

Pour une meilleure compréhension des approches de vente des PME industrielles

Abdellatif Ezzerari¹, M.Sc.

Maître ès Sciences en gestion des PME

Jocelyn D. Perreault, D.Sc.

Doctorat ès Sciences de la gestion

Denis Pettigrew, D. Sc.

Doctorat ès Sciences de la gestion

Université du Québec à Trois-Rivières

Résumé :

La mondialisation de l'économie et la férocité de la concurrence ont créé, au cours des dernières années, de fortes pressions poussant les fournisseurs à convoiter des marchés qui se segmentent de plus 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, sont-elles obligées de développer des compétences administratives et techniques qui favorisent des relations fiables et durables avec leurs partenaires. D'où l'intérêt d'établir un cadre théorique et pratique leur permettant de comprendre et d'améliorer leurs approches de vente afin d'être retenues comme fournisseurs privilégiés.

Suite à une recension de littérature, 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. La méthodologie employée pour effectuer cette recherche est l'étude de cas multiples.

Les résultats de cette étude exploratoire montrent 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. Il s'agit notamment de l'analyse des exigences spécifiques du client, la négociation pour la conclusion de l'offre industrielle et le diagnostic des approches de vente, après la conclusion de l'offre industrielle.

¹ Chef département marketing à l'ESIG Maroc (Ecole supérieure internationale de gestion)

Introduction :

Compte tenu de la globalisation des marchés et des changements technologiques en croissance rapide, les P.M.E.² 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 fortes pressions 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 contribuer 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.

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.

Notre revue de la littérature³ montre que la vente industrielle reste un sujet peu étudié dans un contexte de sous-traitance. C'est ainsi que nous avons jugé utile de mener une recherche scientifique visant la compréhension des approches de vente dans un contexte industriel.

Dans une première section, nous présenterons un cadre conceptuel ou seront élaborés les trois construits de recherche suivants : la sous-traitance, les approches de vente et la négociation en contexte industriel. Une deuxième section portera sur la description du modèle théorique de cette recherche. Suite à cela, nous présenterons les objectifs ainsi que la méthodologie utilisée pour la réalisation de cette étude. Enfin, les résultats de la confrontation entre le modèle théorique et la réalité des cas étudiés seront discutés, aboutissant à un modèle définitif.

1. Cadre conceptuel :

Compte tenu de la globalisation des marchés et des changements technologiques rapides, les P.M.E.⁴ sous-traitantes 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 donneur d'ordres 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 auteurs⁵ 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, d'autres auteurs (Bello 1992) confirment que les P.M.E. industrielles sont appelées à se doter des approches de vente

² Julien P.A. (1994).

³ Hermel & Scholaush (1996).

⁴ Julien P.A. (1994).

⁵ Wotruba & R. Thomas (1980); etc.

plus adaptée aux exigences de leurs clients professionnels afin de mieux relever le défis d'affaires.

C'est dans ce contexte que cette recherche tente de nous faire comprendre : *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 ?*

Ainsi trois construits de recherche ont été élaboré.

1.1 Premier construit : la sous-traitance

L'Association française (AFNOR) (1987) définit la sous-traitance de la façon suivante :

«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 ». (Altersohn, 1997)

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;
- *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.

P.A. Julien et L.Raymond (1994) rajoutent une quatrième typologie 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.

En ce qui concerne les relations entre les sous-traitants, Hoflack (1978) distingue trois formes :

- *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 parrainage* : 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.

Pour mieux saisir le concept de la sous-traitance en contexte réseau, certaines recherches scientifiques antérieures ont été analysées. Ainsi, F. Da Villa & R. Panizzolo (1996) ont montré que 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.

Contrairement à la recherche précédente, T. Rutherford, R.Imri & J. Morris (1995) soulignent 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. Ils notent par ailleurs 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.

D'autre part, A. De Toni & G. Nassimben (1996) montrent 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 côté 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.

L'analyse de ces recherches scientifiques nous a permis de conclure que :

- 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 Deuxième construit : les approches de vente en milieu industriel

Selon L. Hermel & Scholasch (1996), la vente industrielle appelée aussi vente de produit d'entreprise à entreprise, requiert 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.

