurer que les produits livrés et la documentation sont en accord avec les plans. Ses principales fonctions sont:

- s'assurer du maintien des standards du donneur d'ordres par rapport aux obligations du sous-traitant;
- définir, négocier et échanger directement;
- surveiller "monitoring" et évaluer la progression des contrats, analyser les tendances, les performances, les coûts et calendriers;
- définir les problèmes potentiels et initier les corrections;
- encourager les communications.

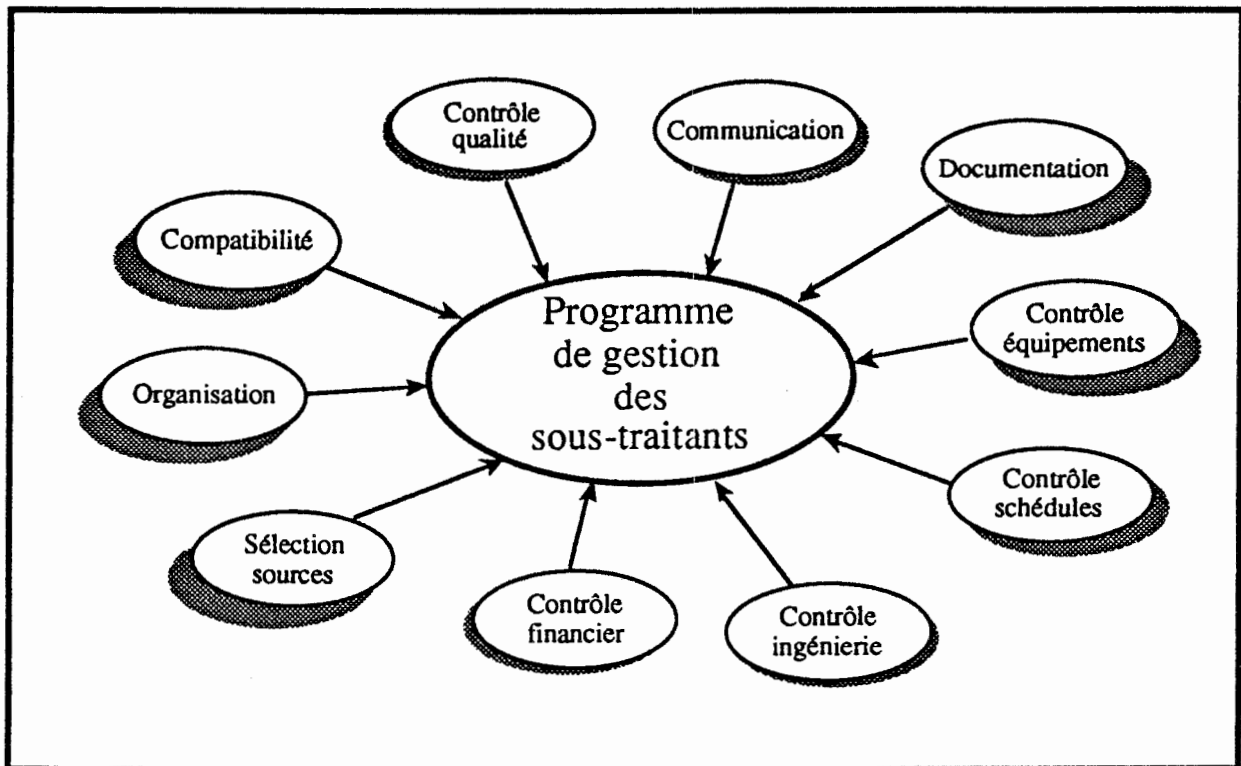
Sammet et Kelley⁶⁵ (1981) concluent sur le gestionnaire résident comme étant:

"The general impression that the resident subcontract manager must give, to both his own company and the subcontractor, is that his own career is tied to the success or the subcontract -- and he must believe it himself."

Ces types de gestionnaires sont de plus en plus fréquents lorsque le donneur d'ordres est en processus de gestion totale de la qualité. Les programmes de gestion de la sous-traitance en sont les principaux outils utilisés. La figure suivante en donne un bref aperçu.

⁶⁵Sammet George jr. and Kelley Clifton G., Subcontract management handbook, Amacom, New York, 1981, page 19.