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, F. Nepveu (1971) souligne que la vente des produits industriels impose à celui qui les fabrique un certain nombre de conditions très différentes 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 ne citons que quatre prépondérantes à notre point de vue : la complexité du produit industriel, le nombre restreint de clients, l'interdépendance entre le client et le fournisseur et la complexité du processus d'achat en milieu industriel.

D'autre part, et afin d'atteindre un système de vente plus performant en contexte industriel, plusieurs auteurs⁶ 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 & Nivelles (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 côté, 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.

1.3 Troisième construit : la négociation en contexte industriel

Selon 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. Dans un contexte industriel, 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, 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, entre autre, faire 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. Thierry M. Carabin (1997) confirme que la stratégie de négociation ne peut être efficace sans une connaissance suffisante sur le comportement de l'acheteur ainsi que sur ses attentes. Dans ce même ordre d'idées, Stephane & W. Clopton (1984), soulignent que la compréhension du comportement de négociation des acheteurs doit aider les entrepreneurs à développer des stratégies de vente efficace.

⁶ L. Hermel & A. Scholasch (1996).
D. Michel, R. Salle & J. P. Valla (1996).

Dans un contexte industriel, les résultats d'une recherche scientifique menée par Stephen & W. Clopton (1984) montrent que le comportement du fournisseur influence fortement le comportement de la négociation et par conséquent les résultats de l'offre industrielle et que le type d'information fournit par le vendeur ainsi que la nature des messages envoyés sont des facteurs déterminants pour des négociations efficaces. L'analyse d'une autre étude empirique menée par R. Gulbro et al. (1995) nous a permis également de retenir 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 importants de la négociation.

2. 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 1.

Description du modèle :

Le modèle de recherche schématisé dans la figure 1 s'appuie sur le modèle de J. P. Valla (1990) adapté par D. Michel et al. (1996). C'est un modèle descriptif qui explique 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, la PME sous-traitante 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 (à défaut de quoi, 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 d'un autre côté 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.

3. Les grandes questions de la recherche :

Afin d'adapter les différents écrits sur l'élaboration des approches de vente en milieu industriel, nous avons étudié 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 1 suggère des questions de recherche que nous jugeons très opportun d'étudier en contexte industriel. Il s'agit toutefois de résoudre et d'enrichir ou du moins de clarifier les questions suivantes :

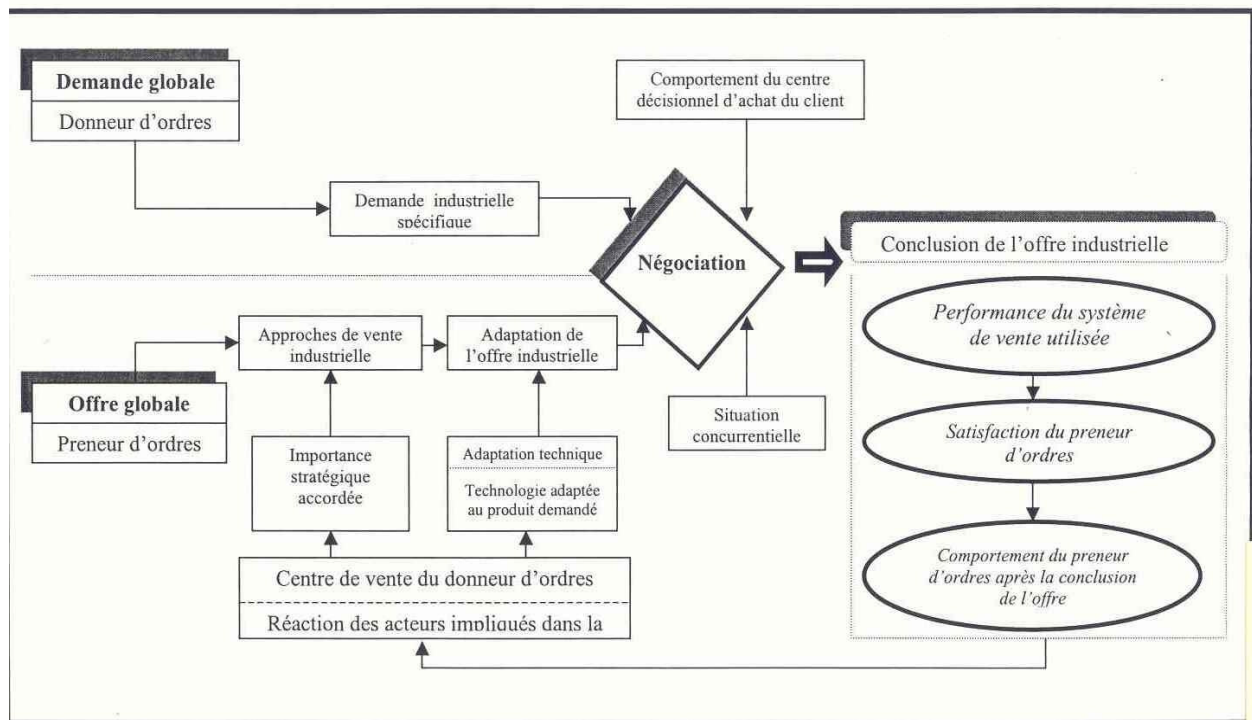
- Comment les entrepreneurs sous-traitants s'y prennent-ils pour établir leur processus de l'élaboration de l'offre industrielle ?
- Comment ils procèdent pour diagnostiquer et évaluer la performance de leurs approches de vente ?