Figure VIII: Programme de gestion des sous-traitants⁶⁶.



On commence aussi à donner à certains sous-traitants la gérance de projet et/ou la mise en place de programme de gestion des sous-traitants. Certaines grandes entreprises régionales ont ce genre de besoin, surtout lorsque le projet est complexe pour eux.

Le travail en équipe est important lors d'un premier contrat de sous-traitance. Le sous-traitant fait partie intégrante d'une équipe. Plusieurs entreprises pensent que le travail en équipe est un indice de faiblesse, d'un manque

⁶⁶Sammet George jr. and Kelley Clifton G., Subcontract management handbook, Amacom, New York, 1981, page 27.

d'agressivité, d'impossibilité de penser tout seul ou que cela empêche l'initiative. Quoiqu'il en soit, un manque de travail d'équipe résulte souvent en des retards de livraison et à des pertes de profit significatives. Il existe cinq règles de base pour qui veut sous-contracter; elles ne garantissent pas le succès, mais les ignorer amène l'entreprise inexorablement vers l'échec.

Tableau 14: Les règles de succès à la sous-traitance.

5 règles de base	<ul style="list-style-type: none"> • Se voir soi-même comme un joueur de l'équipe; • Conduire sa propre analyse; • S'assurer de la compatibilité organisationnelle; • Maintenir des liens de communication efficaces; • Installer et maintenir des contrôles actifs.
-------------------------	---

Le concept de travail d'équipe apporte la coopération entre le sous-traitant et le donneur d'ordres. S'identifier comme un joueur d'équipe amène une participation de tous et chacun. Cela permet l'orientation du sous-contractant vers les objectifs de la grande entreprise dans un esprit d'efficacité et d'efficience. Longtemps avant d'accepter un sous-traitant, le donneur d'ordres doit déterminer son rôle dans l'industrie, ses objectifs et ses politiques. Cette planification stratégique donne au donneur d'ordres, ayant une meilleure connaissance de ses forces et faiblesses, un choix répondant à ses besoins par

rapport à son sous-contractant. De plus, son intégration en sera d'autant facilitée.

La compatibilité organisationnelle, quant à elle, favorise les efforts de coopération et la capacité de création. Le développement est profitable autant d'un côté que de l'autre. Cependant, les liens de communication se doivent d'être actifs. L'efficacité des méthodes de résolution de problème dépend de la possibilité des rencontres face à face, où les gens parlent le même langage. Par le fait même, le contrôle en est d'autant facilité. Comme la communication, le contrôle doit se retrouver dans l'ensemble des niveaux hiérarchiques. En gestion de projet, le contrôle régularise le travail à être effectué. Pour la haute direction, le contrôle donne des instruments pour la guider dans le projet. Le contrôle est un moyen pour définir, diriger et évaluer le travail à faire. Pour le sous-traitant, le contrôle est un moyen pour innover et maintenir ses effectifs dans un milieu motivateur.

Un rapport d'évaluation de la performance du sous-traitant est présenté à l'annexe 1 sous le titre de "Subcontractor performance appraisal report". Certaines normes en gestion de qualité (Z 299 et ISO 9000) proposent des fiches de contrôle très élaborées.

2.4. Les relations en sous-traitance

L'étude des approvisionnements, de l'impartition et de la sous-traitance (définition, types, choix, incidences, et contrôles) ayant permis de démystifier le concept de sous-traitance, nous en sommes rendus à l'analyse du phénomène entourant les relations entre un preneur et un donneur d'ordres. La relation en sous-traitance révèle d'un intérêt particulier pour le chercheur. Cela correspond à l'objectif d'une meilleure compréhension de la dynamique entourant la relation entre un sous-traitant et un donneur d'ordres qui, nous l'espérons, aidera la PME à améliorer sensiblement sa stratégie marketing. Cette section tente de donner un cadre d'appui sur les différentes formes de relations en sous-traitance ainsi que les principaux éléments l'influençant. Suite à cela, une analyse de deux entreprises de sous-traitance (voir chapitre "cas de deux PME") permet de construire un modèle de relations (voir chapitre "modèle de relations") adapté au contexte régional des preneurs d'ordres.

Les relations sous-traitants et donneurs d'ordre peuvent prendre plusieurs formes. Capet et Hoflack (1978) nous en énumèrent trois:

- Confiance étendue ou symbiose: 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.
- "tutoring": le donneur d'ordres aide le sous-traitant mais aussi il contrôle la qualité, l'avancement des travaux. " Il y a des descentes dans l'atelier et des coups de fil intempestifs. Il faut dresser le sous-traitant! Ceci se manifeste souvent quand l'entreprise a certaines

qualités techniques, mais a les défauts d'insuffisance administrative qui se rencontrent souvent dans les petites entreprises de sous-traitance".

- **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. Selon cette notion, cet abandon est temporaire et nécessaire puisque les sous-traitants sont en nombre limité ou qu'ils se valent tous.

Il est possible qu'un preneur d'ordres intègre les trois formes de relations de sous-traitance en même temps pour les mêmes produits ou services. Cela est rendu possible par l'influence du donneur d'ordres sur le sous-traitant. Les politiques d'achat et la philosophie de l'acheteur lui-même peuvent influencer la relation et expliquer cette différence d'un donneur d'ordres à un autre. Un exemple de cette situation est décrit au chapitre sur le cas des deux PME à la compagnie "Les Produits Miniers Stewart inc."

Dans tous les cas, la sous-traitance est une relation plus ou moins de dépendance, une relation asymétrique qui en fait une situation d'échange inégal. Longhi⁶⁷ (1983) nous explique 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. Il peut ainsi avoir la capacité de vie ou de mort d'un sous-

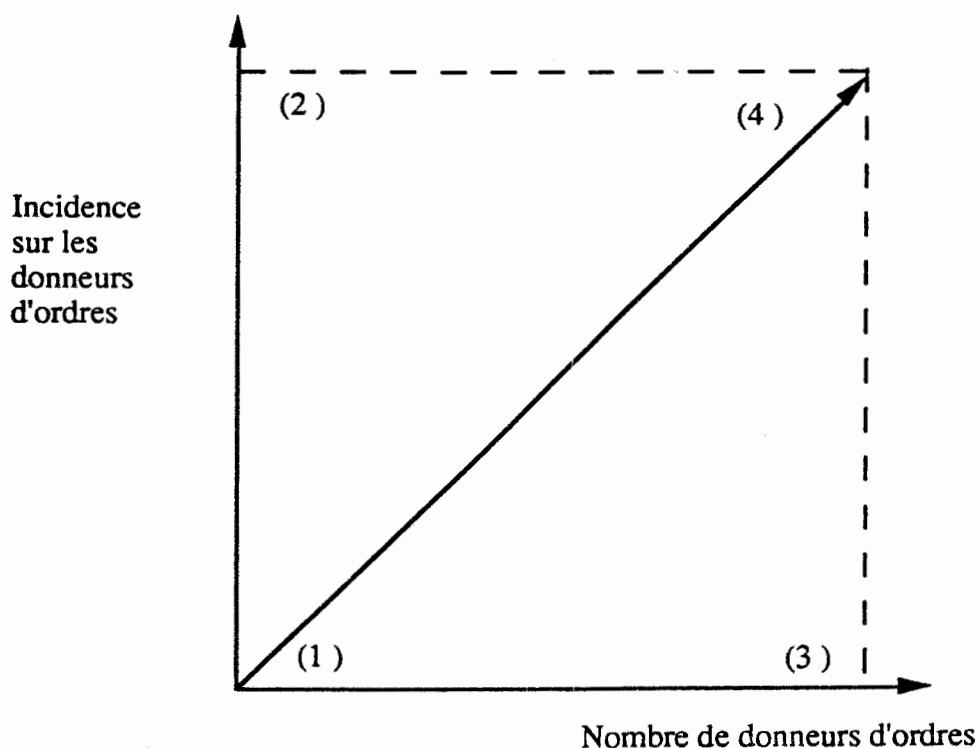
⁶⁷Berthomieu C., Chanel-Reynaud G., Guichard J.P., Hanault A. et Longhi A., Structure industrielle et sous-traitance, Presses universitaires de France, Paris, 1983, page 48.

traitant. La force ou le pouvoir de monopole du sous-traitant dépend de deux facteurs:

- du nombre de donneurs d'ordres qu'il a en face de lui;
- de l'incidence qu'il peut avoir sur chacun de ses donneurs d'ordres.