4. Objectif de la recherche :

Cette recherche vise deux 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.

L'étude vise, dans un second lieu, à comprendre la façon par laquelle les preneurs d'ordres procèdent pour diagnostiquer leur système de vente et d'évaluer ainsi leur performance. 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.

Figure 6 : Le modèle de recherche



5. Méthodologie de la recherche :

Notre étude de type qualitatif et exploratoire se veut descriptive parce qu'elle vise essentiellement à approfondir la compréhension d'une problématique peu étudiée dans le domaine du marketing industriel. Pour ce faire, nous avons opté pour l'approche du multi-cas. Ainsi, notre échantillon est composé de huit PME sous-traitantes œuvrant dans le secteur industriel notamment dans le recyclage de l'aluminium, l'usinage, la construction et la pétrochimie. Les entretiens ont été menés à partir d'une grille d'analyse visant à éclaircir des pistes de réflexion et atteindre les objectifs préétablis de notre recherche.

Malgré que cette méthodologie nous a permis une meilleure compréhension des systèmes de vente choisis par les huit cas étudiés, elle présente certaines limites dans le sens où les résultats de l'étude ne se basent que sur l'analyse de ces cas et ne peuvent par conséquent constituer une généralité applicable à l'ensemble des P.M.E. sous-traitantes.

➤ Les étapes de la recherche

La première phase de la recherche, menée auprès d'une PME industrielle, est qualitative et consistait à explorer les approches de vente utilisées par les PME sous-traitantes. A la suite de cette étape un guide d'entretien définitif a été établi. Celui-ci portait sur les différents concepts constructifs à notre modèle de recherche à savoir l'organisation de la sous-traitance, l'analyse de la demande du client et ses exigences spécifiques, l'élaboration de l'offre industrielle et son adaptation selon les exigences secondaires du client, la négociation et la conclusion de l'offre industrielle. La troisième étape de la recherche était la phase principale au cours de laquelle le guide d'entretien a été administré. Durant cette phase, nous avons tenu à ce que l'information soit consignée dans un magnétophone à cassette afin de recueillir plus

de données pertinentes à notre recherche. La dernière étape de la recherche consiste à analyser les résultats et faire une comparaison entre le cadre théorique et la synthèse des cas étudiés.