La figure IX qui suit, schématise la force ou le pouvoir de monopole résultant du nombre et de l'incidence.

Figure IX: Les objectifs commerciaux⁶⁸.



⁶⁸Capet Marcel et Hoflack Jean, *Gestion de l'entreprise de sous-traitance*, Economica, 1978, Paris, page 33.

- 1) Un seul donneur d'ordres, pas d'incidence. Nous pouvons prendre l'exemple d'un petit sous-traitant qui fait affaire avec une grosse entreprise. Le sous-traitant ne peut qu'accepter ou disparaître. Selon Capet et Hoflack (1978), le mieux, pour lui, est de pratiquer une politique de secret administratif afin de ne pas laisser apparaître ses avantages. Le donneur d'ordres a avantage à utiliser au mieux ses sous-traitants suivant leurs capacités et à leur permettre de vivre correctement.

- 2) Un seul donneur d'ordres pour lequel le sous-traitant est indispensable parce qu'il est le seul de la région ou qu'il apporte des avantages considérables aux donneurs d'ordres.

Sammet et Kelley⁶⁹ (1981) met en évidence trois grandes causes expliquant l'augmentation des relations de sous-traitances:

- le coût élevé du capital;
- la complexité de la production;
- le désir de minimiser les risques d'affaires.

Les entreprises de petites tailles et les méthodes de gestion proposées par la grande entreprise influencent les méthodes de gestion dans les entreprises de sous-traitance.

⁶⁹Sammet George jr. and Kelley Clifton G., Subcontract management handbook, Amacom, New York, 1981, page 2.

*Tableau 15: Spécificité de la sous-traitance*⁷⁰.

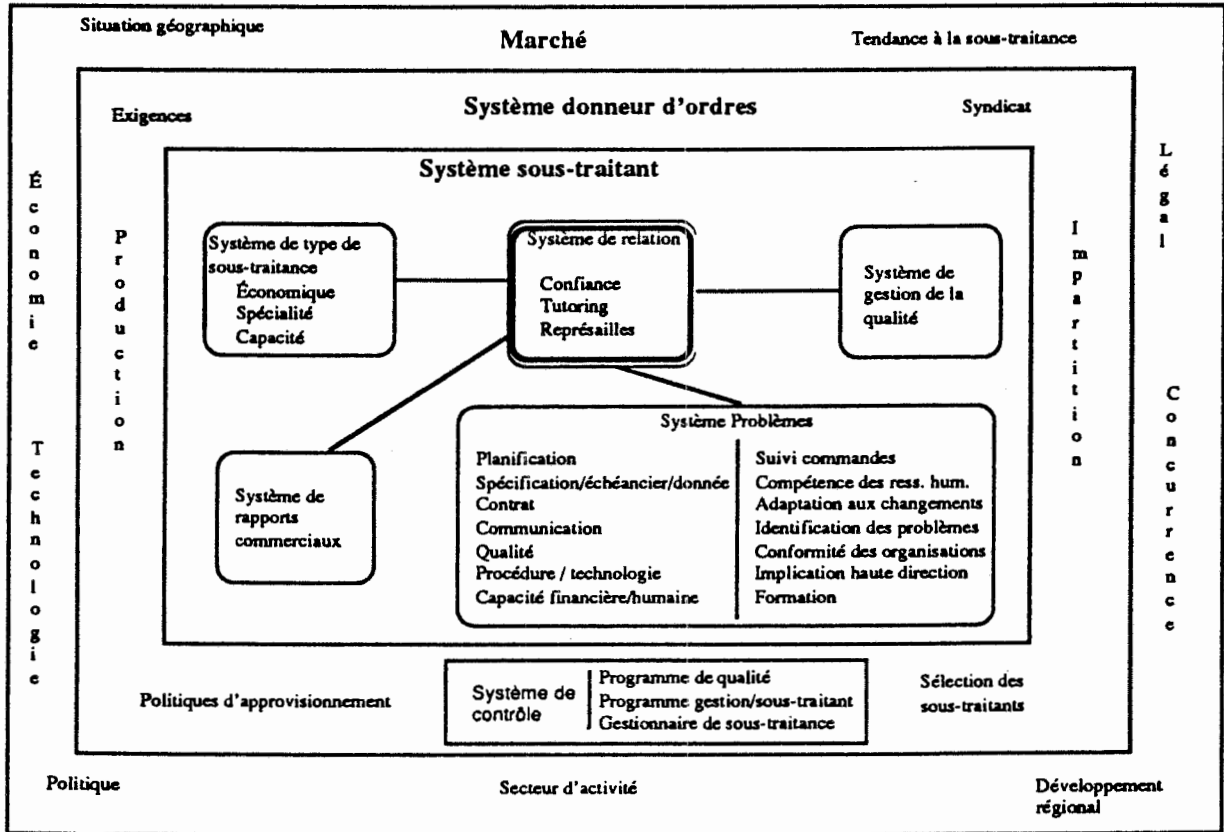
- | |
|--|
| <p>1° Instabilité de la demande</p> <ul style="list-style-type: none">- marché,- faillite du donneur,- intégration au donneur,- recours par le donneur d'ordres à la concurrence; <p>2° Complexité des rapports commerciaux</p> <ul style="list-style-type: none">- condition de vente,- conception de produit; <p>3° Prédominance d'un gros donneur d'ordres;</p> <p>4° Domination des donneurs d'ordres;</p> <p>5° Complexité psychologique;</p> <p>6° Importance des occasions;</p> <p>7° Stabilité des relations;</p> <p>8° Nombre limité des donneurs d'ordres possibles et des sous-traitants possibles.</p> |
|--|

2.5. Le cadre conceptuel d'exploration de la relation en sous-traitance

⁷⁰Capet Marcel et Hoflack Jean, Gestion de l'entreprise de sous-traitance, Economica, 1978, Paris, page 18.

Avant de rencontrer les deux entreprises de sous-traitance afin d'ajuster les écrits à la problématique régionale, il est important de faire le point sur les éléments importants qui ont été soulevés au niveau de la littérature. La figure suivante résume l'ensemble des propos sur la sous-traitance qui devront être validés en partie par les entreprises régionales. Il ne faut pas considérer le cadre comme définitif, loin de là. L'objectif de cette figure est seulement de schématiser en une seule page l'ensemble du cadre d'appui afin de faciliter les entrevues semi-dirigées lors des rencontres avec les PME. Le chapitre "modèle de relations" présente le cadre conceptuel final.

Figure X: Cadre d'exploration de relations en sous-traitance.



Ce cadre d'exploration identifie quatre zones d'analyses: le marché, le système donneur d'ordres, le système sous-traitant et le système de relation. Le marché présente l'environnement macro-économique de la relation de sous-traitance. Par la suite, le système donneur d'ordres (exigences, politiques, sélection contrôle, etc.) chapeaute le système sous-traitant. Le phénomène de dépendance explique en partie l'importance relative de ce premier sur l'ensemble des activités du système sous-traitant. Le modèle de relation en sous-traitance se doit de permettre au système sous-traitant de se démarquer du système donneur d'ordres. Cette stratégie permettrait à la région de

diminuer les fluctuations de son cycle économique. Le système sous-traitant résume les principaux facteurs contrôlables par le preneur d'ordres. L'ensemble des éléments du cadre d'exploration détermine l'orientation du système de relation. L'explication de ce cadre d'exploration de la relation en sous-traitance enrichit le modèle de relation en sous-traitance présenté au chapitre V.

Conclusion

Dans ce chapitre, il s'agit d'approfondir les différents concepts reliés à la sous-traitance. Le cadre d'appui analyse la fonction et les politiques d'approvisionnement et permet de comprendre le phénomène de l'impartition (faire ou faire faire). Par la suite, un éclairage est rendu nécessaire sur les différents types de sous-traitance, les exigences quant au choix du sous-traitant, les incidences et les éléments de contrôle ont fait l'objet d'une partie de cette section. Finalement, il est question de la relation même en sous-traitance ("tutoring", confiance et représailles) qui a débouché sur un cadre conceptuel d'exploration.

Suite à cela, il est intéressant de présenter le cadre méthodologique dans lequel s'inscrit ce mémoire. Le chapitre suivant expose la méthode qui est utilisée tout au long de cette recherche. Dans le chapitre V, on va traiter de l'impact du modèle sur le développement régional.