➤ *La sélection des entreprises*

Afin de délimiter l'échantillon à étudier, quelques critères de sélections ont été formulés. En conséquence, pour être retenue, chaque entreprise devait avoir :

- la taille et les caractéristiques d'une PME ;
- effectuer des activités de sous-traitance ;
- l'expérience de l'élaboration de l'offre industrielle

6. analyse des résultats :

L'ensemble des entrepreneurs étudiés effectuent de la sous-traitance de spécialité. Certaines d'entre eux décrochent en même temps d'autres types de contrats grâce à leur capacité de production et peuvent être considérés comme des sous-traitants de capacité. Ils tentent depuis la création de leurs entreprises de créer des relations de confiance avec leurs donneurs d'ordres. Cette stratégie prometteuse selon eux leur permet de décrocher des contrats à long terme.

Le processus de l'offre industrielle s'établit généralement sur quatre phases bien définies, parfois même sur cinq stades (selon la nature du produit et service demandé). Malgré qu'il diffère d'une entreprise à une autre, ce processus est considéré chez 62.50% des cas étudiés, comme étant 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. L'analyse de la demande du donneur d'ordres constitue dans la plupart des cas une seconde⁷ étape du processus de l'élaboration de l'offre. Elle consiste 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 informations⁸ de base, par opposition à 25% des cas qui négligent généralement l'utilité de ces informations. 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 primaires⁹ exprimées par son donneur d'ordres. La complexité et la simplicité de ces exigences sont reliées directement à la complexité technologique du produit et du service demandé. Chez 62.5% des cas étudiés, le donneur d'ordres additionne souvent de nouvelles exigences que nous appelons «exigences secondaires». Celles-ci 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

⁷ Il est très rare qu'on trouve que l'analyse de la demande du client fasse partie de la phase préliminaire du processus

⁸ Qui portent notamment sur le centre décisionnel d'achat, sur les membres qui forment ce centre ainsi que sur le processus décisionnel du client.

⁹ Ce sont les exigences que le donneur d'ordres exprime en premier lieu dans son appel d'offres.

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.

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.

Néanmoins, l'ensemble des entrepreneurs interviewés¹⁰ affirme que la négociation peut devenir une étape fondamentale dans le processus de l'élaboration de l'offre, notamment lorsqu'il s'agit d'un ou plus de ces cinq cas suivants :

1. le donneur d'ordres est un nouveau client ;
2. le donneur d'ordres demande un produit ou un service qui exige une technologie particulière ;
3. les prix du preneur d'ordres ne sont pas compétitifs ;
4. les exigences secondaires du donneur d'ordres sont très complexes ;
5. les clauses administratives formulées dans le contrat initial ne sont pas convaincantes pour le donneur d'ordres.

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 analyse¹¹ 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 pas toujours 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.

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

¹⁰ 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.

¹¹ Analyse qui permet de mieux connaître la position des concurrents, leurs réactions et leur technologie suggérée à l'appel d'offre en question.

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 analyses¹² 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.

6.1 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 précitées.

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;

¹² Moins de 50% des entrepreneurs interviewés mènent ces analyses de façon formelle

- 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 qu'à 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 2 correspondent aux propositions pour un cadre théorique plus adapté à la réalité des P.M.E.

7. 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.

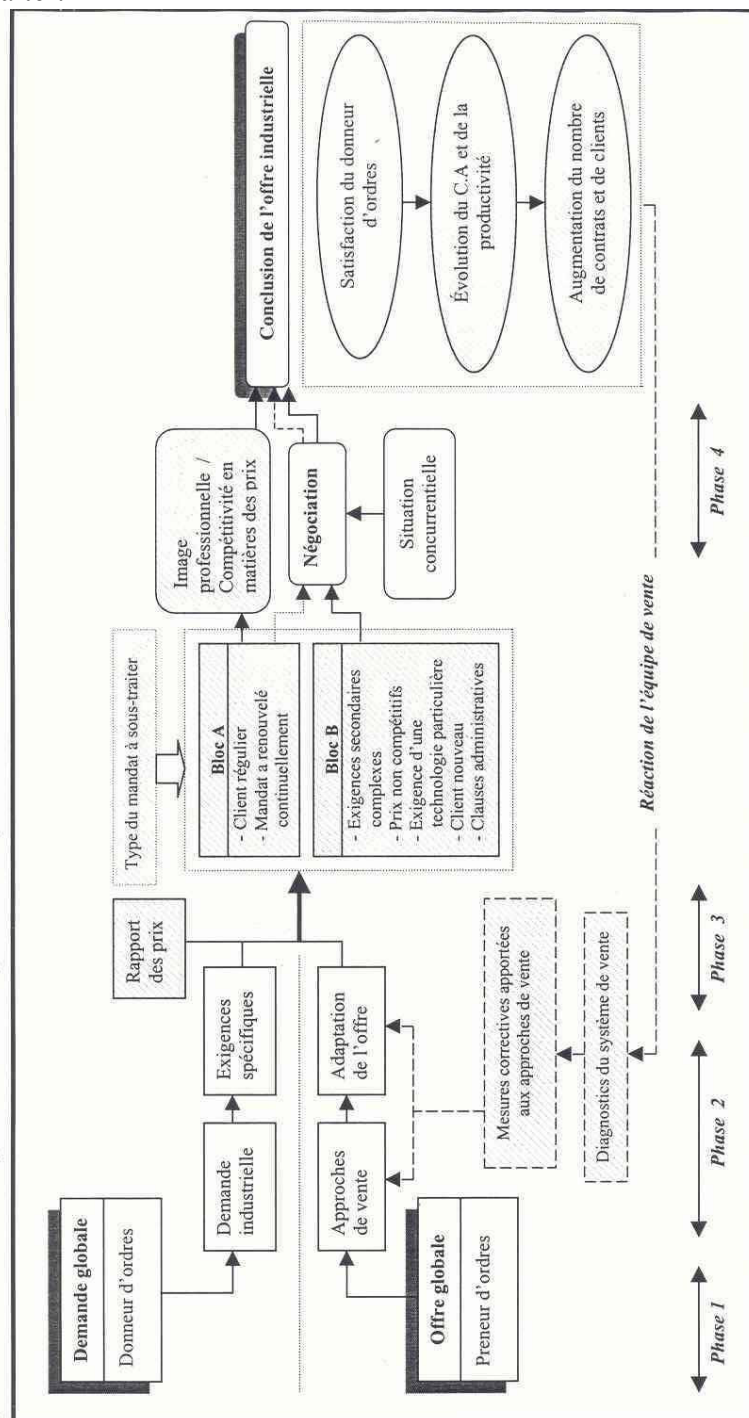
Le modèle de synthèse qui explique le processus de l'élaboration de l'offre industrielle, s'inspire du cadre théorique et de l'analyse des résultats des différentes approches de vente des P.M.E. Il tente de comprendre le choix d'un système de vente en milieu industriel et par le fait même, d'aider les 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 1, 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 globale¹³ du donneur d'ordres qui s'effectue habituellement moyennant la lecture des appels

¹³ C'est l'ensemble des produits et services exprimés par le client.

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 ¹⁴ qui se charge de l'estimation et de l'évaluation du mandat à sous-traiter.

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



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

¹⁴ 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.

pour l'exécution du mandat, incite en fait le chef de projet à collecter l'information¹⁵ 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 secondaires¹⁶ 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 global¹⁷ 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 1, 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 (figure 2), alors qu'elle n'est considérée qu'un facteur facultatif lorsqu'il s'agit des cas mentionnés dans le bloc A (figure 2). 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 d'identifier des mesures correctives que le preneur d'ordres peut apporter à ses approches de vente.

Conclusion:

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

¹⁵ Information qui porte notamment sur le système du travail du client.

¹⁶ 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.

¹⁷ qui comprend le plan de devis et les clauses techniques et administratives suggérées par l'entreprise.

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).
- 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.

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.

BIBLIOGRAPHIE

1. BROUILLETTE P. (1992), « Vendre aux entreprises », Québec.
2. Capet Marcel et Hoflack Jean (1978), « Gestion de l'entreprise de sous-traitance » Éditions Economica, Paris.
3. Centre National de la Recherche Scientifique, « Problème de la sous-traitance », Paris, 1985, p.12
4. Chaillou Bernard (1978), « La sous-traitance : élément intégré de la politique de l'entreprise », *université de Lyon 2, septembre*; France, page 12.
5. Chaillou, B. sept.1978 « La sous-traitance et le partage du risque industriel », *Direction et gestion*, Paris, France, 14N5, pp51-62.
6. Choffray. J.M et G.L Lilien, « Assessing responses to industrial marketing strategy » *journal of marketing*, vol.42, 1978; P.22.
7. Claude Altersohn (1997), « La sous-traitance à l'aube du 21^{ème} siècle » *Dynamiques d'entreprises*, Éditions l'Harmattan, Paris.
8. 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.
9. David A. Lax et James K. Sebenius (1995), « Les gestionnaires et la négociation » Gaëtan morin, Édition française : Gilles Gauthier et Marie Thibault.
10. De Toni Alberto, Nassimbeni Guide « Strategic 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.
11. Deslauriers, Jean-Pierre (1991), « Recherche qualitative : guide pratique », *Montréal McGraw-Hill*, 1991, pp. 123-133.
12. Dupont Christophe (1994), « La négociation : conduite, théorie, applications », *Laboratoire d'études appliquées et de recherche sur la négociation*; 4^{ème} édition Dalloz, Paris.
13. Dzever Sam (1996), « Le comportement d'achat industriel » Édition *économica*, Paris.
14. Eisenhardt K. (1989), « Building Theories from case study research » , *Academy of Management Review*, vol. 14 n°4, p : 532-550.
15. El Jabiri A., « Sélection des sous-traitants 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.
16. Fisher R., Ury W. (1982), « Comment réussir une négociation », Seuil. Traduit de l'ouvrage en anglais : *Getting to yes* (1981). *Houghton Mifflin Co.*

17. Gulbro Robert and Herbig Paul; « Difference in cross-cultural negotiation 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.
18. Jolibert Alain et Tixier Maud (1988), « La négociation commerciale » études de cas, préparation et stratégie. Édition ESF / Entreprises moderne d'édition.
19. Journées d'études de la cégos (1960), « Vendre à l'industrie » édition Hommes et techniques.
20. Julien P.A, Les P.M.E. (1994), « Bilan et Perpective », Édition Économica, , Paris.
21. 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.*
22. Julien P.A. et M.Marchesnay (1996), « L'entrepreneuriat » Editions Economica, Paris.
23. KOTLER F. & DUBOIS (1992), « Marketing Management », *Publ-union*, 7^{ème} édition.
24. Kozubka, Joanna; «The Role of Negotiation in the Selling of Industrial Products » *Journal of Sales Management*; Bradford; 1986;
25. Manzagol C. (1990), « La sous-traitance industrielle : nouveaux chantiers du développement régional, Paris I », *office de la planification et développement du Québec*, ministère du conseil exécutif;
26. MICHEL D., SALLE R., J-P. VALLA (1996), « Marketing industriel, Stratégies et mise en œuvre », Édition Economica, . Paris.
27. 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.
28. Moisson Marcel (1972), « Pratique de la rentabilité de la sous-traitance, D'organisation », Paris page 15.
29. 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*.
30. Nepveu F. -Nivelle (1971), «Techniques d'expansion des ventes dans l'industrie » Le marketing industriel, *les éditions d'organisation*; paris 7^e.
31. Niget P. (1971), « Comment vendre les produits industriels » les éditions d'organisations,; Paris 7^e.
32. 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.
33. Pras B., J.C Tarondeau, « les modèles d'achat industriel » *Gestion-* Avril (1982).
34. 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*.
35. Selltiz C., Wrightsman I.S & Cook S.W. « Les méthodes de recherches en sciences sociales », *les éditions HRW*, Montréal, 1977, page 90.
36. 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.
37. Thierry M. Carabin (1997), « Réussir ses négociations » Édition de Vecchi S.A., Paris.
38. Tod Rutherford, Rob Imri & Jonathan Morris, « Subcontracting Flexibility ? Recrutement, training and New production relations » *International Journal of Manpower*, vol 16 Issue 8 Date 1995 ISSN 0143-7720
39. Wotruba, Thomas R. « The changing character of industrial selling », *European journal of marketing*, Bradford; vol. 14, 1980;

40. Yin, Robert K. (1994), « Case study research : design and methods », *Thousand Oaks, Calif.*
41. 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.